



〒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>



“K” LINE REPORT 2022



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

CONTENTS

▶ 価値創造の戦略

- 1 川崎汽船グループの目指す姿
- 2 CEOメッセージ
- 8 財務・ESGハイライト
- 10 経営計画の軌跡
- 12 2022年度中期経営計画(2022～2026年度)
 - 14 STRATEGY 01. 事業戦略
 - 16 STRATEGY 02. 事業基盤
 - 18 STRATEGY 03. 資本政策
- 20 CFOメッセージ
- 24 SPECIAL FEATURE 01
アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会
- 26 SPECIAL FEATURE 02
Seawingで実現する運航の低炭素化
- 28 SPECIAL FEATURE 03
持続的成長を支える人材戦略
- 32 SPECIAL FEATURE 04
安全・品質管理の強化を通じたグローバル展開の加速

▶ 価値創造の基盤

- 34 経営戦略とESG・CSRマネジメント
- 36 安全運航
- 38 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略
- 40 TCFDフレームワークに基づく情報開示
- 42 DX推進を通じたイノベーションの追求
- 46 コーポレートガバナンス
 - 46 取締役
 - 48 監査役／執行役員
 - 49 コーポレートガバナンス概況
 - 54 社外取締役からのメッセージ
- 56 責任ある企業行動の実践
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント
- 60 At a Glance

▶ 価値創造の最前線

- 62 事業概況
 - 62 ドライバルク
 - 62 鉄鋼原料事業／バルクキャリア事業

- 64 エネルギー資源
 - 64 油槽船事業／燃料事業
 - 66 電力事業／海洋事業
 - 68 LNG船事業／カーボンニュートラル推進事業
- 70 製品物流
 - 70 自動車船事業
 - 72 物流・港湾事業
 - 74 近海・内航事業
 - 75 コンテナ船事業

▶ 企業情報

- 76 11年間の財務・ESGデータ
- 78 組織図
- 79 事業拠点
- 80 主要連結子会社および関連会社
- 82 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「 Value(ケイラインバリュウ)」を定めています。“K” LINE REPORTでは、この 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

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)
ただし、一部2022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

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ISO26000
- 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。

川崎汽船グループの目指す姿

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～

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



代表取締役社長
CEO

明珍 幸一

新たな経営ステージにおいて“K” LINEスピリットを発揮し、 持続的な成長と企業価値向上を実現します

川崎汽船グループの強みが最も活かせる、海運を中心とする物流を対象事業領域と定め、成長を牽引する事業へと経営資源を集中し、すべてのステークホルダーからの信頼の獲得に一層注力します。そして、自社・社会の低炭素・脱炭素化をお客さまとのパートナーシップを通じて推進し、グローバル社会のインフラを支えることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

■ 企業理念、ビジョン、大事にする価値観を 定め、新たな経営ステージへ

“K” LINEグループは、2020年度、2021年度と2年連続で業績が大きく改善、財務体質の抜本的な改善を実現し、新たな経営ステージに立ちました。2022年5月に発表した中期経営計画(中計)の策定にあたっては、役職員が同じ目的意識を持って経営と執行を推進するために、目指すべき企業理念、ビジョン、大事にする価値観、将来のありたい姿を徹底的に議論しました。また、社内での議論に加えてお客さまからの声を踏まえて、多角的な視点で意見を交わしました。その結果、資本効率と財務健全性を両立させながら成長戦略を進めること、社会の低炭素・脱炭素化、環境対応も見据えながら、海運が事業領域の主軸となることを再確認し、限りある経営資源を成長を牽引する事業に重点的に配分することで、当社グループの強みを最も活かせる事業領域に経営資源を集中するという結論に至りました。

地政学的要因による分断やアジアの台頭など、事業環境を見通す上での不確実性は依然高い状況ですが、グローバル社会はエネルギーミックスの転換期にあり、温室効果ガス(GHG)排出量削減、省エネ、代替燃料への移行、そして新たな輸送需要への対応が、持続的な成長と企業価値向上につながると私たちは考えています。海運という社会インフラの一翼を担うものとして当社グループならではの専門性を磨き、自社・社会のスムーズなエネルギー転換にコミットすると同時に、お客さまのビジネスパートナーとして低炭素・

脱炭素化の実現に共に取り組むことで、環境負荷低減と当社グループの収益成長を両立させます。

現在私たちに求められているのは、お客さまが何に悩みどんなソリューションを求めているのか、お客さまのニーズをとらえ、従来の発想にとらわれず、新たなチャレンジを行い、付加価値を提供することです。その実現に向け、営業部門と技術部門が一体となった組織営業力を発揮することで「提案力の強化」を図り、お客さまとの真のパートナーシップを築いていきます。

■ 中期経営計画のキーポイント

ポートフォリオ経営の導入

今回の中計では、当社グループの強みが最も活かせる事業領域に経営資源を集中するという基本方針に基づき、各事業の役割を明確化し、戦略の方向性を決めました。具体的には、二つの軸を持って、事業ポートフォリオを再定義し、5つに区分しました。

第一の軸は、市場の成長性です。長期的な市場全体の成長性、自社の競争優位性、収益性の観点から、当社の成長を牽引する事業を特定しました。第二の軸は、お客さまとのパートナーシップです。比較的少数の特定のお客さまと深く大きな取引をしていく事業なのか、あるいは多種多様なお客さまと広い取引を行う事業なのかという視点で、当社の各事業の強みと役割を明確に区分しました。

こうした分析と議論を経て、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」の三つに、コンテナ船事業を「株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割」、新規事業を「当社の強みを活かせる分野での新規事業領域の拡大」に、それぞれ再定義・区分しました。ポートフォリオ経営を通じ、限りある経営資源の配分にメリハリを利かせるとともに、戦略的な資産の入れ替えも継続的に検討する体制を構築していきます。

成長を牽引する役割を担う3事業

成長を牽引する役割を担う鉄鋼原料、自動車船、そしてLNG輸送船の3事業では、お客さまと低炭素・脱炭素化への取り組みで足並みをそろえ、環境対応を機会として成長を実現していきます。既存のお客さまに加え、新規のお客さまからの受注を獲得することで、市場平均を上回る成長を目指します。

“ **お客さまと低炭素・脱炭素化への取り組みで足並みをそろえ、環境対応を機会として成長を実現していきます。** ”

鉄鋼原料事業においては、当社の強みである日本、韓国、中国の鉄鋼メーカーの顧客基盤に加えて、資源メジャーをはじめとする海外のお客さまからのニーズをとらえます。GHG排出量削減へのニーズは強く、船社としてスコープ3削減に貢献することで、長期の取引関係をさらに強化するとともに、LNGやアンモニアなど代替燃料船のニーズも開拓していきます。



サプライチェーンにおける低炭素・脱炭素化のニーズが強い自動車船事業においても、環境技術を含めた組織営業力を高めると同時に、代替燃料船と燃料供給ネットワークの整備を着実に進めることで、お客さまのパートナーとしての地位を確固たるものにします。EV化などによる産業構造の変化に対応するため、既存のお客さまへの輸送基盤の拡充に加え、End-to-Endでの完成車物流サービスの提供などによる新興BEVメーカーとの取引拡大や、High & Heavy貨物など、取扱貨物の多角化を図ります。

LNG輸送船においては、移行期の代替エネルギーとして強いニーズが見込まれるLNG輸送に関わる事業機会を着実に取り込んでいきます。中国、マレーシア、インド、インドネシアなど、今後成長が見込める市場において、海外拠点における営業体制と船舶管理機能を強化することにより、営業・安全運航両面でのサポートを強力に推進し、案件の確保に努めていきます。

収支目標

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することで、自営事業の収益成長を実現します。また、コンテナ船事業においては株主として企業価値向上のために必要な人材も含めた支援を行い、

経営・ガバナンスへの関与強化を通じて企業価値の向上を図ります。自営事業とコンテナ船事業の収益をバランスさせ、中計最終年度である2026年度までに1,400億円レベルの経常利益を実現します。

キャッシュ・フローをベースとした成長投資

営業キャッシュ・フローについては、2021年度から2026年度の累計6年間で約9,000億円から1兆円を創出する計画です。この営業キャッシュ・フローをベースに、成長に必要な投資を行い、財務の健全性を確保した上で、最適資本を超えるキャッシュ・フローについては追加配当および自己株式取得を通じ機動的に株主に還元していく計画です。

中計で計画する約5,200億円の投資については、成長を牽引する鉄鋼原料事業・自動車船事業・LNG輸送船事業の3事業に約8割を投入します。一方、環境投資については5,200億円のうち、全体のおよそ6割となる3,100億円を充て、低炭素・脱炭素化を機会とした競争優位性を確立する計画です。

なお、5,200億円にのぼる投資を実施するにあたっては、事業別責任会計を管理会計として導入します。資本コストやキャッシュ・フローを意識した管理体制とすることで、各事業の定期的な見直しを可能とする体制を整えるとともに、リスクを上回る投資を行った過去と同じ轍を踏まぬよう、各事業別の船舶投資ガイドラインを策定するなど、高い投資規律を維持していく考えです。

低炭素・脱炭素の具体化で、一步先の価値を生む

環境面においては、「自社および社会の低炭素・脱炭素化」を掲げ、お客さまのパートナーとしてエネルギー転換に取り組む方針です。当社グループは、国際海事機関(IMO)が目標として掲げる2030年までの排出効率40%削減を上回る、50%削減を独自の目標としています。その具体化に向け、2021年4月に組織を見直し、GHG削減戦略グループを設立、併せて、GHG削減戦略委員会、サステナビリティ経営推進委員会も設立し、グループ横断的な取り組み方針を明

確にしました。こうした組織再編を通じ、営業から技術部門を含めて主要なメンバーが委員会に参加し、グループ一体となって推進する体制を強化したことで、中計で示した計画が具体化しています。その結果、トンマイル当たりのCO₂排出量は、2008年度の7.21g-CO₂/トンマイルの実績に対して2021年度は4.10g-CO₂/トンマイルとなり、2030年度に当社が目標として掲げる50%の削減に対して、すでに43%の改善を実現しています。

現在は重油が主である船舶燃料の転換に関しては、2021年にLNG燃料自動車専用船1隻が竣工しているほか、新たにLNG燃料船として自動車船8隻、大型バルクキャリア1隻の新造船を発注済みです。2020年代はLNG燃料船の導入を拡大し、2030年までに約40隻を投入する予定です。また、アンモニア燃料船の研究開発にも着手しており、2020年代のできるだけ早い時期に、ゼロエミッション船の実用化と導入を目指しています。

既存の船隊に関しても、“K” LINEグループが運航する440隻弱の船隊のうち、所有船約180隻、傭船250隻強の一隻一隻について、具体的なGHG排出量の削減計画を検討、策定しています。加えて、「Seawing」をはじめとする各種省エネ設備の搭載を進めるほか、最適経済運航に不可欠な船舶統合管理システムである「K-IMS」を、自社船のみならず中長期傭船を含めた基幹船隊全船に導入を進めています。これらの取り組みを通じ、GHG排出量の削減を実現し、その成果を定量的に把握することで、さらなる環境負荷低減につなげます。

持続可能な経済を実現させる活動を行う国際非営利団体であるCDPから、当社グループは6年連続でAリストに認定されています。6年連続でのAリスト認定は日本企業では当社を含めて4社のみであり、これまでの環境負荷低減に対する先進的な取り組みへの評価であると受け止めています。常に弛まず、着実に歩みを進めることは、インフラを担う企業の責任であると同時に、一步でも、半歩でも競合他社の先を行く取り組みが、事業成長と価値創造の原動力となると考えています。

■「パートナーシップの深化」による価値創造

今後の価値創造のカギを握るのは、お客さまや内外のさまざまなパートナーとの「パートナーシップの深化」です。代替燃料船舶の開発を例に考えれば、技術開発の主体は造船会社である一方で、実際の開発過程においては、船舶を運航するユーザーという立場で私たちが持つ知見や経験をフィードバックすることが不可欠です。さまざまなイノベーションが世界中で起こる現在、パートナーシップの重要性はますます高まっています。

K-IMSを通じて収集される膨大なデータの活用を含めたデジタルトランスフォーメーション(DX)、LNG、アンモニアや水素など代替燃料のサプライチェーンの構築、あるいは、今後大型開発が予定されている日本での洋上風力発電事業における建設や保守・管理に必要な支援船事業など、パートナーシップの深化を通じた価値創造の機会は急速に広がっています。例えばDXに関しては、事前故障予知によるコンディションベースマネジメントの導入、デジタル技術の活用による船上での働き方改革、AIを用いた自動制御技術による安全操船支援などの実現に向けて、さまざまなパートナーと協働で取り組みを加速しています。2,000項目にものぼるビッグデータを持つK-IMSを活用した安全運航、最適経済運航を先駆けとして、こうした取り組みにおいては当社グループが持つ無形資産を最大限活用する方針です。当社グループの強みとパートナーの強みを掛け合わせ、相乗効果を生むことで、大きな価値創造に挑戦していきます。

“ ”

当社グループの強みとパートナーの強みを
掛け合わせ、相乗効果を生むことで、大きな
価値創造に挑戦していきます。

“ ”

■ 3拠点の整備による地域に密着した組織営業力の強化

中計で掲げるお客さまとのパートナーシップの深化に向け、2022年、米国、欧州、シンガポールの3拠点からなる安全品質管理体制の構築・強化を発表しました。従来の日本中心の管理から、グローバル管理体制へと進化することで、成長市場におけるさらなる事業の拡大を安全面・輸送品質面から支えます。特にシンガポールは、多くの資源メジャーが拠点を設置し、取引情報が集積する地であり、成長を牽引する事業領域のお客さまとのビジネス拡大を目指す上での重要性が増しています。また、中国、マレーシア、インド、インドネシアを筆頭に、アジア地域における輸送需要は、今後さらに成長・多様化する見込みです。そうした地域における事業強化を図るために、グローバルな事業運営体制を確立することで、一丁目一番地の安全運航の徹底を通じた高い輸送品質を確保するとともに、顧客密着による組織的な営業対応力を強化し、環境負荷低減を含めたさまざまなお客さまのニーズに応えていきます。

■ 人材育成を通じた組織力の強化、DXによるビジネスモデル変革への展望

自主独立・自由闊達・進取の気性を表す“K” LINEスピリットは、当社グループの成長と挑戦の原動力です。グローバルに事業戦略を実現していくために、多様な価値観をベースに、海運プロフェッショナル経営人材や、環境・技術系人材の確保・育成を進めます。人材への投資を通じて当社グループならではの技術・専門性を磨き、事業基盤を強化することで、組織営業を通じてお客さまに提供する付加価値を高めていきます。“K” LINEスピリットを体現する一人ひとりの個の力をチームワークで束ねて組織の力へと融合させ、

業界トップ水準の安全と品質をお客さまに継続的に提供します。

DXの推進は企業の成長に必要不可欠であり、現場のDX推進力のさらなる向上が求められています。職種や業務で必要なレベルに応じて、継続的かつ深掘りした内容のDX教育を実施していきます。本船の運航位置のみならず、貨物情報やCO₂排出量などのリアルタイム情報の提供が求められる時代は、もうすぐそこまできています。DXを通じてイノベーションを追求し、お客さまの課題解決に取り組みます。

“ ”

“K” LINEスピリットを体現する一人ひとりの
個の力をチームワークで束ねて組織の力へと
融合させ、業界トップ水準の安全と品質を
お客さまに継続的に提供します。

“ ”

■ リスクマネジメント・コンプライアンス体制の強化

新型コロナウイルスに代表される感染症によるパンデミック、米中、欧露の「経済デカップリング」、ウクライナ危機に伴う経済制裁の導入など、日々新たなルールやさまざまな規制が強化・追加される状況において、グループ全体のコンプライアンス体制のさらなる充実は、重要な経営課題です。当社グループは、コンプライアンスのチェック体制を強化し、こうした状況にきめ細かく対応しています。また、近年大きな脅威となっているサイバーセキュリティについては、過去1年間で最新技術の導入と外部専門家による監視体制の強化などを進めました。今後も継続的にグループのIT体制とシステムの見直しを図り、ITガバナンスの向上に努めていきます。

当社グループは、100年を超える歴史において常に“K” LINEスピリットを発揮し、幾多の危機を乗り越えて来ました。しかし私は、財務体質の抜本的な改善を果たし、新たな経営ステージに立った今こそが、“K” LINEスピリットの本当の出番であると考えています。低炭素・脱炭素化へのニーズを成長の機会としてとらえ、持続的成長を目指すという長期ビジョンは、当社グループのみならず、海運業の未来に向けた大きな挑戦です。ステークホルダーの皆さまには、新たな経営ステージにおける当社グループの取り組みにぜひご期待いただくとともに、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

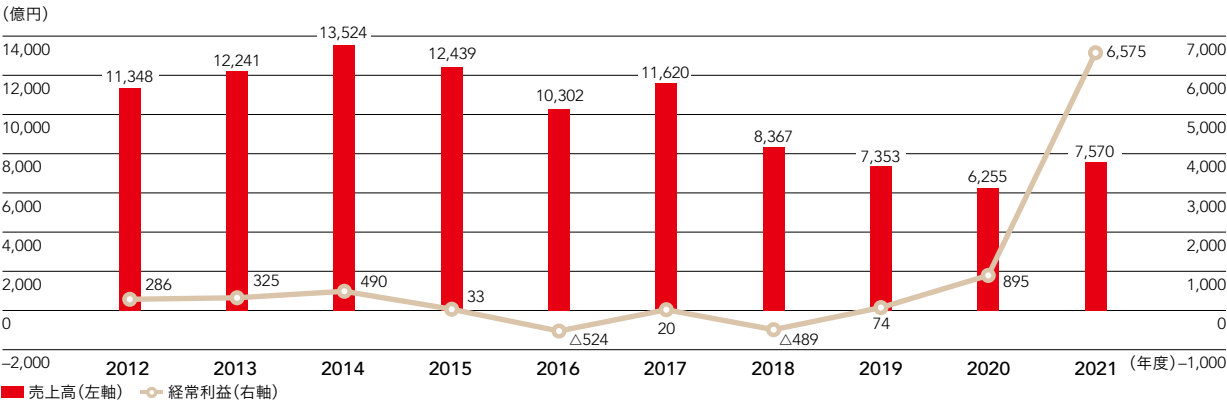
明 珍 幸 一



財務・ESGハイライト

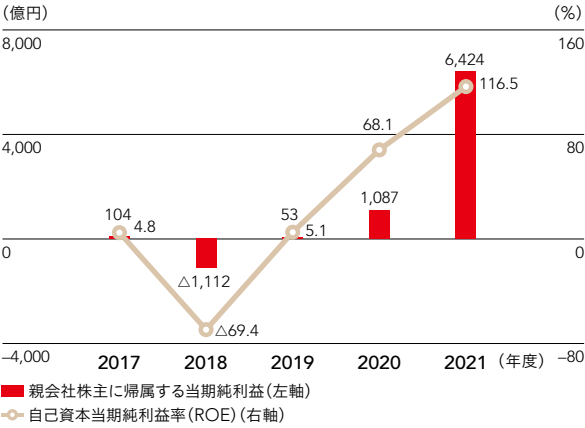
川崎汽船株式会社および連結子会社

売上高／経常利益



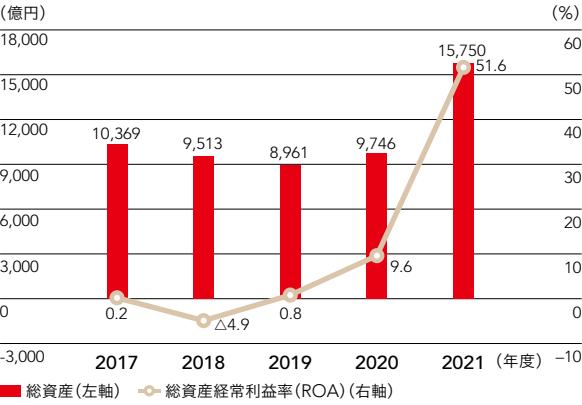
2021年度は、当社自営業であるドライバルクや自動車船事業を中心に、前年度の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響からの回復基調が継続したことにより、売上高は前年度比21.0%増加しました。また、当社持分法適用関連会社であるONEは、サプライチェーンの混乱と旺盛な荷動きにより輸送需要がひっ迫するなか、全航路において運賃が高水準に推移したことにより業績が堅調であったことなどを主要因として、経常利益は6,575億円へと大幅に増益となりました。

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)



不採算事業・船腹を対象とした構造改革を実施した一方で、ONE業績の堅調な推移のほか、当社が保有していた米国の物流事業会社CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS, 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116.5%と大きく上昇しました。

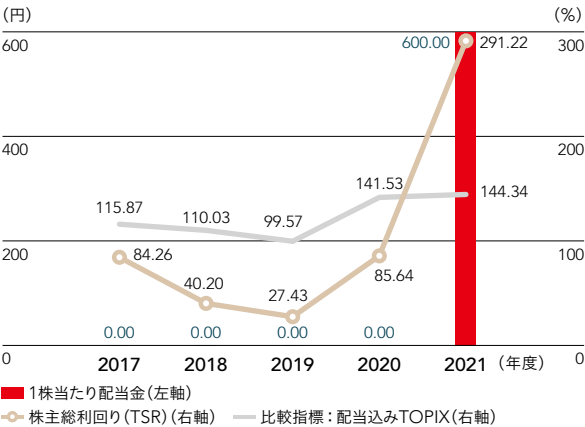
総資産／総資産経常利益率 (ROA)*



2021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51.6%と大きく上昇しました。

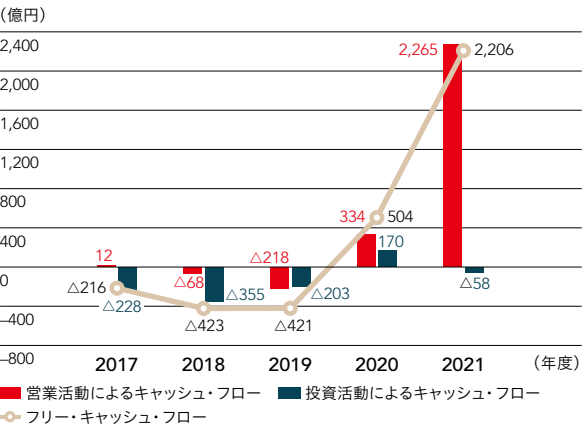
* 『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

1株当たり配当金／株主総利回り (TSR)



2021年度は、復配の目途がついたことから、配当金は1株当たり600円とさせていただきます。また、株主総利回り (TSR) は前年度比大きく上昇しました。

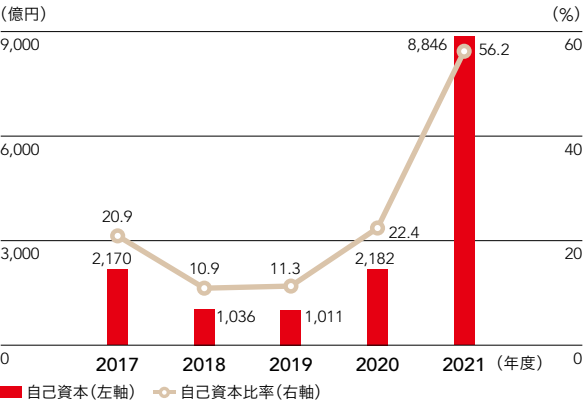
キャッシュ・フロー



2021年度は、税金等調整前当期純利益や利息及び配当金の受取額増加等により、営業キャッシュ・フローが大きくプラスとなったため、フリー・キャッシュ・フローは2,206億円のプラスとなりました。

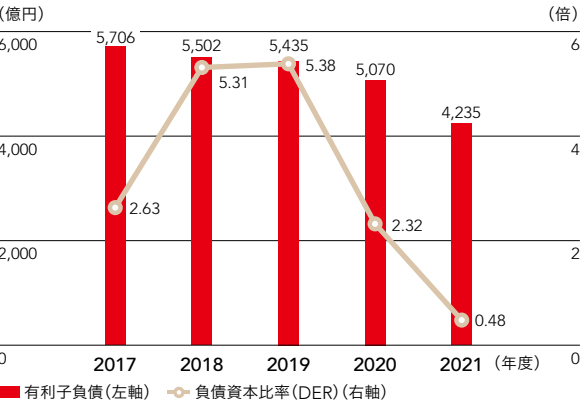
(注) 億円未満を四捨五入しています。(1株当たり配当金／株主総利回り (TSR) を除く)

自己資本／自己資本比率



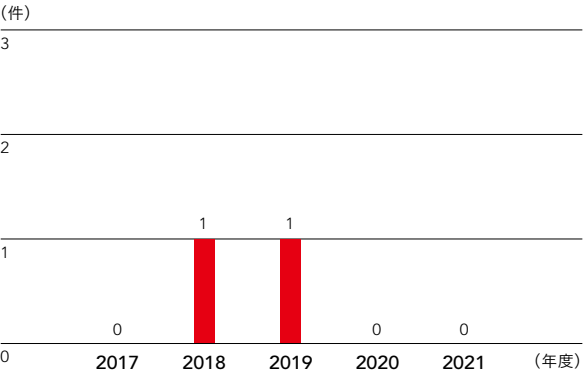
2021年度は、当期純利益の積み上げ等により自己資本を大きく積み増したことで、2021年度末の自己資本額は8,846億円と前年度末比で約4倍へと増加し、自己資本比率も56.2%と大きく改善しました。

有利子負債／負債資本比率 (DER)



2021年度は、有利子負債4,235億円、また、自己資本の大幅な積み上げによりDERは0.48倍と大幅に改善しました。

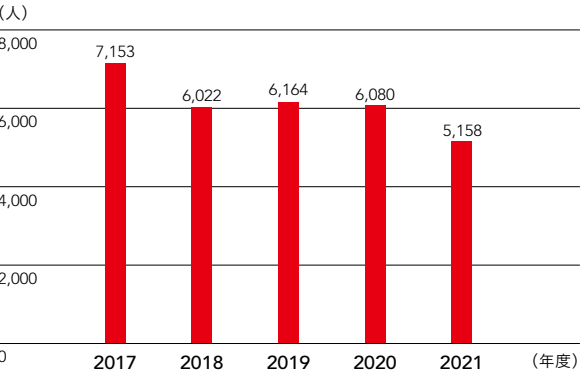
重大事故発生件数*



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、適切な対応の下、被害を最小限に抑えました。

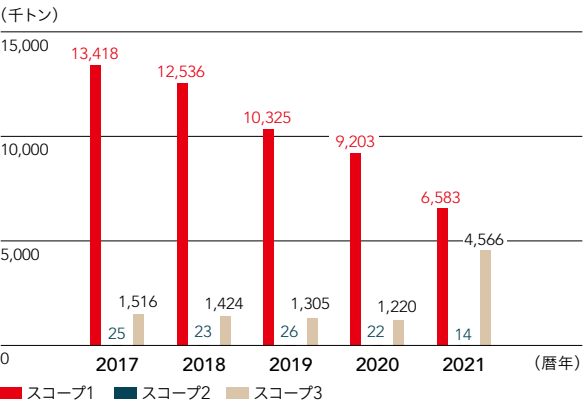
* 対象範囲は当社連結範囲、売上高の100%です。

従業員数 (連結)



川崎汽船グループならではの技術・専門性を備え、事業ポートフォリオを支える優秀な人材の確保・育成に努めています。

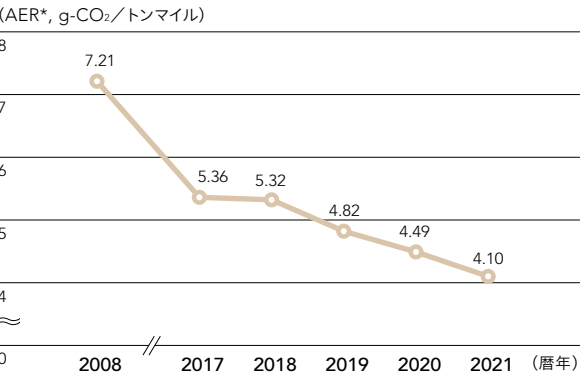
GHG排出量* (スコープ1, 2, 3)



当社グループの燃料消費や電気使用量等をもとにCO₂排出量を集計し、第三者認証を取得しています。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船についてはスコープ1の集計対象外とし、コンテナ船についてはスコープ3にて計上しています。

* 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CO₂排出量 (g-CO₂/トンマイル)



2020年に「K」LINE 環境ビジョン2050」改訂版を策定し、CO₂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。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。2021年は2008年比で43.1%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CO₂排出量の平均値 (載貨重量トン数ベース)。

	2017～2019年度「飛躍への再生」	2020年度	2021年度
事業環境	2012年度に顕在化した船腹の供給過剰を背景とする海運市況低迷の長期化が底を打ち、回復基調に転ずる - コンテナ船市況は供給過剰への対応として主要企業によるアライアンスが結成され、2017年に3大アライアンス体制となるとともに、合従連衡が継続 - SOxをはじめとする環境規制が強化される	2019年度末に始まった新型コロナウイルスの感染が拡大、世界経済に大きな影響を及ぼす - 欧米を中心に各国政府が導入した都市封鎖を背景に「巣ごもり需要」が急拡大したことから、アジア・北米航路を中心としたコンテナ輸送需要が急拡大	- Withコロナを前提とした社会・経済・ライフスタイルが広がる一方で、変異株の流行による局地的な都市封鎖が続く - 半導体不足の顕在化をはじめ、サプライチェーンの混乱が継続
戦略のポイントと主要施策	事業ポートフォリオ戦略の転換 - 選択と集中による事業ポートフォリオの見直しと、経営資源の再配分に注力 - 金融危機前に発注した高コスト船の早期備船解約や処分を実施 - 中長期契約の積み上げにより、安定収益型事業を拡大 - 財務体質改善に向け、投資案件を厳選、3年間で300億円の戦略的投資枠を設置 経営管理の高度化と機能別戦略の強化 - 事業リスク量コントロールとリスク・リターンの管理に向け、投資案件ごとのリスク・リターンの定量評価を導入 “K” LINEグループの力を結集した徹底的な顧客重視への回帰により、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）を強化 ESGの取り組み強化 - コーポレートガバナンス体制の強化 - 世界トップクラスの安全運航の維持、環境対策とCSRへの注力	コロナ禍による足元の状況への対処 - 船隊規模の適正化：安定収益型事業の維持・拡大と市況影響型事業の競争力強化のため、需要に応じた船隊規模の適正化を進め、収益規模を拡大 - さらなる投資の厳選：総投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内に抑制（5年間で2,500億円規模） - 流動性確保と自己資本拡充：コミットメントラインを含め売上の3ヶ月分以上を確保するとともに、船舶、その他資産の売船・処分で自己資本を拡充 重点課題への対応の強化・加速 - 安全・環境・品質と、それらを支えるAI・デジタル技術の活用 - 技術力・営業力強化による成長戦略の推進	自営事業4本柱の磨き上げ - 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において、アジアを中心としたグローバル展開を加速するとともに、成長領域の取り込みを検討 - 投資の厳選を継続：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（うち環境関連投資は1,000億円規模）規模とするとともに、財務体質改善後を見据え、新規成長分野への投資を検討 コンテナ船事業の競争力向上 - ONEの成長戦略実現に向け、株主の立場から支援・助言を継続
主な成果と次期への課題	- 川崎汽船、商船三井、日本郵船の3社のコンテナ船事業と海外のコンテナターミナル事業を統合した新しい事業体としてOcean Network Express(ONE)が2018年4月に営業を開始、当社の持分法適用関連会社に - 重量物船・石油製品船事業からの撤退により市況影響型事業を縮減、LNG船など中長期契約に基づく安定収益の積み上げが進捗 - 全事業のリスク・リターンを計測する手法を開発、運用を開始 - 環境対応の強化の一環として、LNG燃料炊き船の建造、風力を活用する自動カイトシステムの導入を決定 - 環境マネジメント推進体制「DRIVE GREEN NETWORK」が始動、“K” LINEグループ全体の環境保全活動を一元管理、推進 - 社外取締役を増員、政策保有株式を縮減 - 経営の基盤となる安定収益型事業のROA6%以上を達成した一方、自己資本比率20%半ば、早期復配という目標は未達成に終わる	25隻の船隊削減を実施 - ONE業績の大幅な改善と非コア事業の売却により、2020年代半ばの達成を目標としていた自己資本1,500億円レベルを前倒しで達成 - 当社船隊として初のLNG燃料自動車専用船が竣工 - インターナル・カーボンプライシング(ICP)を導入 「“K” LINE 環境ビジョン2050」改定	- 自己資本比率の改善、経常利益500億円以上、ROE10%以上を達成 - 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 - 全事業セグメントでの黒字化を達成 - 洋上風力発電支援船事業を開始 「“K” LINE 環境ビジョン2050」の2050年目標を改定、GHG排出ネットゼロに挑戦 - 低炭素・脱炭素化を機会としてとらえる自営事業の成長戦略の具体化と、企業価値向上に向けた資本政策の明確化が課題

2022年度中期経営計画

(2022～2026年度)

長期経営ビジョンと中期経営計画の概要

川崎汽船グループを取りまく事業環境の変化と長期経営ビジョン

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さらなる高まり
- 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

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

重油焚き船

LNG燃料船

ゼロエミッション船

“K” LINE 環境ビジョン2050
～青い海を明日へつなぐ～

2030年目標
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

2050年目標
IMO目標である排出総量半減に対しGHG排出ネットゼロに挑戦

2022年 2026年

中計期間

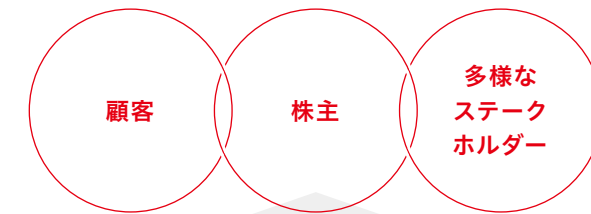
2030年

2050年

2022年度中期経営計画の概要

当社グループは、2022年度中期経営計画において、低炭素・脱炭素社会の実現に貢献する事業領域への挑戦を事業機会としてとらえ、成長ドライバーとする戦略を策定しました。その具現化に向けたカギを握るのが、成長の牽引役となる三つの事業に対して経営資源を集中的に配分するポートフォリオマネジメントです。併せて、事業戦略の推進を支える強固な事業

基盤の構築にも取り組みます。また、当社グループの重要な事業部門であるコンテナ船事業については、株主としてOcean Network Express(ONE)の持続的な成長と発展を引き続き支援します。その上で、最適資本構成と資本効率を意識したキャッシュアロケーションを実施し、株主価値の最大化を目指します。



さら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

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いく

経営管理の高度化

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

経営管理指標

ROE

持続的に10%以上を達成

収支目標

2026年度に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

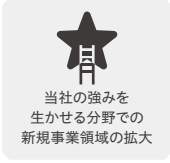
株主還元方針

中計期間で4,000億～5,000億円規模

最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資およ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

STRATEGY 01. 事業戦略

当社グループは、既存の各事業の特性に応じたメリハリのある資本配分のため、事業ポートフォリオを見直し、既存自営事業を3区分、コンテナ船事業と新規事業を各1区分とする5つの区分でそれぞれの役割を再定義しました。この役割に基づき、戦略的方向性を明確に打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を推進する計画です。

対象事業	役割	戦略的方向性	主要市場および顧客ニーズ	優先課題	インプット
 成長を牽引する役割 - 鉄鋼原料 - 自動車船 - LNG 輸送船	- 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	経営資源を集中的に配分	鉄鋼原料 日本・アジアを中心とした既存顧客、環境対応需要を持つ資源メジャー等 自動車船 既存完成車OEM、増加するBEV輸送需要を持つ新興BEV荷主、High & Heavy貨物 LNG 船 今後の成長市場であるアジアや米国、最大の事業規模を誇るカタールなどの既存顧客、中国・マレーシア・インド・インドネシアの地場の顧客	鉄鋼原料 LNG・アンモニア燃料船需要など、顧客の環境対応へ積極的に応えるための成長投資と運航体制の整備 自動車船 航路／荷主内プレゼンス向上による収益性強化、新興BEV取り込みおよび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 LNG 船 顧客需要に応じた船舶隻数増強、拠点・営業体制強化による顧客との密接な関係性構築と、アジアでの需要獲得	資金 LNG・アンモニア燃料船などの船舶投資、Seawing導入拡大による環境対応船隊整備、High & Heavy対応船投資、End-to-End関連の事業投資 人材 海外拠点増強を含めた、営業、海技者、オペレータの増強
 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	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	国内の電力会社を中心とした既存顧客の、特に代替燃料への転換	高い輸送品質技術の維持・向上と、船舶管理・運航体制の維持 主体的な提案営業を通じたエネルギーミックス転換の支援による、新エネルギー輸送需要の獲得	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
 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	- 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）	バルク 当社が強みを持つアジア地域の顧客 近海内航／物流・港湾 内航・フェリーにおけるモーダルシフト需要および外航・内航双方における重層的な顧客サービス展開	バルク 顧客基盤の強化および配船効率と市況耐性向上のさらなる向上、アセットライト化の推進 近海内航／物流・港湾 各社の知見と経験を活かしたビジネス促進と、成長を牽引する役割の事業とのシナジー追求	バルク アセット管理拠点および事業拠点としてのシンガポール拡充 近海内航／物流・港湾 - 既存アセットの効率的な活用の徹底 - 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
 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	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	—	株主としてのONEへの関与を継続 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 IR ONEの企業価値がステークホルダーの皆さまに評価していただけるようコミュニケーションを充実	人材支援 経営・オペレーション両面でのONEへの人材提供
 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大 風力発電支援船事業等	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	再生エネルギー関連の事業体 燃料転換(LNGサプライチェーンの構築)に関わる事業体	グループ総合力の強化と、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に取り組むグループ企業の支援	川崎汽船・川崎近海汽船・国内グループ会社での出資・人材・ノウハウの提供

STRATEGY 02. 事業基盤

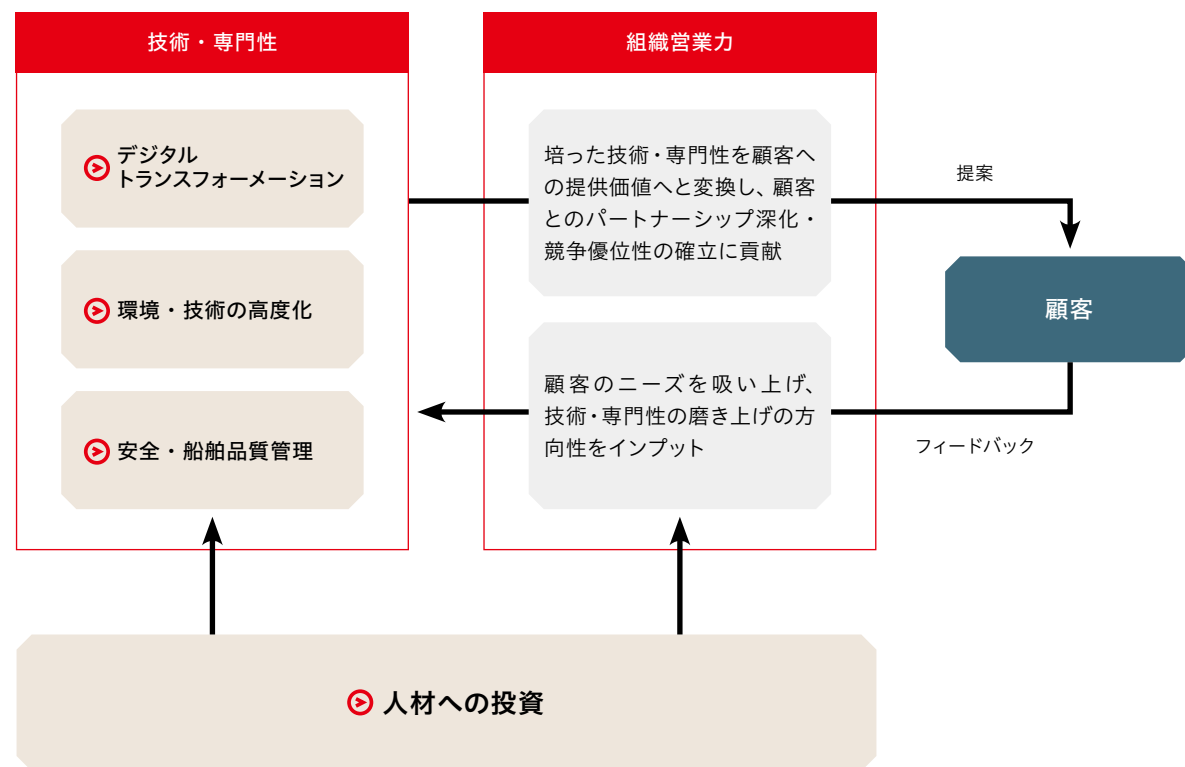
▶ 機能戦略の全体像

事業戦略をより強固に実現していくために、環境・技術、安全・船舶品質管理、人材への投資、デジタルトランスフォーメーションなど事業基盤の高度化を図ります。

高度化の出発点となるのが、人材への投資です。海運プロフェッショナル経営人材、環境・技術系人材、ビジネストランスフォーメーション人材といった切り口からの採用や既存人材への研修を通じて、当社グループの強みである海運を軸とした専門性を磨き上げ、お客さまへの提案力を強化します。単にお客さまのご要望

に対応するだけでなく、環境・技術、安全・船舶品質管理など、当社ならではの技術と専門性をお客さまのニーズに合致した付加価値へと転換・進化させていくことで、競争優位性の確立に貢献します。

同時に、データやデジタル技術の活用や新技術によるビジネストランスフォーメーションを推進し、コアバリューである安全・環境・品質を磨き上げ、事業のグローバル展開に合わせて構築している安全・品質管理を網羅する組織体制の強化を通じて、顧客サポートの強化と企業価値向上を図ります。



🔍 人材への投資

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

▶ P28-31 特集③持続的成長を支える人材戦略



🔍 デジタルトランスフォーメーション

情報・業務プロセスおよ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

- 貨物情報やCO₂排出状況などの情報の見える化促進と顧客との情報共有
- IoT機器やAIを用いた船員の荷役作業の解析を通じた荷役の安全性向上・最適化とリードタイム・コスト削減
- 船員の意思決定サポートシステムの構築を通じた船上働き方改革と自動・自律運航船に向けた取り組み

▶ P42-45 DX推進を通じたイノベーションの追求



🔍 環境・技術／安全・船舶品質管理

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を継続するとともに、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・船舶品質管理を網羅する組織体制を強化

- 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
- 米国・欧州・シンガポール3拠点による安全・船舶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

▶ P24-25 特集① アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会

▶ P26-27 特集② Seawingで実現する運航の低炭素化

▶ P38-39 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

▶ P40-41 TCFDフレームワークに基づく情報開示

▶ P36-37 安全運航

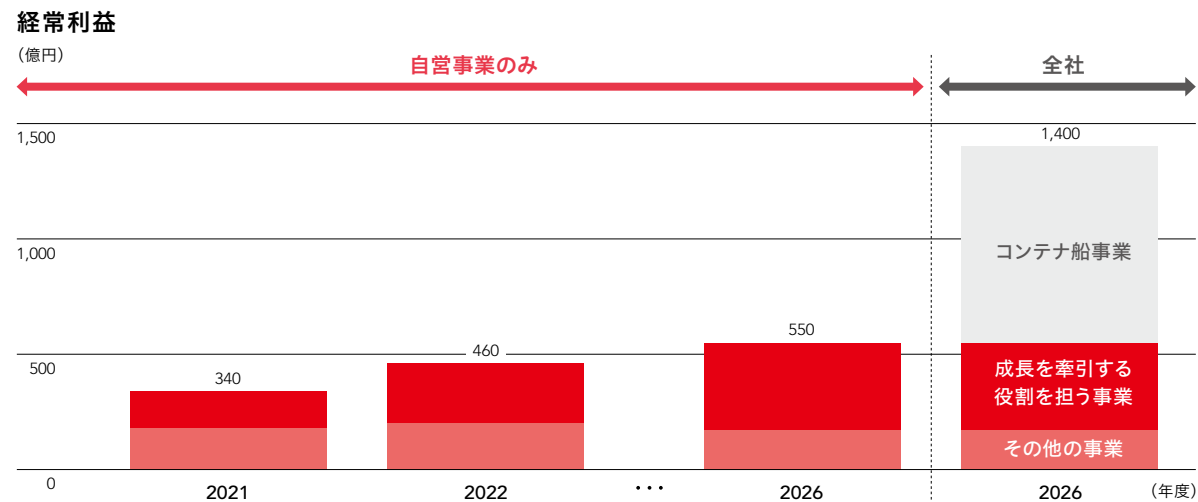


STRATEGY 03. 資本政策

▶ 収支目標

自営事業のうち、「成長を牽引する役割」を担う3事業において市場成長率を上回る成長を実現するとともに、「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」の事業においても安定収益を拡大します。これにより、2026年度の自営事業の経常利益550億円、コンテナ船事業も合わせた経常利益1,400億円の達成を目指します。



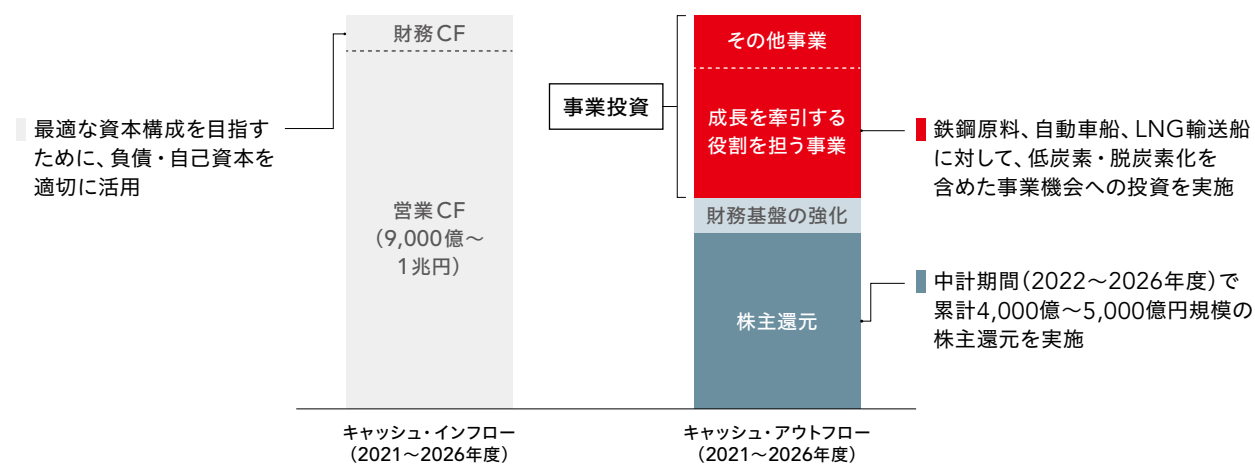
▶ キャッシュアロケーション

2021～2026年度に9,000億～1兆円の営業キャッシュ・フローを計上する想定の下、成長投資、資本効率の最適化、財務基盤の維持・向上と株主還元について、最適資本構成の観点から戦略的に実行します。

成長を牽引する役割を担う鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に対して、低炭素・脱炭素化を含めた事業機会への投資を実施します。

負債については、競争力ある資金への借り換えや適切な負債活用を進め、財務基盤の強化を図ります。

そのうえで、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、積極的に自己株式取得を含めた株主還元を進めます。

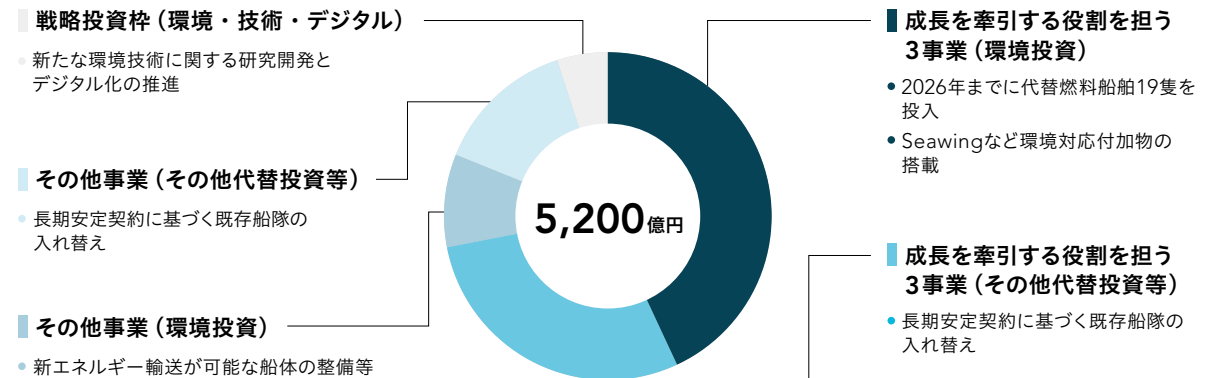


▶ 投資計画

2022～2026年度の5年間で累計5,200億円の投資を計画しています。成長を牽引する役割を担う3事業に対して、事業投資の約8割を投入するほか、環境・

技術の強化に向けた投資にも重点を置き、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。

● 「環境」と「成長を牽引する役割」に重点を置く投資計画



● 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・脱炭素化推進に350億円



▶ 株主還元政策

中計期間中の5カ年で、4,000億～5,000億円規模の株主還元を実施する計画です。各年度のキャッシュ・インと事業投資の進捗を踏まえ、財務の健全性を確保したうえで適正資本を超える部分については、

基礎配当に加えて追加配当・自己株式取得を機動的に実施します。すでに配当予想を発表済みの2022年度以降は、各年の業績予想の中で配当方針を開示します。

▶ 経営管理のさらなる高度化

資本コストを意識しながら、事業ごとの役割を明確化し、将来キャッシュの創出力(CF)を評価することでキャッシュ・フロー経営を強化します。そして事業別経営管理、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、事業の入れ替えなどタイムリーな施策を打ち出すことでポートフォリオ経営を強化します。加えて、事業別責任会計管理の導入により、事業

ごとの期間損益(PL)評価に加えて投資計画や資産管理(BS)を評価し、将来キャッシュの創出力を評価すると同時に、事業別経営管理の強化による事業経営評価および責任の所在をより明確化します。

また、事業別船舶投資ガイドラインを作成・運用し、立案、事前評価から実行、事後評価までの事業投資マネジメントの精度を向上させます。

CFOメッセージ



代表取締役
専務執行役員
CFO

鳥山 幸夫

2021年度セグメント別通期業績

セグメント (上段：売上高、下段：経常損益)	2021年度			前年度比	
	上期	下期	通期	通期	増減額
ドライバルク	1,316	1,449	2,765	1,820	945
	59	179	237	△ 91	329
エネルギー資源	428	469	897	776	121
	8	39	48	11	37
製品物流	1,780	2,022	3,802	3,397	405
	2,381	4,027	6,408	1,045	5,363
うち、コンテナ船事業	209	209	417	422	△ 4
	2,355	3,883	6,238	1,038	5,200
その他	52	54	106	262	△ 156
	△ 1	△ 0	△ 1	11	△ 12
本部・調整	－	－	－	－	－
	△ 67	△ 50	△ 117	△ 81	△ 36
合計	3,576	3,994	7,570	6,255	1,315
	2,380	4,195	6,575	895	5,680

価値創造の戦略



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](#) > [株主・投資家情報](#) > [IRライブラリ](#) > [決算説明会資料](#)

事業ポートフォリオ戦略を通じた資本コスト後利益の最大化、
財務の健全性の維持を通じた格付けの改善、
株主還元を通じた最適資本構成の実現と株主価値の向上の
三つの目標を追求し、企業価値向上に取り組めます。

■ 当期(2021年度)の業績と事業環境

2021年度の当社業績は、売上高が前年度比1,315億円増の7,570億円、経常利益が前年度比5,680億円増の6,575億円、親会社株主に帰属する当期純利益が前年度比5,337億円増の6,424億円となりました。

史上最高益という好決算の主要因は、コンテナ船市況の活況です。持分法適用関連会社であるOcean Network Express(ONE)の2021年度の純利益が前年度比約5倍に増加し、持分法による投資利益6,409億円を計上しました。同時に、当社の自営事業についても、輸送需要が回復

したドライバルク、自動車船事業を中心に全事業が経常黒字を達成しました。

なお、期初の業績予想を大幅に上回る結果となったのは、2020年度にかつてないレベルにまで運賃が上昇したコンテナ船市況が、2021年度も引き続き好調であったことによります。当初は、2021年度にはコンテナ船市況が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)パンデミック以前のレベルに平常化し、2019年度並みに戻るという想定をしていました。しかし実際には、港湾の混雑による供給面の制約など、サプライチェーンの混乱が継続した影響により、運賃が高止まりしたことが、期初予想を超える利益に結び付けました。

■ 2021年度経営計画のレビュー

2021年度は、業績だけでなく2020年度から進めてきた船隊規模の適正化と事業の構造改革においても成果がありました。具体的には、業績が低迷していた北海でのオフショア支援船事業を清算したことに伴うオフショア支援船6隻の売却を含め、2021年度中に合計28隻の不採算船を処分し、2020年度から5年間で52隻の船隊を削減する計画を、3年前倒しで完了しました。船隊規模の適正化は、2022年度以降の収益性改善に継続的に寄与する見通しです。

堅調な市況を背景にした過去最高益の下、過去の負の遺産とも言うべき不採算船の処分・不採算事業からの撤退を機を逃すことなくやり遂げました。このことによって、2021年度経営計画のうち、特に優先的課題と認識していた財務体質の強化については、2030年度までの自己資本目標を前倒しで、金額的にも2倍の規模で達成することができました。以上の結果、自己資本比率は56%と、COVID-19パンデミックによる影響が拡大する前の2019年度から45ポイント改善しました。

こうした業績・財務状況を踏まえ、2021年度は2015年度以来6期ぶりの復配を実現しました。2022年度以降も

安定的な実施に努める基礎配当としての300円*に、キャッシュ・インフローを踏まえ成長投資と財務基盤強化への配分を検討した結果、追加配当として300円*を加算し、合計1株当たり600円*、総額にして560億円以上の配当を実施したものです。

* 株式分割前基準の金額。投資単位の水準を引き下げることにより、投資家層のさらなる拡大を図り、株式の流動性を高めるため、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。

■ 2022年度中期経営計画の戦略的シナリオ

財務基盤のひとまずの健全化を果たした当社は、経営の新しいステージに入りました。過去の負の遺産の整理にエネルギーを注がざるを得なかった段階を脱却し、その教訓を生かしながらも、将来を見据え、企業価値向上を実現する資本の有効活用と成長戦略を策定し実行するステージに入ったのです。

では、経営の新しいステージにおいて当社グループが目指すべき成長戦略とは何か。当社グループの強みを発揮することで、海運業界全体の市場成長率を超える成長が可能

な事業ポートフォリオはいかにあるべきか。私たちは、「未来創生プロジェクト」という社内プロジェクトを組成し、約1年間をかけて徹底的に議論しました。そこで明確になったのが、業界をリードする強固なポジションにある有力なお客さまとのパートナーシップを強化・拡大、あるいは新規に構築し、成長するという戦略です。この戦略を実現するためには、今後のお客さまとのパートナーシップにおいてカギを握る低炭素・脱炭素化の取り組みを推進し、経済的な競争力も兼ね備えた環境ケイパビリティを高めることが不可欠です。従って当社グループは、既存の自営事業の中でも特に成長を牽引することが期待でき、低炭素・脱炭素化が競争優位の源泉になり得る、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に経営資源を集中的に配分し、事業競争力の強化に注力する方針を採ります。

CFOとしての私の役割は、明確化した戦略的シナリオの実現、ならびにそれを支える財務マネジメントの遂行です。キャッシュ・フローを常に意識しながら最適資本構成を維持し、資本効率と財務健全性を両立させます。次項からは、「収支目標」とそれに基づく「キャッシュアロケーション方針」、キャッシュアロケーションの中身である「成長投資」と「株主還元政策」という4つの区分で、より具体的にご説明します。

収支目標

当社グループは、低炭素・脱炭素化を事業機会としてとらえ、成長を牽引する役割を担う自営事業での収益拡大を目指します。同時に、コンテナ船事業についても、今後も当社の重要な事業セグメントと位置付け、ONEの主要株主としてガバナンス・人材支援・IRの支援を強化することで、2022年度中期経営計画(中計)最終年度である2026年度に、両事業部門合わせて経常利益1,400億円を達成するという目標を掲げています。

この目標達成に向け、当社の事業ポートフォリオ戦略の成果が問われるのがコンテナ船事業以外の自営事業の成長です。2021年度実績では経常利益のうち1割を切っていた自営事業を、1,400億円の経常利益の半分相当の700億円規模にまで段階的に拡大し、自営事業とコンテナ船事業の収益力の

バランスを改善する考えです。また、700億円のうち約3分の2を、成長を牽引する役割を持つ鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業で稼ぎ出す計画です。

なお、コンテナ船事業の収支見通しに関しては、現在サプライチェーンの停滞によって高止まっているコンテナ船の運賃が、2022年度内にはコロナ禍以前のレベルまで下落するという想定の下で策定されています。足元ではコンテナ船の発注が増加しており、2023年には新造船の供給が拡大すると想定されることから、今後のコンテナ船市況の悪化を懸念する声もありますが、一方で、GHG排出量削減を促すため既存船への燃費性能の規制(EEXI)および燃費実績格付け制度(CII)が2023年に発効の予定で、規制をクリアできない船が市場から撤退すると想定されます。結果としてネットの供給量は2021年度比で3%程度の増加にとどまり、市況に対する影響は一定程度に抑えられるものと見ています。

キャッシュアロケーション方針

次に、創出したキャッシュをどのように振り分けるかの全体像を示すキャッシュアロケーション方針をご説明します。まずキャッシュ・インフローの大半を占める営業キャッシュ・フローについては、経常利益1,400億円という収支目標をベースに、2021年度から2026年度までの6年間で9,000億円～1兆円を予想しています。ここに、キャッシュ・インフロー全体の1割程度に当たる財務キャッシュ・フローも加わる想定です。これは、中計において投資のハードルレートとなる自己資本コストを10%に設定していることを踏まえ、加重平均資本コストを低減するために、現状では調達コストが10%よりはるかに低い有利子負債を借り入れる方針を反映したものです。

一方、キャッシュ・アウトフローに関しては、事業投資に総額約5,200億円を投入する計画で、最も優先するのが後述する成長投資です。また、長期格付けシングルA格の獲得と維持のために必要十分な内部留保を確保して、強い財務基盤を保ち続けたいと考えています。

以上のキャッシュ・インフローとキャッシュ・アウトフローの差額となる4,000億～5,000億円を、株主還元に充当する計画です。

成長投資

当社グループは、中計期間中に累計で約5,200億円の投資を計画しています。この5,200億円を事業部門の区分で見た場合、事業投資の約8割に相当する3,700億円を、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に集中的に投資します。一方、この5,200億円を環境投資と一般投資の区分で見た場合、約6割を、LNG、LPG、アンモニアなどの代替燃料船の増強を中心とする環境投資に振り分け、残る4割を一般投資に充当します。

5,200億円の投資については、上記成長を牽引する役割を担う3事業への投資を中核として、現時点で実行する可能性の高い、中長期に安定した収益の期待できる案件を積み上げて算出しました。一方、現段階では未確定な案件や、中計期間の後半などに新たに現れる案件については本投資計画には織り込まれていません。今後当社の中計ならびに投資規律に適う新規案件には積極的に取り組んでいく方針であり、投資予算枠は現在の想定値より増加する可能性があります。

株主還元政策

2022年度以降も、安定的な基礎配当の実施に努めるとともに、追加配当あるいは自己株式取得を機動的に行う方針です。当初、2022年度は、2021年度と同額の一株当たり300円*の配当に加え、総額1,000億円以上の追加還元を行う方針でした。その後、2022年度第1四半期の決算発表にあたって、中間配当予想および期末配当予想については、それぞれ従来の1株当たり150円*から300円*に増額し、都合1株当たり600円*の配当と総額1,000億円以上の追加還元を行うことを公表しました。1,000億円以上の追加還元の内容ならびに実施時期については、今後の期中のキャッシュ・インフローと事業投資の動向を踏まえ引き続き検討を進めます。2023年度から2026年度については、企業価値向上に寄与する投資を実施し、かつ財務の健全性を確保した上で、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、適切なタイミング・手段で追加的な還元を実行する方針です。

* 株式分割前基準の金額。投資単位の水準を引き下げることにより、投資家層のさらなる拡大を図り、株式の流動性を高めるため、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。

経営管理のさらなる高度化

これまで当社は、「経営管理の高度化」プロジェクトの下で、事業リスクを定量化した上で資本コストの回収を果たすためのリスクリターン管理を実行してきました。しかしながらその対象は会社全体かあるいは個別の投資案件が主たるもので、事業部門を対象とした精緻な管理ツールの開発が待たれている状態でした。

ポートフォリオ戦略を主軸とする中計の下においては、各事業別の価値評価や投資実行判断を行い、必要に応じてポートフォリオの組み替えを検討していく必要がこれまでに増して高くなります。このため、各事業の役割に見合った「資本コスト」と「キャッシュの総出力」を軸として、各事業部門の経営実態をつぶさに掌握する「さらなる経営管理の高度化」プロジェクトを立ち上げることとしました。従来のPLのほかに、新たに事業別のバランスシートとキャッシュ・フロー計算書を作成し、それらの分析に基づく事業部門別の経営指標を随時解析できる管理会計システムを立ち上げ、事業部門ごとの「資本コスト後利益の最大化」と「事業資産の最適化」を実現します。

事業部門単位での管理会計の強化は、見方を変えれば、経営管理の高度化を支える人材育成であるとも言えます。資本効率やキャッシュ・フローを軸とした経営の定着を促す上で、そうした知識とスキル、経験を持つ人材層を育成・強化することも、CFOの重要な役割の一つであると考えています。

新しい中計がスタートを切った2022年度は、事業ポートフォリオ戦略を通じた資本コスト後利益の最大化、財務の健全性の維持を通じた格付けの改善、株主還元を通じた最適資本構成の実現と株主価値の向上の三つの目標を追求し、企業価値向上に取り組めます。

新しい経営ステージにおいて、企業価値の最大化のために、これまでにない取り組みに挑戦する“K” LINEグループにご着目の上、ご支援いただきますようお願い申し上げます。

SPECIAL FEATURE 01

アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会



代替燃料の活用を支える
バリューチェーンにおいて
強固な基盤を築き、将来を見据えた
競争力強化に取り組みます。

中野 豊久

執行役員 GHG削減戦略担当

Q.

化石燃料からの代替燃料の一つであるアンモニアは、2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦という“K” LINEグループの環境ビジョンの実現に向け、どのような役割を持つのでしょうか。

A.

当社グループは、2022年5月に発表した中期経営計画(中計)で自社・社会の低炭素化・脱炭素化の推進を掲げ、足元ではLNG燃料焚き船とLPG燃料焚き船の整備を加速しています。しかし、LNGもLPGも化石燃料であり、従来の重油に比べれば少ないとはいえ、燃料として消費する限りCO₂を排出します。対してアンモニアは、燃やしてもCO₂を排出しないという大きな特徴があります。従って、GHG排出ネットゼロを実現するうえで、アンモニアは不可欠な燃料源になると想定しています。国際エネルギー機関^{*1}も、世界のネットゼロ達成に向け、2050年には全船舶の約80%が代替燃料に転換され、約46%をアンモニアが占めるという将来予測を示しています^{*2}。

^{*1} 経済協力開発機構(OECD)の加盟国が参加する、エネルギー政策全般をカバーする国際機関。

^{*2} International Energy Agency, “Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector.” May 2021.

Q.

アンモニア燃料船の実現に向け、“K” LINEはどのような取り組みを進めていますか。

A.

アンモニア燃料船の開発をはじめ、船の燃料としてのアンモニア供給に向けたサプライチェーンの構築に関わる複数のプロジェクトが進行中です。いずれも、共同研究や協議会といった形で国内外の企業や組織とパートナーシップを組んで進めています。

代替燃料船というハードウェアの技術開発では、造船会社や船のエンジンメーカーが主役です。しかし、燃料転換は、船の開発によってのみ実現できるものではありません。アンモニアに限らず、代替燃料を船の運航に利用するには、その燃料が供給できる環境が必要だからです。つまり燃料転換には、製造、輸送、供給、利用というバリューチェーン全体を見渡す視点が不可欠です。当社グループがさまざまな企業・組織と連携して代替燃料船の開発と供給網の構築に取り組んでいるのも、こうした理由によります。

社内においては、2021年4月に設立されたGHG削減戦略グループが、他グループとも連携しながら技術的側面からアンモニアに関する取り組みをリードしています。加えて2021年

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。



10月には社長を委員長とするGHG削減戦略委員会も設置され、燃料転換に戦略的に取り組む体制が強化されました。

Q.

現在進行中のアンモニア関連のプロジェクトの主な進捗と、これまでに得た成果について教えてください。

A.

バリューチェーンのうち、供給面では、シンガポールにおいて船舶向けアンモニア燃料供給の事業化に取り組んでいます。また、複数の多国籍企業・団体が構成される協議会のメンバーとして、アンモニア燃料船と燃料供給の安全性に関する課題を検討しています。

船舶の開発に関しては、日本の経済産業省により設けられたグリーンイノベーション基金に採択された「アンモニア燃料船開発」の共同プロジェクトに参画し、2028年までのできるだけ早期にアンモニア燃料焚きケープサイズバルカーを社会実装することを目指しています。また、アンモニアを燃料とする自動車運搬船の設計基本承認も日本海事協会から取得済みです。

当社の事業そのものである輸送に関しては、現在、LPGとアンモニア、両方を運べる大型LPG燃料焚き船の建造が進んでいます。

これまでのアンモニアの海上輸送やLNG燃料供給事業で培った知見やノウハウを提供し、アンモニア関連バリュー

チェーンを担う一員として低炭素・脱炭素化の推進に貢献できるようにさまざまなパートナーとの協業を進めています。こうした協業を通じてグローバル市場の動向に対するアンテナを張ることは、事業機会の機動的な獲得という観点でも意味があります。

Q.

今後の展望は。

A.

アンモニアを燃料とするエンジンが2024年にも完成するというニュースがすでに出ており、ハードウェアとしてのアンモニア燃料船の開発は実現が視野に入ってきました。バリューチェーンを通じたGHG排出量削減に対するお客さまのニーズもますます高まっており、アンモニアをはじめとする代替燃料焚き船による海上輸送の付加価値が評価される環境は整いつつあります。2023年より導入される既存船燃費効率設計指標(EEXI)、燃費実績格付け制度(CII)、また、現在国際海事機関(IMO)で議論されている国際海運からのGHG排出量削減を推進する経済的手法(MBM)や燃料油規制などが将来的に導入されれば、「選ばれる」船の開発、「選ばれる」船隊の整備が、海運会社の競争力に直接的につながります。低炭素・脱炭素化を事業機会としてとらえ持続的な成長を実現するためにも、アンモニアをはじめとする代替燃料への転換を、積極的に推し進めていく考えです。



アンモニア燃料焚き船イメージ図

SPECIAL FEATURE 02

Seawingで実現する 運航の低炭素化



亀山 真吾
先進技術グループ長

再生可能エネルギーである
風力の活用によって
海上輸送に伴うGHG排出量削減を
実現し、低炭素化に貢献します。

Q. 風力を活用する装置である「Seawing」の開発が進んでいる
そうですね。どのようなものなのでしょうか。

A. 「Seawing」は、船首に取り付けた大型のカイト（凧）を飛ばすことで得られる牽引力を、船の推進力として活用する風力推進補助システムです。Seawingが飛ぶ上空300mでは、海面上と比較しより強い風が安定的に吹いています。この風をとらえて、船舶の運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。当社では、2022年12月頃に初号機をケーブサイズバルカーに搭載して運用を開始する予定で、その後さらにケーブサイズバルカー1隻、ポストパナマックスバルカー3隻に搭載することも決定しています。

Seawingの特徴は、カイトの展開から飛行制御、そして使用後の格納まで、全自動のシステムであるという点です。ボタン一つでカイトの操作が行えるため、船員には追加の作業負担がほとんどありません。また、船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後から搭載できる点も特徴です。帆やローターによる風力推進技術も存在しますが、それらは搭載できる船種が限られるのに対し、Seawingではそうした制約が少ないと考えています。

Q. GHG排出量削減とコスト削減効果についても教えてください。

A. 大型バルクキャリアでは、航路や船速にもよりますが、通常の重油を燃料とする運航との比較で20%程度のGHG排出量の削減効果を見込んでいます。GHG排出量を2050年までに2008年比で50%以上削減するという国際海事機関（IMO）の目標達成に向け、海運業全体として、現在重油から代替燃料への転換が模索されています。しかし代替燃料の使用を拡大するには、代替燃料の供給網が整備されなければなりません。一方、Seawingは、そうした環境の整備を待たず、当社が単独でプロアクティブにGHG排出量削減に向けた取り組みを進められる利点があります。

GHG排出量が削減できるということは、当然、使用する燃料がその分少ないということですから、燃料コストの削減にもつながります。今後、重油に代わる代替燃料の使用が広がると予想されますが、その燃料価格は重油と比較し高くなるのは間違いありません。Seawingの導入は、省エネルギー、燃料コスト削減という観点でも価値があると言えます。

当社は、資源利用効率の向上とクリーン技術の活用(9.4)を通じて自社と社会の低炭素・脱炭素化に取り組み、SDGsの掲げる再生可能エネルギーの拡大(7.2)や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。



Q. Seawingの開発主体であるAIRSEAS社とは
どのような形で協業しているのでしょうか。

A. 協業の始まりは、2017年にさかのぼります。当時、Seawingはまだ構想段階でした。航空機メーカーのAIRBUS社から分社して設立されて間もないAIRSEAS社が、高度な飛行技術を活用したイノベーションに取り組んでいることに感銘を受けました。プロジェクトが具体化してからは、技術的な開発を進める同社に対し、当社がユーザー視点で船体構造や操船オペレーションの実際をアドバイスするとともに、船舶設備として必須となる船級承認取得に向けた対応をサポートするため、繰り返し対話を重ねてきました。フランスの見渡す限りの平原の中での試験機テストへの立ち合いなども経て、2019年に当社初号機の契約を締結し、さらに2022年7月には技術開発契約を結びました。技術開発契約は、当社の運航技術や「K-IMS」から得られる各種運航データとAIRSEAS社の飛行技術を融合し、Seawingの性能を最大化させることを狙っています。

Q. これまでの過程ではどのようなマイルストーンがありましたか。

A. 一番の山場は、SeawingのGHG排出量削減効果に対する国際認証の取得でした。船に搭載する設備の省エネルギー性能やその結果としてのGHG排出量削減

効果は、IMOによる承認を受けなければ国際的に認められません。しかも、船に搭載する風力装置の性能測定は、航路やその時々風のによっても異なるため、省エネルギー性能を算出する世界共通の計算式の合意が極めて難しいというハードルがありました。Seawingの開発過程で得た知見やデータを使いながら、国土交通省および国内関係団体と協議を重ね、風力利用の省エネルギー性能計算式を日本国提案として取りまとめたIMOの海洋環境保護委員会（MEPC）に提出しました。そして2021年11月に開催されたMEPCにおいて、風力補助推進システムがEEDI*要件に取り入れられることが承認され、正式に国際的に認められることになりました。Seawingが利用する上空の風の特性を生かす計算式となったことは、大きな成果だと考えています。

* Energy efficiency design index。1トンの貨物を1マイル輸送する際のCO₂排出量をインデックス化し、船舶の燃費性能を差別化するもの。

Q. Seawingの開発によって、何が得られたと考えていますか。

A. 最も大きいのは「お客さまからの期待」です。多くのお客さまから「Seawingの進捗は?」「いつ運航を開始しますか?」「当社の船に搭載可能ですか?」という問い合わせをいただいています。視野を日本国外にも広げ、世界の人口79億人の中から生まれてくる斬新なアイデアや新技術を取り込むオープンな姿勢と積極的なチャレンジ精神があつてこそ、「お客さまに選ばれる会社」に近づけるのだということを強く再認識しました。



Seawingイメージ図

SPECIAL FEATURE 03 || 持続的成長を支える人材戦略



藤丸 明寛

執行役員 船舶部門担当

小樽 慎吾

常務執行役員 総務・人事ユニット統括

事業ポートフォリオを支える人材層の強化と 戦略的な配置を通じ、組織営業力の強化と安全運航を 実現します。

Q.

はじめに、川崎汽船グループの人材マネジメントの
組織体制について教えてください。

小樽

陸上従業員と海上従業員では、採用、育成、評価、報酬まで、異なる人材マネジメントがなされています。陸上従業員は、お客さまとのコミュニケーションの接点である営業部門や、経営・事業運営を支える機能を担う管理部門などで働く社員ですから、他業界の企業と比べて大きく変わっている点はありません。もちろん、船主から船を調達するチャタリング、タイムリーな情報提供などを通じ海上を運航する船をサポートするオペレーション、船の発注から建造を技術面でサポート・管理する造船技術・船舶部門など、海運会社ならではの業務もあります。

藤丸

“K” LINEグループでは、さまざまな国籍の船員が6,500人程度、船長、航海士、機関長、機関士といった「職員(オフィサー)」として、あるいは甲板員、機関員、事務部員といった「部員(クルー)」として、船を運航しています。また、職員の一部は海技者として陸上での運航サポート業務にも従事しています。日本人海上従業員は350人弱、当社で働く全船員の約5%に過ぎません。残りの大半は、日本以外の国籍を持つ船員で、船舶管理会社を通じてリクルートされ、当社グループの運航船に配乗しています。こうしたすべての船員・海技者を陸上も含め適材適所で活躍できるようマネジメントするには、陸上従業員とは別の制度が必要なのです。

当社は、人材の確保と育成および働く環境の整備を通じ、SDGsの掲げる生産活動や適切な雇用創出と安全・安心な労働環境(8.3、8.8)、女性の参画および平等なリーダーシップの機会の確保(5.5、8.5)、技術的・職業的スキルの習得(4.4)などのターゲットの達成に貢献していきます。



Q.

中計では、「事業ポートフォリオを支える人材の育成・確保」に向けた人材への投資を打ち出しています。
今後の事業ポートフォリオの方向性を踏まえ、
どのような人材の育成・確保が必要だと考えていますか。

小樽

まず、絶対数の確保、そして質の変化が求められます。新たな経営ステージに立ったという認識の下で、事業の成長を支えるための人数の確保にギアを入れます。具体的には、当社単体での新卒の定期採用人数を増やすとともに、2022年から通年のキャリア採用を開始しています。また、ゼネラリストとして採用し、いくつかの異なる部署への配置を通じてさまざまな経験とスキルを蓄積するという基本的な考え方は維持しつつも、デジタル技術、あるいは、海上輸送の低炭素・脱炭素化に貢献する技術に関する知識を学んだ技術系人材の採用も増やす計画です。さらに、そのような素養・知見を持つ人材の新規採用に加え、「D+」と名付けた組織横断的プロジェクト・研修などを通じたDXリテラシーの底上げにより、最終的にはビジネストランスフォーメーション(BX)につなげていきたいと考えています。

藤丸

デジタル技術を身に付けた人材が求められているのは、海上でも同じです。これまで海上では機関士などのメカニカルエンジニアが重要な役割を果たしてきましたが、今後、さらなるデジタル技術の進展によって船舶の自律・自動運航の実現が近づいてくれば、システム制御やサイバーセキュリティへの対応も含めたシステムエンジニアリングの強化は必要です。デジタル技術者を船員として採用するというのは、残念ながらあまり現実的とは言えないため、デジタル技術者が陸上から遠隔でサポートする体制の構築や、船員が一定期間集中的にシステムエンジニアリング、デジタル技術を習得する仕組みを導入できないか、現在検討しています。

Q.

中計では「組織営業力の強化」も掲げています。
人材戦略とどのように関わるのでしょうか。

小樽

事業戦略として、「成長を牽引する事業」において特に低炭素・脱炭素化に貢献する提案を行っていくこと、新たな事業領域として洋上風力発電を含む再生可能エネルギー関連の支援船事業や燃料転換事業に取り組むことを掲げています。こうした領域で当社が提供し得る付加価値を的確にお客さまに提案し、パートナーとして信頼を勝ち得るには、高度な知見と経験を持つ人材が必須です。従来の営業担当者が、環境技術、デジタル技術、造船技術のバックグラウンドを持つ技術者と組んで提案活動を行うケースが今後さらに増えていくと考えています。

藤丸

営業担当者として技術を新たに学んだり、技術系の陸上従業員の採用を強化したりする一方で、海技者が営業側に近い役割を担っていく場面も、今後は増えていくかもしれません。例えば新規事業領域として取り組んでいるLNGのパンカリング事業においては、専門的ノウハウや実績が競争優位性に直結します。



当社が提供し得る付加価値を的確にお客さまに提案し、
パートナーとして信頼を勝ち得るには、
高度な知見と経験を持つ人材が必須です。

SPECIAL FEATURE 03 || 持続的成長を支える人材戦略



営業部門が求める安全輸送・高品質のサービスを提供できる体制を整備するのが我々機能戦略部門の役割ですから、営業部門の一步先を考えて体制を整えていくことが重要です。

小樽

組織力を発揮するために、それぞれの領域で高い知見と経験を持った陸上従業員と海技者が、必要に応じて協業するという機会は、今後増えていくでしょう。

藤丸

陸上に比べると10年から15年くらい遅れていると言われる海上の通信環境が、低軌道衛星の拡充などによって陸上のオフィスと変わらないほどに高速化されれば、陸上からの運航サポートの拡大が期待できますね。陸上からのサポートが拡大すれば、船員の労働負荷が軽減され、働き方も大きく変わる可能性があります。数か月にわたって船の上が職場であり生活空間でもあるという船員にとって、船上生活環境の改善・働き方の変化は船の安全運航に直結するものですから、当社グループの使命を果たすためにも極めて重要です。

小樽

営業力強化に話を戻すと、ドライバルク事業やLNG輸送船事業において、海外のお客さまに対するアプローチを強化するため、シンガポールなど、海外顧客が集積しているエリアに営業・船舶管理の拠点を設け人材配置を強化していく必要もあります。

藤丸

営業部門が求める安全輸送・高品質のサービスを提供できる体制を整備するのが我々機能戦略部門の役割ですから、営業部門の一步先を考えて体制を整えていくことが重要です。2022年10月に船舶管理会社がシン

ガポールで事業を開始したのも、まさにそのためです。シンガポールは、お客さまのアジア拠点があるというだけでなく、ITやDXの先進地でもありますから、そこでアンテナを張って、新たな動きを取り入れていきたいと考えています。

Q.

陸上・海上従業員の多様性強化に関する課題や取り組みは。

藤丸

海上従業員のキャリアプランは、数年間隔で船陸相互勤務を積み重ねながら、最終的には海上では船長・機関長、陸上では船舶の安全輸送に関する管理者を目指すのが一般的です。しかし、洋上風力発電支援船事業などの新規事業においては、大型船で大量に荷物を運ぶ海上輸送から得るスキルや経験とは異なる能力・知見を持つ人材が必要になります。極端な表現をすれば、ある意味大型船の船長・機関長を目指すのではない、新たなキャリアパスを設けることが求められる時代がきたと言えます。会社が目指す事業戦略を実現する人材戦略の推進に合わせ、また、時代とともに変化する価値観、ライフサイクルに合わせた人事制度の変革や、女性の離職率の高さという海上従業員のマネジメントに関わる課題に対する解決策も、打ち出していきたいと考えています。

小樽

女性管理職比率はまだ7%に過ぎないとはいえ、女性の登用は陸上人材ではかなり進んできており、向こう5年以内での15%達成を目指しています。また、外航海運業を営む当社グループにとっては、川崎汽船単体での多様性に加えて、外地ナショナルスタッフを含めたグローバルベースでの人材の多様性確保と融合も求められます。今後の取り組みとして、地域拠点の強化と海外のお客さまへの提案においてカギを握る、優秀なナショナルスタッフの確保・育成に向け、彼らがモチベーションを持ってキャリアを積んでいける仕組みも整備していきたいと考えています。

持続的な成長を実現するためには、“K” LINEグループとしての組織文化を継続的に強化・更新していくことも重要です。自主独立・自由闊達・進取の気性という“K” LINEスピリットを、研修やさまざまなコミュニケーションを通じ、陸上・海上を問わずあらゆる従業員と共有していきます。

COMMENT

陸上従業員の声



櫻井 冬佳

経営企画部門

私は2017年に川崎汽船に入社し、鉄鋼原料部門で3年間の運航管理と1年間の営業を経験した後、2021年に経営企画部門に異動し、現在は主に収支や予算に関する業務やシステム関連の業務を担当しています。

鉄鋼原料部門においては、船舶の運航に関する契約から国際規範や法令に関する基礎的な知識、船体構造に関する知識をはじめ、幅広い知識の習得が必要でした。そのため、OJTを通して日々知見を広げるとともに、会社から提供される海運実務研修などの機会を活用し、より専門的な知識を学び、仕事の質を高めることに努めました。

現在の経営企画部門では、全社の経営計画を策定する過程において、会計やファイナンスなどの専門的な知識が求められます。そのため、希望者に向けた社内のアカウンティング研修への参加や、発生型問題解決研修をはじめとする階層別の研修を通して、業務に役立つ知識を身に付け、自己研鑽に励んでいます。

上記に加え、より専門的な知識を得るために、上司の推薦で外部の研修にも参加し、事業投資基準や財務戦略の理論と実務についても勉強するなど、日ごろの業務に直結する知識習得の機会もいただいています。今後も積極的に社内外の研修に参加し、自身のキャリアアップにもつながる知識を習得したいと考えています。

最近社内ではDXやIT関連の研修も増えてきました。今後は2022年度中期経営計画でも掲げられている全社的なDX推進に貢献できるよう、まずは基礎的な研修から段階的に受講することで、自身のさらなるスキルアップを図りたいと思います。

COMMENT

海上従業員の声



ジョエル・マカバール

Joefel Macabale

船長

私は当社の奨学生で、2002年に訓練生として初めて乗船しました。その後、私自身の意志と当社の育成プログラムにより、三等航海士、二等航海士を経て、2010年に一等航海士に昇進、さらに2018年には船長に昇進しました。

船長は複雑な役割を担っています。すべての管理基準を遵守しつつ、乗組員の安全と運航の効率性、貨物、船舶、海洋環境に対して多大な責任を負い、そして航海を無事に完了することを求められています。

航海士になったばかりの数年は、非常に困難で厳しい状況に置かれていると感じ、業務への献身と精神の健全性をバランスさせなければなりません。その経験を通じて私が気づいたのは、船上での生活と安全は、船内で働く一人ひとりのスタッフによって大きく左右されるということです。海難事故の80%以上は人為的なものであるというデータもある中で、管理基準を効果的に遵守するには、船内の作業環境、生活環境を総合的に理解することが必要だと思います。また、陸上スタッフと船長の良好なコミュニケーションも、船内環境の改善につながります。

これまで述べてきたことは、当社ではすべて認識されており、安全運航とメンタルヘルスを推進し、船内環境を改善するための施策が実施されています。適切な労働時間の管理、ニアミスの報告制度、レクリエーション活動、大切な人たちとの日々の連絡を可能とする船内ネットワーク整備などの施策は、船上で働くすべての人のモチベーションを高め、安全第一の意識を確かなものにしていくと信じています。



海技機能を集約した船舶管理会社を 核に、地域密着型の営業活動を バックアップし、安全・品質管理の グローバル体制の構築を進めます。

綾 清隆

専務執行役員
船舶部門管掌、チーフセーフティオフィサー（CSO）

Q.

中計において安全・品質管理体制の再編を示すとともに、シンガポールでの船舶管理会社設立を発表しました。どのような狙いがあるのでしょうか。

A.

中計において、米国・欧州・シンガポール3拠点体制の構築を通じた安全・品質管理を打ち出しました。狙いは、1日24時間時差に関係なく、世界中の当社運航船の安全を支援する体制を構築することです。シンガポールでの船舶管理会社の設立は、その第一歩です。

新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年から、当社では「船を一人ぼっちにしない」、つまり、海上にいる船に対して、常に陸上からサポートを絶やさないことをスローガンとして掲げてきました。デジタル技術の進化によって自動運航船の実用化も視野に入らる中で、個別の船の安全管理を行うだけでなく、安全な運航を陸上から監視・サポートする体制作りが、今後の海運ビジネスにおけるカギを握ると考えています。

Q.

シンガポールの船舶管理会社について、具体的な役割を教えてください。

A.

船舶管理会社では、ハードウェアとしての船体の保守管理にあたるとともに、船舶の輸送品質管理、海上従業員の雇用や配乗管理も行い、船の安全運航にとって不可欠な役割を担っています。シンガポールに設立したK MARINE SHIP MANAGEMENT PTE. LTD.は、これまでに日本でケイラインエナジーシップマネジメント株式会社が行ってきた油槽船、LPG船、LNG船の管理を引き継ぐとともに、代替燃料供給事業などの新規事業のサポートや海技者の育成を担います。

当社では基本的に、当社運航船で長年乗船経験を積んだ船員のシニア層から監督者を登用し、各船の管理を行っています。当社船員の9割以上が日本人以外の人材という点を考えると、地理的位置や言語を含め、外国人の雇用環境が整備されているシンガポールに船舶管理会社を設置することには、大きなメリットがあります。脱炭素化への対応など、これまで海上で培ってきた「海技」といわれる船舶の運航に必要な技術とノウハウとは一線を画す知見が問われる新たな事業の展開にあたっては、アウトソースや外

当社は、人材マネジメントも含めた海運の安全・品質管理に取り組むことで、SDGsの掲げる海洋汚染の防止(14.1)や気候変動の影響軽減(13.3)、労働者の権利保護(8.8)などのターゲットの達成に貢献していきます。



部からの人材の獲得も機動的に行うことができます。

また、シンガポールは世界最大の船用燃料供給拠点であり、2021年に開始したShip to ShipのLNG燃料供給船の船舶管理事業、2022年にコンソーシアムのメンバーとして共同検討が始まった船舶向けアンモニア燃料供給事業など、海上輸送の低炭素・脱炭素化を目指した代替燃料への転換の最先端の取り組みが進んでいます。海技をK MARINE SHIP MANAGEMENT PTE LTD.に集約することで、アジア地域における事業拡大を支えています。

Q.

安全・品質管理が提案力の強化、組織営業力の強化にも関わっているということですね。

A.

当社はもともと、安全運航、輸送品質を一丁目一番地としてお客さまからの信頼を得ており、船舶と輸

送品質管理を極めることは、提案力の強化に直結していると私は考えています。お客さまの課題やニーズを深く理解し、付加価値の高い提案を行うためには、経験と人材を擁する船舶管理会社の存在は大きなアドバンテージです。シンガポールには、オイルメジャーや資源メジャーがリージョナルオフィスを構えていますので、こうしたお客さまへのアプローチ強化と課題解決に貢献していきたいと考えています。

シンガポールにおけるLNG燃料供給船の船舶管理事業とアンモニア燃料供給事業のような、国・地域ごとの独自のプロジェクトが、今後、世界各地で立ち上がってくると予想されます。船舶管理会社は、そうしたプロジェクトの窓口となり、海上輸送の低炭素・脱炭素化に向けたお客さまのニーズを地域密着型の顧客サポート体制によつて的確にとらえていく役割を担います。まずはシンガポールの拠点において実績とノウハウを蓄積し、中計で掲げる欧州・米国も含めた3拠点体制への布石としていきます。

グローバル展開の具体的事例

マレーシアでのCCS共同スタディへの参加～

マレーシアおよびアジア地域でのCO₂実質排出量削減への貢献を目指す

当社は、石油資源開発株式会社、日揮グローバル株式会社、マレーシア国営エネルギー会社(Petroliaam Nasional Berhad)と共に、マレーシアにおけるCarbon dioxide Capture and Storage(CCS:CO₂の回収・貯留)共同スタディに参加しています。ペトロナスのLNG基地からのCO₂の回収・輸送、将来的なマレーシア国外からのCO₂受け入れの可能性などを含めたCO₂の地中貯留の適地調査や技術・経済的な検討、関連法制度の調査などを実施する予定です。これらの活動を通じ、アジア・エネルギー・トランジション・イニシアティブ*が目指すアジア地域の脱炭素社会の実現に貢献します。

* 2021年5月に日本政府が発表した、アジアの持続的な経済成長とカーボンニュートラルの同時達成に向けた支援策。

Emirates Global Aluminium社と脱炭素化に向けた共同研究を開始

中小型船による輸送から始まり、40年以上の取引関係のあるEmirates Global Aluminium PJSC(ドバイ)と、双方の海上輸送におけるGHG排出量削減に向けた共同研究を開始しました。共通の目標である2050年GHG排出ネットゼロ達成に向け、技術とノウハウを交換し合い、それぞれの顧客や社会のGHG排出量削減に貢献する考えです。当社はお客さまと共に環境負荷低減と社会への貢献を目指すことで、パートナーシップをより強固にするとともに、安定事業・収益基盤の維持・拡大を目指します。