

2018年6月5日

株主・投資家の皆様へ

川崎汽船株式会社
代表取締役専務執行役員 明珍 幸一

**第150期定期株主総会上程議案（第3号議案 取締役9名選任の件）に関する
ISS社の反対推奨に対する当社の見解**

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

この度、2018年6月21日に開催予定の当社第150期定期株主総会の第3号議案「取締役9名選任の件」に関し、議決権行使助言会社 Institutional Shareholder Services 社（ISS社）が、選任候補者である朝倉 次郎（現 取締役会長）及び村上 英三（現 代表取締役社長）の2名につき、反対推奨を行っているとの情報を入手致しました。

つきましては、下記のとおり ISS 社の反対推奨に対する当社の見解を述べさせていただきますので、株主の皆様におかれましては、当社の見解をご参照いただいたうえで、改めて該当議案へのご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

敬具

記

1. ISS 社の反対推奨内容

ISS 社は、取締役選任議案につき、「資本生産性が低く（過去5期平均の自己資本利益率（ROE）が5%を下回り）かつ改善傾向にない場合、経営トップである取締役選任議案に反対推奨する」旨の議決権行使基準を掲げているところ、当社の過去5期（2013年度から2017年度まで）の連結ベースの平均 ROE は-9.1%であったことから、ISS 社より、経営トップである両氏の取締役選任について反対推奨が行われたものと思われます。

2. 当社の見解

当社の過去5期平均の ROE が5%を下回っていることは事実であります。しかしながら、当社グループはコスト削減や配船効率化などの収益改善策に継続的に取り組んだことに加えて、前々期より継続して実行している構造改革による競争力強化のための施策が効を奏

し、着実に業績改善が進んでいる状況です。そのため、当社は以下の理由により、両氏が引き続き取締役役に就任し経営を担うことが必要と判断しています。


① 継続的な海運市況低迷の中での業績改善

海運業を取りまく事業環境は、ドライバルク船においては大型船から中・小型船まで堅調な荷動きを背景に市況は緩やかに回復しましたが、コンテナ船では運賃市況に回復の兆しは見えものの需給バランスの本格的な改善には至らず、総じて厳しい状況が続きました。その結果、日本の海運大手である日本郵船株式会社、株式会社商船三井の ROE は連結ベースでそれぞれ、3.8%、-8.7%となり、当社を含む海運大手 3 社の連結ベースでの ROE は 3 年連続 5% に未達という、歴史的に見ても非常に厳しい状況になっております。

こうした海運市況の本格的な回復が見込めない環境のもと、当社グループはコスト削減や配船効率化などの収支改善策及び構造改革に継続的に取り組んだことに加えて、前々期及び前期に現経営陣が能動的に取り組み断行したコンテナ船統合に向けた事業構造改革やドライバルクの市況影響型船隊の縮減などによる競争力強化のための施策も効を奏し、3 期ぶりに最終損益の黒字化を達成することができました。当期における当社の連結ベースでの ROE は 4.8% まで回復しました。

以上のとおり、現在の経営トップである両氏が実行した収支改善策及び構造改革の成果により、海運市況環境が低迷する中であっても当社は着実に業績を改善していることから、両氏が引き続き経営を担うことが今後の当社の ROE の向上にとって必要であると判断しております。それにもかかわらず、今般、ISS 社がこうした業界をとりまく市況や当社の業績改善に向けた取り組みを全く顧慮することなく、形式的な判断のみによって反対推奨を行ったことについては、「投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、企業の状況を的確に把握すべきである」というスチュワードシップ・コードの原則に照らし合わせても極めて不適切なものであると考えております。

② 企業価値向上に向けた当社の取り組み

2017 年 4 月に公表した長期経営方針及び中期経営計画「『飛躍への再生』Value for our Next Century」において、当社グループが目指す姿である、「高品質なサービスと顧客基盤に立脚し、競合優位な安定収益基盤と成長分野を擁する総合海運・物流企業」、「高度なリスク管理・ガバナンス体制により、環境変化に対応しながら企業価値を持続的に創造する企業」に向けて、朝倉・村上両氏のリーダーシップのもと、様々な施策を実行して事業基盤の整備を行い、各重要テーマに取り組んでおります。

<ポートフォリオ戦略の転換>

2018年4月には、コンテナ船事業をスピンオフし邦船3社で設立したオーシャンネットワークエクスプレス社が営業を開始し、3社のベストプラクティスに基づくシナジー効果の取り込みとスケールメリットの活用により、年間約1,100億円の統合効果が見込め、早期の収益安定化を目指しています。

また、重量物船事業の売却や市況影響型船隊の縮減、非コア資産の売却等を積極的に進め、「安定収益型事業の徹底的強化・拡大」に向け、着実に前進しております。物流・完成車物流・エネルギーバリューチェーン事業の育成に関しては、2017年度において、フィリピン・チリでの完成車物流サービスの開始、ガーナ沖FPSO事業への参画、マレーシア・テナガ社発電用COAの獲得など、安定収益基盤の拡充に向けた取り組みを行っており、今後こうした取り組みを継続する予定です。

<経営管理の高度化と機能別戦略の強化>

2017年10月末に公表した「経営管理高度化」は2018年度から本格的な稼働を開始しており、ポートフォリオ戦略転換を支える体制整備として、事業リスク・リターン管理の運用を開始しました。


機能別戦略強化の一例としては、当社グループの力を結集した徹底的な顧客基盤の強化を行う、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）強化に向け、国内外グループ会社を含めた取り組みを進めています。また、技術革新追求のひとつとして、船舶の最適運航支援システム「K-IMS」の搭載を開始しました。ビジネスモデル変革に向けた取り組みとしては、日本初のLNG燃料フェリー就航及び国内における船舶向けLNG燃料供給事業への参画に向けた検討を開始するなど、「経営管理高度化」の公表時に掲げた取り組みを着実に進めています。

<ESGの取り組み>

グループ価値を高める戦略実施に際して最も重要となるガバナンス体制の整備に関して、当社はユニット統括制の導入による業務執行責任体制のより一層の強化や取締役会の実効性評価を進めることなどに取り組んできました。安全面では重大海難事故ゼロの維持の継続に取り組むとともに、環境面では2016年から2年連続でCDP気候変動Aリストに選定されるなど、当社の積極的な活動が評価されています。当社グループは、環境・安全・ガバナンス体制整備に引き続き尽力してまいります。

かかる当社の企業価値向上に向けて、会長の朝倉につきましても、コーポレートガバナンスをはじめとする豊富な知見と経験を有しており、経験に裏打ちされた幅広い視野と高い視座は、当社グループのガバナンス向上において必要不可欠であると考えております。

また、社長の村上につきましても、厳しい事業環境の中、海運業を母体とする総合物流

企業として、当社の持続的成長のための基盤を確実なものとして発展させるべく、常に高い見地から経営トップとして卓越した経営手腕を発揮してきました。同氏がこれまで多岐にわたる分野で培ってきた幅広く深い知見と経験に裏打ちされたリーダーシップ及び経営手腕は、中期経営計画「『飛躍への再生』Value for our Next Century」を推進していくうえでも必要不可欠であると考えております。

厳しい事業環境下においても引き続き業績を改善していくためには、朝倉・村上両氏の強い決意とリーダーシップをもって長期経営方針及び中期経営計画を着実に実行していくことが、当社の企業価値向上にとって最適な方法であると考えております。

株主の皆様におかれましては、当社の実情に対する個別の分析を欠いた形式的な基準のみによる ISS 社の議決権行使推奨に依拠するのではなく、当社の業績改善に向けた取り組み及びその成果についてご理解いただき、スチュワードシップ・コードに基づいたうえで、議決権行使をしていただきますよう、重ねてお願い申し上げます。

以上