

2019年6月10日

株主・投資家の皆様へ

川崎汽船株式会社
専務執行役員 鳥山 幸夫

**第151期定時株主総会上程議案（第1号議案 取締役10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、2019年6月21日に開催予定の当社第151期定時株主総会の第1号議案「取締役10名選任の件」に関し、議決権行使助言会社 Institutional Shareholder Services 社（ISS社）が、選任候補者である村上 英三（現 取締役会長）及び明珍 幸一（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、下記の通り 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（2014年度から2018年度まで）の連結ベースの平均ROEは-23.9%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

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、当社グループは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」に基づき、継続したコスト削減や配船効率化に努める一方で、備船


解約を中心とした抜本的な構造改革を実行してまいりました。この構造改革が ROE 低迷の一要因となっておりますが、これは当社グループ全体の持続的な企業価値向上のために将来の収益力改善に向けて断行したものであり、今年度以降、その効果が現出し、中長期的には着実に業績が改善するものと考えております。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、村上会長・明珍社長という新たな体制の下で企業価値向上に取り組むべく経営を担うことが必要と判断いたしました。

① 不安定な海運市況の中での中長期を見据えた収支改善及び構造改革

海運業を取りまく事業環境は、一定の改善をみせる事業もあるものの、全般的には本格的な市況の回復には至らず、市況回復の程度については事業毎に濃淡が見られました。こうした不安定な海運市況の環境のもと、当社グループは、昨年度より継続して実行している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加えて、今年度よりドライバルク、エネルギー資源輸送、自動車船、物流事業の四本柱に経営資源の集中と再配分を徹底的に行い、コスト競争力を高めるとともに安定収益基盤の強化を図ることにより、中期経営計画の重要課題の一つであるポートフォリオ戦略転換に引き続き取り組んでまいります。

当社は、現在の経営トップである両氏が推進してきた収支改善策及び構造改革を徹底的に実行し、不安定な海運市況の中にあっても当社の業績を着実に改善させていくためには、両氏が引き続き経営を担うことが今後の当社の企業価値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経営トップが主導して実行している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、当該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

当社では、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」を掲げ、その実現に向けて、村上・明珍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転換>

2018年度においては、当社の国内港湾運送事業子会社3社による共同持株会社を設立し、株式会社上組との協業体制の構築による外部からの資本及び知見の導入を行い、事業ポートフォリオの転換による収益体制の強化を進めてまいりました。

また、先に申し上げた通り、2019年度においては、本体4事業への経営資源の集中と最適なポートフォリオの構築による収益力の向上にも徹底的に取り組んでまいります。各事業別の取り組み重点項目は以下のとおりです。

- ・ ドライバルク事業
安定収益型船隊の拡充と中・小型船などの市況影響型基幹船隊の適正化
- ・ 自動車船事業
航路別収益管理の徹底による航路網の合理化と、運賃修復による抜本的な収益力の改善
- ・ エネルギー資源輸送事業
市況影響型事業の整理と、事業リスク・リターン評価を踏まえた事業拡充による「選択と集中」の徹底
- ・ 物流事業
ケイラインロジスティクス株式会社を中心としたグローバルネットワークを含む関係会社網の再構築と、外部知見も導入した地域密着型事業の拡充促進

具体的には、成長に向けた次代の中核事業育成に向け、国内初となる船舶向けLNG燃料供給の事業化も決定しており、今後も「選択と集中」の方針に従い、様々な取り組みを行っていく予定です。


<経営管理の高度化と機能別戦略の強化>


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・リターン管理による定量評価の運用を行っております。当社独自の事業評価指標である「K VaCS」（株主資本コストを意識した経済的付加価値を示す収益指標）及び「K RIC」（資本コストを意識した企業価値向上を図る効率性指標）を活用し、各事業における課題及び問題をより明確に把握し、自己資本、経営資源配分の観点から持続的成長に向けた「選択と集中」による事業ポートフォリオ戦略転換を進めており、投下資本、事業リスク・リターンレベルをより意識した事業経営に取り組んでおります。

<ESGの取り組み>

上記のような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、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、定期的な評価を通じた取締役会の実効性向上を図り、ガバナンスの強化を推進しております。安全面では重大海難事故をゼロにする取り組みを継続し、環境面では、2016年から3年連

続で CDP 気候変動 A リストに、また、WWF ジャパンが 2018 年 10 月に発表した「企業の温暖化対策ランキング」において、「運輸業」（陸運・空運を含む）の日本企業 31 社中第 1 位に選定されるなど、当社の積極的な活動が評価されております。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。

かかる取り組みを通じた当社の企業価値向上に向けて、会長の村上は、昨年までの社長在任中、厳しい事業環境の中、現中期経営計画『『飛躍への再生』  Value for our Next Century』を策定し推進するとともに、コンテナ船事業統合会社の設立や当社グループの事業構造改革を断行するなど、安定収益体制の立て直し及び将来に向けた事業基盤の整備に貢献してまいりました。これに加えて、同氏が有する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、社長の明珍は、現中期経営計画『『飛躍への再生』  Value for our Next Century』の策定及び推進に当たっては経営企画部門の統括執行役員として陣頭指揮を執るとともに、コンテナ船事業統合会社の設立においても重要な役割を果たしてまいりました。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と経営手腕は、現中期経営計画を完遂し、次期中期経営計画を策定していくうえで必要不可欠であると考えております。

不安定な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、村上・明珍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