



2022年度本決算 決算説明会資料

2023年5月8日

 **K** **K** **L** **I** **N** **E**
川崎汽船株式会社

目次

■ A. 2022年度決算概要

- A-1 : 2022年度通期業績
- A-2 : セグメント別通期業績
- A-3 : 自営事業改善ポイント（前年通期実績比）

■ B. 2023年度通期業績予想と取組み

- B-1 : 2023年度通期業績予想及び変動要素
- B-2 : セグメント別通期業績予想
- B-3 : 自営事業のポイント（前年通期実績比）

■ C. 中期経営計画の状況・進捗

- C-1 : 事業環境の変化
- C-2～7 : 資本政策
- C-8～11 : 事業戦略
- C-12～14 : 機能戦略

ご参考：事業説明会の開催予定

■ Appendix. インデックス等指標一覧

（市況・積高実績/前提、エクスポージャー比率）

A. 2022年度決算概要

A-1 : 2022年度通期業績

■ 連結 決算概要

(億円)

売上高及び段階損益	2022年度							前年同期比	
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績	通期 前年実績	増減額
売上高	2,285	2,544	4,829	2,459	2,138	4,597	9,426	7,569	1,856
営業損益	189	341	530	276	△ 17	259	788	176	611
経常損益	2,674	3,001	5,675	744	489	1,233	6,908	6,575	333
親会社株主に帰属する 当期純損益	2,666	2,988	5,654	728	566	1,294	6,949	6,424	524
為替レート(/\$)	¥126.49	¥136.64	¥131.56	¥143.98	¥133.17	¥138.57	¥135.07	¥112.06	¥23.01
燃料油価格(/MT)	\$821	\$878	\$850	\$727	\$650	\$688	\$769	\$551	\$218

■ 主な変動要素 (前年同期比)

- ▶ 主にドライバルクにおける輸送需要の増加及び自動車船事業を含む製品物流におけるCOVID-19感染収束による経済の回復により営業利益が増加
- ▶ 持分法適用関連会社OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD. (ONE社) が運営するコンテナ船事業において、旺盛な貨物需要に伴い、上期の市況が高水準で推移したことに加えて、為替影響もあり経常利益、当期純利益が増加

■ 主な財務指標

(億円)

指標	2022年度末	2021年度末	増減額
自己資本	15,153	8,846	6,307
有利子負債	3,516	4,235	△ 719
DER	23%	48%	△25ポイント
自己資本比率	74%	56%	18ポイント

■ 還元

配当： 当期の期末配当金は、300円/株を予定いたします
中間配当金100円/株と合わせ、通期では400円/株となります
(株式分割後基準*1)

自己株式取得：2022年11月8日から2023年3月24日までに取得した当社普通株式35,236,000株のうち、33,536,000株（消却前の発行済株式総数に対する割合11.80%）について、2023年3月29日に消却が完了しました*2

*1 2022年10月1日付けで実施した株式分割の影響を考慮して記載しています

*2 詳細については、2023年3月29日付適時開示「自己株式の消却完了に関するお知らせ」をご参照ください

A-2 : セグメント別通期業績

■ セグメント別 通期業績

(億円)

セグメント (上段：売上高) (下段：経常損益)	2022年度							前年同期比	
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績	通期 前年実績	増減額
ドライバルク	846	870	1,716	762	645	1,407	3,122	2,764	357
	150	109	260	△ 29	△ 14	△ 43	216	237	△ 21
エネルギー資源	247	260	508	262	232	494	1,002	897	104
	58	33	92	1	5	6	98	47	50
製品物流	1,157	1,389	2,546	1,413	1,238	2,651	5,197	3,801	1,395
	2,488	2,881	5,369	790	541	1,331	6,700	6,408	292
うち、コンテナ船事業	119	125	244	128	120	248	493	417	76
	2,380	2,660	5,040	607	428	1,035	6,074	6,238	△ 164
その他	34	25	59	22	21	43	103	105	△ 2
	1	4	5	0	2	2	8	△ 1	9
本部・調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	△ 24	△ 26	△ 50	△ 19	△ 46	△ 65	△ 114	△ 117	2
合計	2,285	2,544	4,829	2,459	2,138	4,597	9,426	7,569	1,856
	2,674	3,001	5,675	744	489	1,233	6,908	6,575	333

■ セグメント別 主な変動ポイント (前年同期比)

▶ ドライバルク

- ドライバルク市況は上期に強い基調を維持したものの、下期には中国ゼロコロナの影響による荷動き停滞の影響を受け下落。期末にかけてはゼロコロナ解除による景気回復期待により大型船、中・小型船共に市況は回復基調に入った

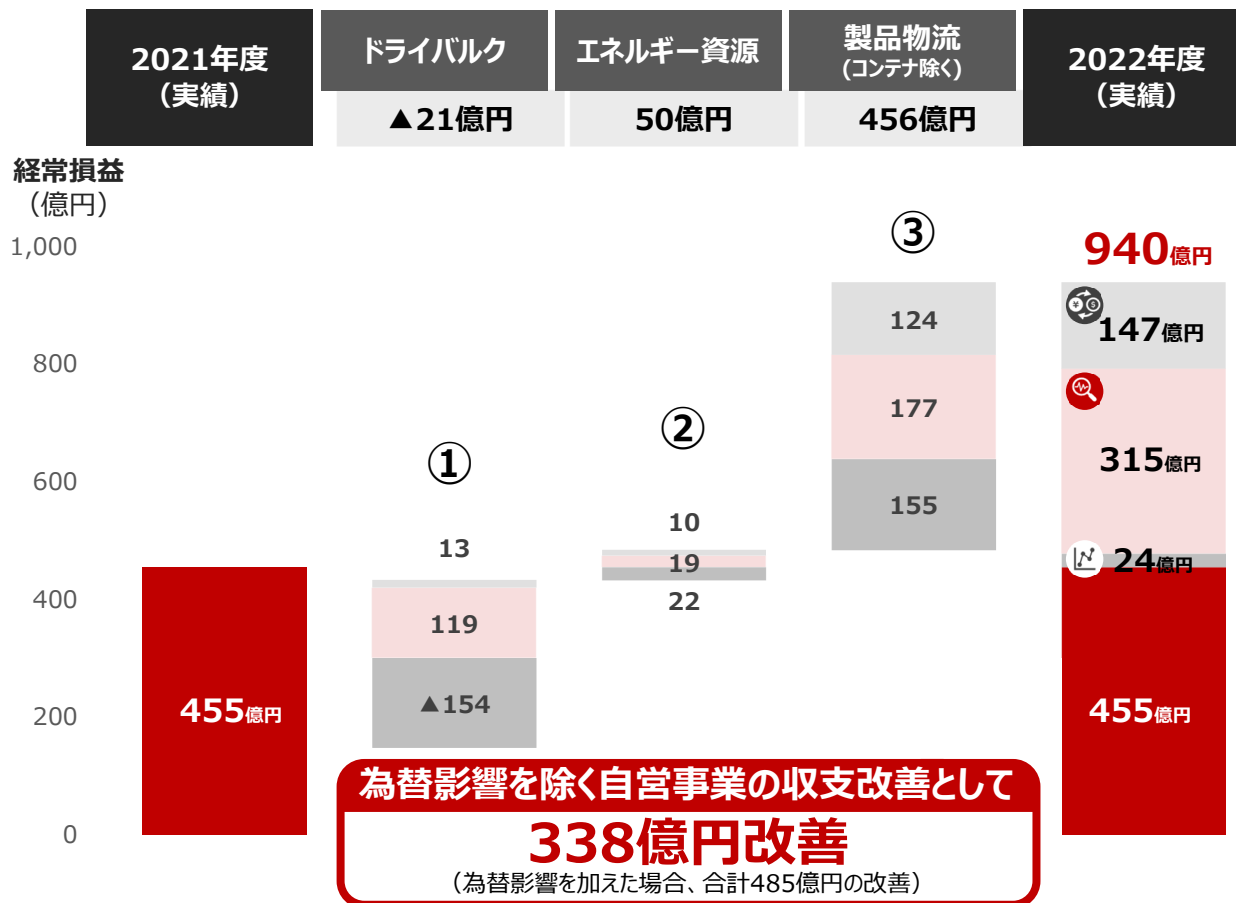
▶ エネルギー資源

- LNG船、電力炭船、VLCC（大型原油船）及びLPG船において、中長期契約のもとで順調に稼働し、安定収益を確保

▶ 製品物流

- 自動車船事業では、半導体及び自動車部品の供給不足などにより一部で生産・出荷への影響はあったものの、引き続き旺盛な貨物需要に基づいた収益率、運航効率の改善により収支改善
- ONE社業績は、上半期は高水準の運賃市況により好調に推移し、下半期はサプライチェーン正常化による船腹供給量回復と輸送需要減退により短期運賃市況は下落したものの、通期では前年度に引き続き好調な業績となった

A-3 : 自営事業改善ポイント (前年通期実績比)



為替影響
合計**147億円**

- ドライバルク : 13億円
- エネルギー資源 : 10億円
- 製品物流 : 124億円

自営事業収支改善
合計**315億円**

- 事業施策効果*1 : 281億円
- 構造改革効果 : 33億円

市況・荷況・その他*2
合計**24億円**

- ドライバルク : ▲154億円
- エネルギー資源 : 22億円
- 製品物流 : 155億円

①ドライバルク

- 構造改革による船隊適正化を実現し、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
- 顧客密着の営業体制強化による中長期契約の新規獲得により、安定収益が拡充

②エネルギー資源

- 中長期契約により安定収益を確保
- 不採算事業からの撤退による収益改善

③製品物流 (コンテナ船を除く)

自動車船

- 運賃修復により収益性が改善
- 大型船の確保などにより船隊の競争力が向上
- COVID-19感染収束により荷量の回復基調が継続し、タイトな需給状況が継続
- 既存貨物へのスペース供給を維持しつつ、新規貨物、H&H貨物*3の戦略的取り込みの効果が現出
- 航路網再編などによる運航効率向上への継続的な取組みによる収支改善

近海内航・港湾・物流

- 物流、近海・内航とも改善
- 特に近海・内航事業については、市況が高水準で推移したことに加えて、不採算航路からの撤退などにより収支改善

*1 新規契約獲得、配船効率化など *2 油価の影響を含む *3 High & Heavy貨物：建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

B. 2023年度 通期業績予想と取組み

B-1 : 2023年度通期業績予想及び変動要素

■ 連結 通期業績予想

(億円)

売上高及び段階損益	2023年度			2022年度比	
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	通期 実績	通期 増減額
売上高	4,340	4,360	8,700	9,426	△ 726
営業損益	430	420	850	788	62
経常損益	660	640	1,300	6,908	△ 5,608
親会社株主に帰属する 当期純損益	620	580	1,200	6,949	△ 5,749
為替レート(/\$)	¥125.59	¥125.00	¥125.29	¥135.07	△¥9.77
燃料油価格(/MT)	\$656	\$701	\$679	\$769	△\$91

■ 通期業績 主な変動ポイント (前年同期比)

- ▶ 営業利益は、ドライバルク市況の軟化による影響などがあるものの、自動車船事業が堅調に推移する予想により2022年度比62億円の改善を見込む
- ▶ 経常利益は、2022年度比でコンテナ船市況は徐々に巡航速度に戻る過程にあり、1,300億円を見込む

■ 前提

- ▶ 為替レート ¥125.29/\$
(期中平均レート)
- ▶ 燃料油価格 \$679/MT
- ▶ 市況前提 Appendix参照

■ 変動影響(12か月間)

- ▶ 為替レート変動
1円変動 ±15億円
- ▶ 燃料油価格変動
10ドル変動 ±1億円

*ONE社持分法損益に係る為替変動を含めています

■ 還元

- ▶ 2023年度の株主還元は、1株当たり120円の基礎配当金に追加配当金80円を加え、200円/株を予定
- ▶ 2023年度中に最低500億円の追加還元を実施予定

→ 詳細 : C-6 株主還元政策 (P.17)

B-2：セグメント別通期業績予想

■ 連結 通期業績予想

(億円)

セグメント (上段：売上高) (下段：経常損益)	2023年度			2022年度比	
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	通期 実績	通期 増減額
ドライバルク	1,310	1,260	2,570	3,122	△ 552
	60	60	120	216	△ 96
エネルギー資源	440	450	890	1,002	△ 112
	30	50	80	98	△ 18
製品物流	2,540	2,600	5,140	5,197	△ 57
	610	570	1,180	6,700	△ 5,520
うち、コンテナ船事業	260	250	510	493	17
	270	230	500	6,074	△ 5,574
その他	50	50	100	103	△ 3
	0	0	0	8	△ 8
本部・調整	-	-	-	-	-
	△ 40	△ 40	△ 80	△ 114	34
合計	4,340	4,360	8,700	9,426	△ 726
	660	640	1,300	6,908	△ 5,608

■ セグメント別 主な変動ポイント (前年同期比)

▶ ドライバルク

- 大型船市況は、中国の経済活動再開や限定的な新造船竣工を背景とした需給引き締めにより、市況は底堅く推移する見込み
- 市況エクスポージャーを適切に管理すると同時に配船効率を向上させることにより収益性の改善を継続

▶ エネルギー資源

- LNG船、電力炭船、VLCC（大型原油船）及びLPG船において、中長期契約のもとで安定収益を確保する見込み

▶ 製品物流

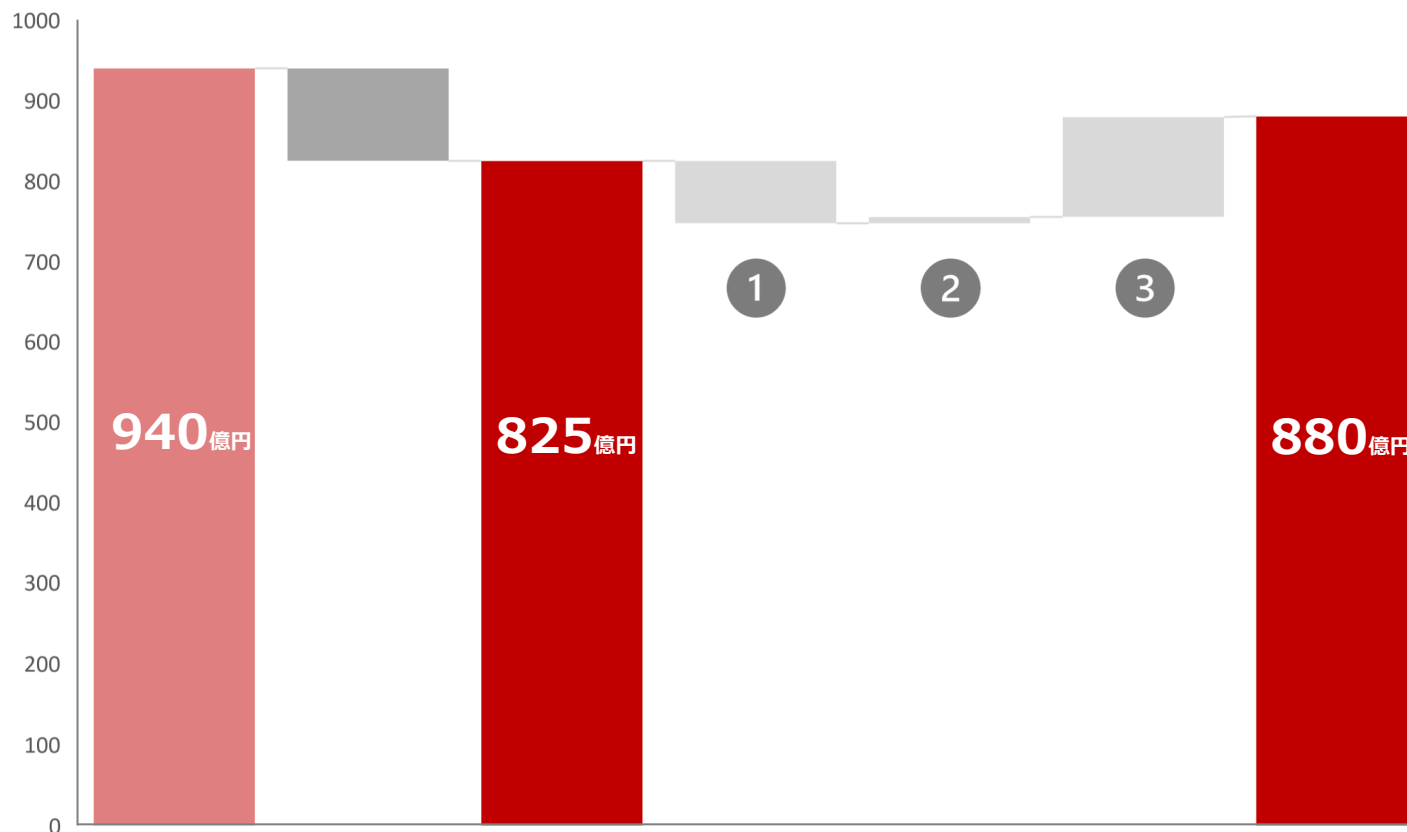
- 自動車船事業では、地政学的リスク及び世界経済の停滞リスクが残るものの、半導体及び自動車部品の供給改善に伴い、前年比で生産・出荷の回復基調の継続を見込む。引き続き世界経済動向及び荷動き動向の変化に対応するための船隊・配船柔軟性を維持しつつ、H&H貨物*増量などの諸施策に取り組む
- コンテナ船事業では、サプライチェーン正常化に伴い、運賃市況は巡航速度に落ち着きつつある一方で、世界的なインフレとエネルギー価格の高騰、米国を中心とする金利の上昇、及び欧州・アジアでの地政学的リスクなど、引き続き世界経済の不確実性が継続する見込み。ONE社では経済環境を注視し、需要動向に応じた機動的な対応を実施しながら、着実な事業運営を継続

*High & Heavy貨物：建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

B-3：自営事業のポイント（前年通期実績比）

2022年度 (実績)	一過性*	2022年度 (一過性除く)	ドライバルク	エネルギー 資源	製品物流 (コンテナ除く)	2023年度 (予想)
	▲115億円		▲77億円	8億円	124億円	

経常損益
(億円)



1 ドライバルク

- 中長期契約の継続・上積みによる安定収益を確保
- ドライバルク市況の軟化影響があるも、運航効率改善やコスト削減等の収支改善策に取り組む
- 環境対応ニーズが強まるなか、事業基盤と高い輸送品質を生かした営業活動を積極的に行い、中長期契約の上積みによる安定収益拡充と適切なリスクコントロールを実施

2 エネルギー資源

- 中長期契約により安定収益を確保

3 製品物流（コンテナ船を除く）

自動車船

- 運賃修復による収益性の改善
- 船隊適正化及び運航・配船効率向上の継続的取組み
- 世界自動車販売市場は、地政学的リスク及び世界経済の停滞リスクが残るものの、半導体及び自動車部品の供給改善に伴い、前年比での生産・出荷の回復基調が継続する見通し

近海・内航・港湾、物流

- 近海・内航事業では、市況・荷況の悪化に伴う収支の悪化を見込むが、バイオマス燃料輸送の中長期契約など安定貨物の獲得に努める
- グループ内事業とのシナジー創出に向けた、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の促進

* 一過性には、為替影響及び一般管理費等の配賦方法の変更などを含みます

C. 中期経営計画の状況・進捗

C-1 : 事業環境の変化

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

外部環境



🌐 経済デカップリング

- 米中対立や、ロシア・ウクライナ情勢などによる経済の分断
- 地政学的リスクの継続

⚖️ 世界経済

- 金利上昇・高止まり継続による不安定な経済情勢
- IMFによる経済見通し下方修正など、厳しい経済環境見通しが継続

♻️ エネルギー政策

- 再生可能エネルギー、原子力、化石燃料などといったエネルギーミックスについての、**各国の流動的なエネルギー政策**
- 大型外航船への新たなCO₂排出規制に関する条約の適用

想定される リスク・機会



- 貿易への影響懸念
- 資源供給への影響懸念

- 調達コストの上昇などによる実体経済の減速と購買力への影響
- 世界的なインフレ圧力の継続

- エネルギー価格高騰
- 新たなエネルギー資源の将来的な輸送需要
- 既存船への出力制限や燃費改善のため減速や付帯設備の追加の必要性などにより、環境対応船のメリット拡大
- EU-ETS*導入対象産業拡大の影響

中計に 基づいた 対応



- 長期経営ビジョンに基づき、自社・社会の低炭素・脱炭素化を事業機会として捉え、成長を実現
- ポートフォリオ戦略による各事業の特性に応じた資源配分によって収益力を強化
- 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
- グローバル社会のインフラを支える海運会社として、安全・品質管理体制の強化

* EU-ETS : EU排出量取引制度

C-2【資本政策】：資本政策の進捗

**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
成長のための投資を行ったうえで積極的な株主還元を行い、企業価値向上を進める**



キャッシュ アロケーション

- 最新業績予想により、中計5か年の業績は製品物流セグメントを中心とした自営事業改善がベースとなり、2022年度期首公表比で**営業CFは累計で2,000億円超の上振れを見込む**
- 最適資本構成を常に意識し、資本効率と財務の健全性を確保しながら、上振れた営業CFは、**企業価値向上に必要な事業投資を実施したうえで、中計期間において下限5,000億円以上の株主還元を予定**



資本政策の一環である経営管理の更なる高度化の取組みにより、PBRの向上を目指して資本コストを意識した事業別経営指標の導入(ROIC、EVA等)による事業ポートフォリオ経営及びキャッシュフロー経営を強化・促進



事業投資計画

- 企業価値向上に必要な投資は、投資規律を緩めることなく、「**成長を牽引する役割を担う事業**」を中心として約8割を配分し、**中計期間において約1,100億円の増加を計画**
- うち、**約6割の投資を環境投資に配分**し、低炭素・脱炭素化を機会とした競争優位性の確立を実現



株主還元方針

還元方針

- 営業CF上振れに伴い、中計期間において予定していた下限4,000~最大5,000億円規模の**株主還元累計金額を、下限5,000億円以上に引き上げ**
(うち、2,500億円の株主還元は2021~2022年度に実施。2023-26年度で2,500億円以上。)

配当

- 残りの中計期間(2023年度から2026年度)における**基礎配当を120円/株とする**
- 2023年度においては**80円/株の追加配当**により、**200円/株の配当を予定**

追加 株主還元

中計期間
2023年度

- 残りの中計期間において**1,100億円規模の追加的な株主還元を予定**
- うち、**最低500億円を2023年度に実施予定**

還元実施計画

**中期経営計画の方針に則り常に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、更なる企業価値の向上に努める**

C-3【資本政策】：収益目標と実績の進捗

「成長を牽引する役割を担う事業」を中心として収支目標を前倒し達成を視野に入れて取り組む

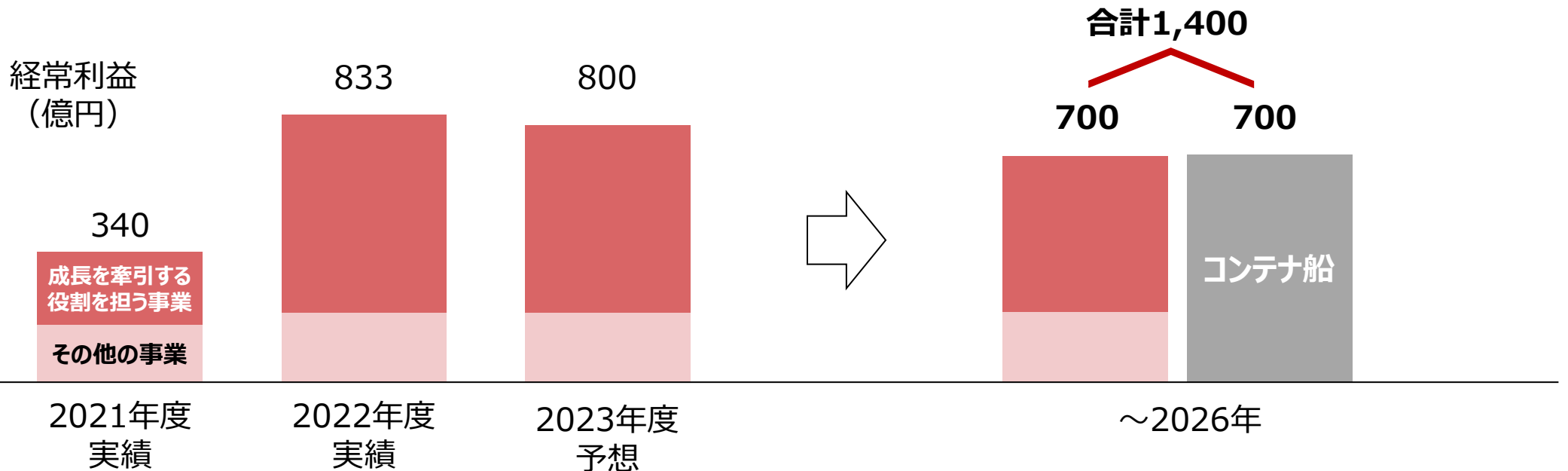
自営事業

全社

中計1年目は順調なスタート
2年目も製品輸送セグメントが
牽引し好調を維持する見込み

中計収支目標の安定的かつ前倒し
での達成を視野に入れて取り組む

経常利益
(億円)



C-4【資本政策】：キャッシュアロケーション

**中期経営計画発表時より、中計期間における営業CFは2,000億円の上げを計画
企業価値向上に必要な事業投資を実施したうえで、5,000億円以上の株主還元を実施する計画**

業績改善により、営業CFが発表時より2,000億円増加する見込み

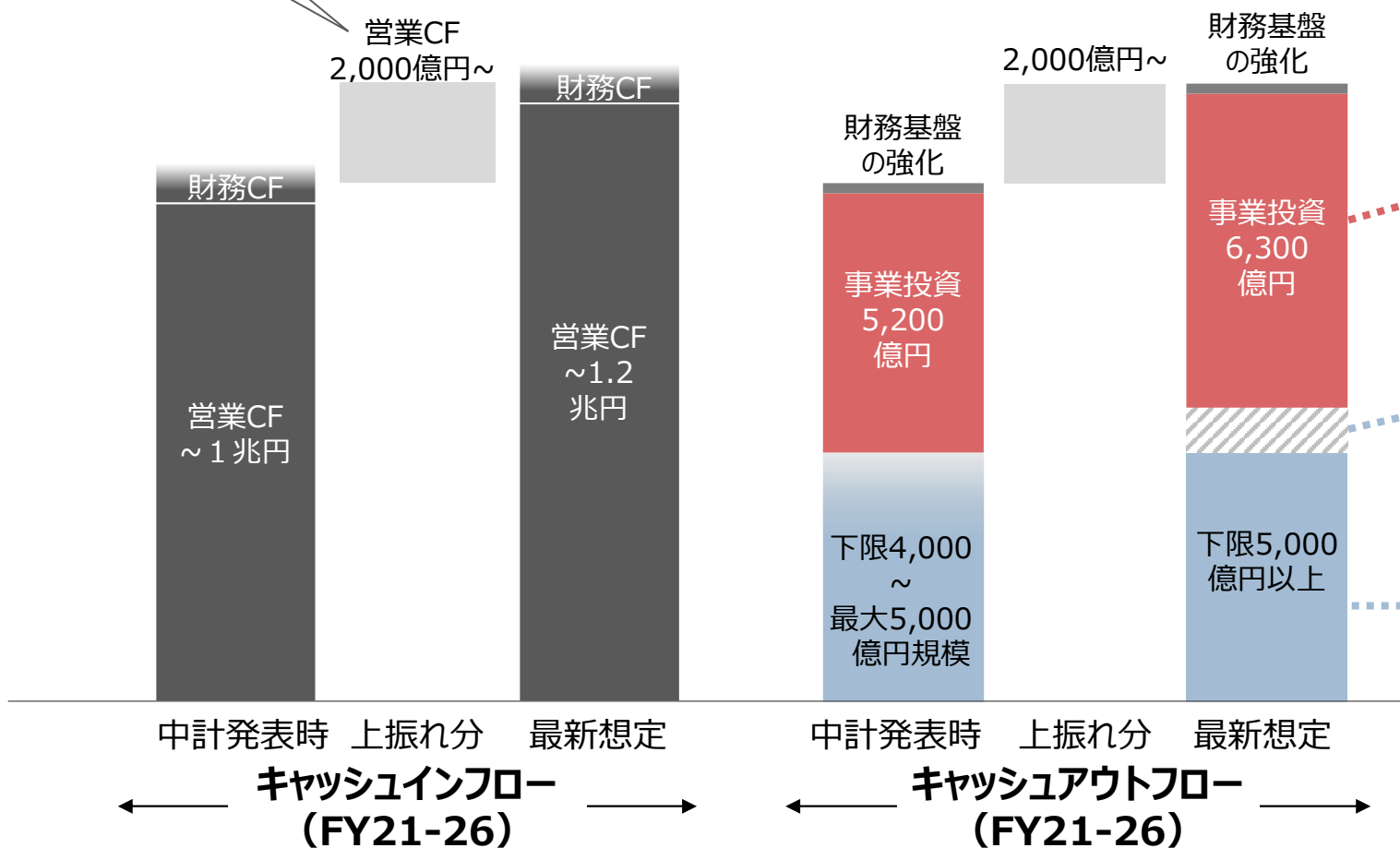
**上げCFについての
資源配分の考え方**

創出キャッシュは成長投資と株主還元のバランスを考慮

為替影響や新たな投資機会等により、中期経営計画発表時点より**投資CF1,100億円増の6,300億円を計画**

投資／株主還元

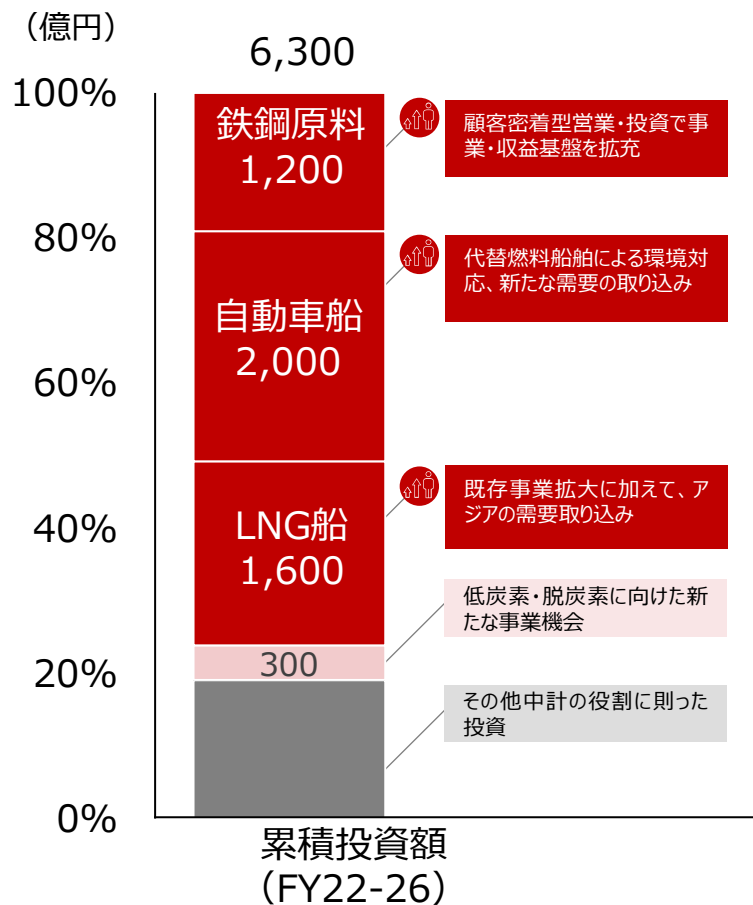
営業CF上げにより、**5,000億円以上の株主還元を実施する計画**（下限を4,000億円から**1,000億円以上引き上げ**）



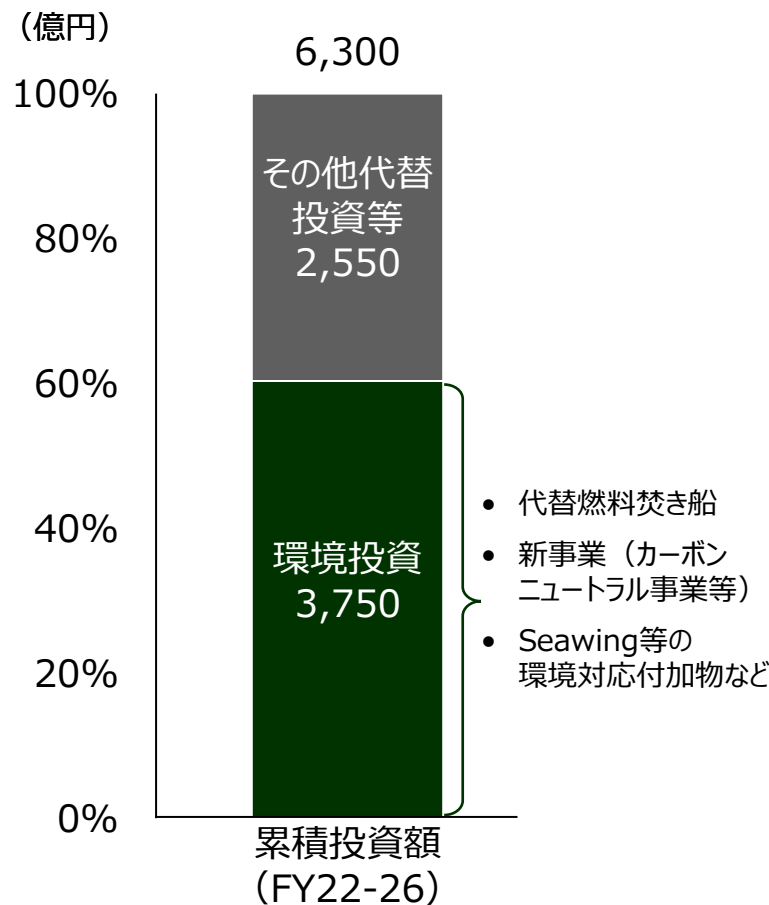
C-5【資本政策】：事業投資計画

中期経営計画に基づき、「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を置く投資事業／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、投資を実行

「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%

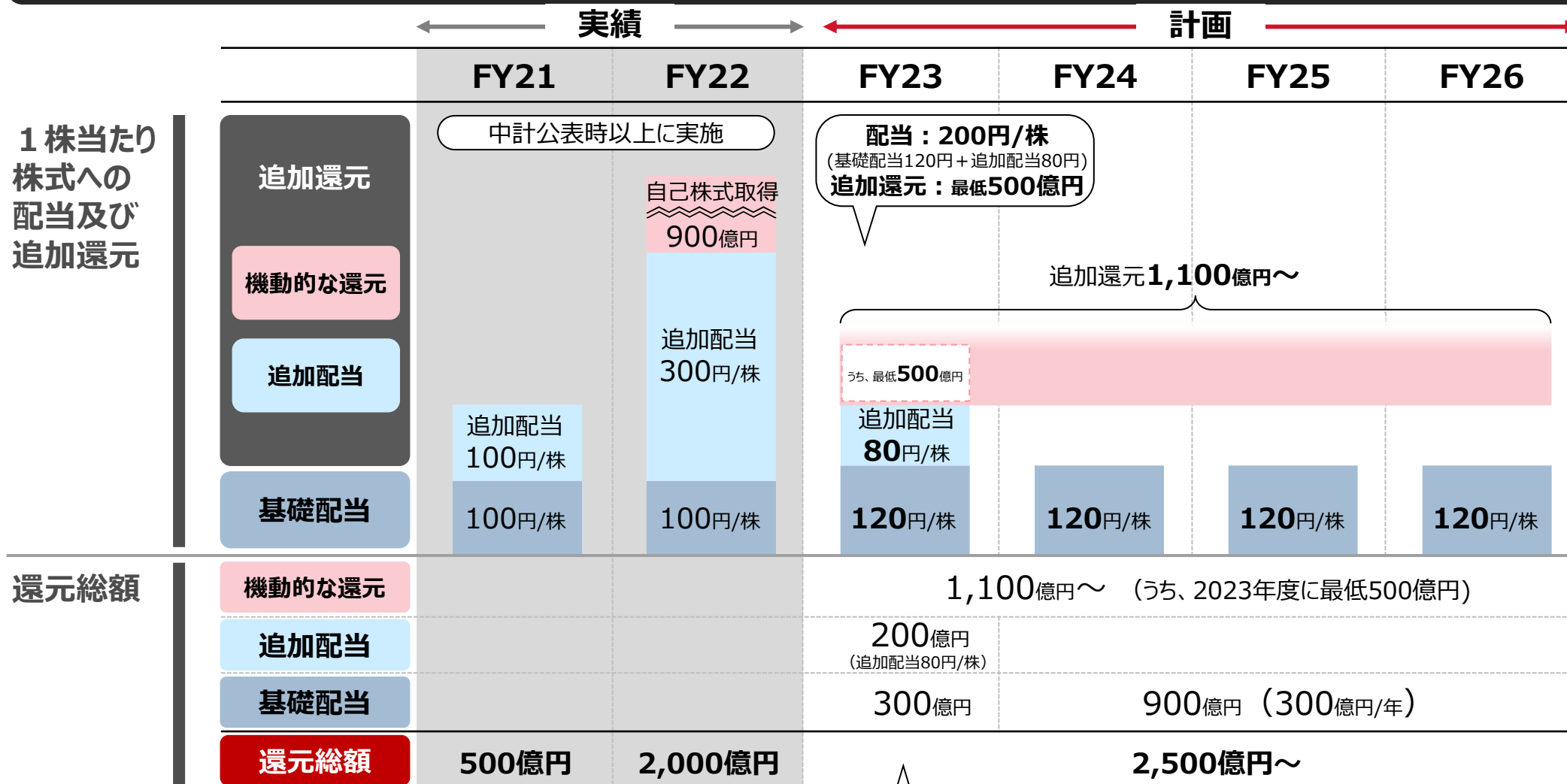


事業投資方針

- 好況の際は抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に
- 需要と船価動向を見ながらメリハリの効いた投資を実行
- 中計に基づき、「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を置いた規律ある投資計画により、安定的に収益を積み上げ
- その他の事業については定められた役割に応じた環境投資との組み合わせにより競争力を維持・強化
- 以上を踏まえ、投資総額は中計比 +1,100 億円となる 6,300 億円の計画とし、投資規律を緩めることなく、リスクリターン及び資本コストを意識し、個々の投資案件の収益性を精査しながら投資実行

C-6【資本政策】：株主還元政策

残り中計期間における基礎配当を120円/株とし、中計期間累計の還元総額は下限5,000億円以上
2023年度では、80円/株の追加配当に加えて、最低500億円の追加還元を予定



2023年度配当予想は中間配当100円/株、期末配当100円/株

* 配当金額は株式分割後基準

C-7【資本政策】：経営管理の更なる高度化 各KPIの目標値

収支目標については経営指標による目標値も踏まえて順調に進捗
成長実績を踏まえ、中期経営計画の目標である経常利益1,400億円の前倒し達成を念頭に進める

	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"> 経営管理の更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更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"> 足元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

*ROICにはオフバラ備船料5,000-6,000億円を含む。2022年度末のオフバラ備船料を含む自己資本比率は57-59%

C-8【事業戦略】：各事業の位置付け・進捗

中期経営計画での各事業の役割に従って取り組み中

成長を牽引する役割

鉄鋼原料

ターゲット顧客との環境を起点としたパートナーシップの強化が順調に進捗
加えて、市況対応力・耐性強化に繋がる船隊整備も進捗

自動車船

事業基盤強化・拡充と環境対応船投入への準備推進

LNG輸送船

最大顧客であるカタルでの事業拡大に加え、成長が見込まれる新興地域での顧客基盤強化も順調に進捗



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

顧客の低炭素・脱炭素に寄与すべく、提案営業の実施や顧客との長期的関係性を構築

VLGC・VLCC

顧客との協働による低炭素・脱炭素への取り組み

バルクキャリア

市況耐性向上による収益構造の変換と、アジア地域における顧客基盤の強化



稼ぐ力の磨き上げで 貢献する役割

近海内航 港湾・物流

川崎近海汽船完全子会社化完了により、グループ各社の知見を生かしたシナジー創出・強化を促進



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

株主の立場から、市場成長に沿った形でキャパシティを確保し、コスト競争力の維持・強化を通じた収益性の改善を図る



当社の強みを生かせる分野 での新規事業領域の拡大

低炭素・脱炭 素に向けた事業

ケイライン・ウインド・サービス(KWS)事業の進展に加えて、CCS、CO₂輸送実証事業及び船舶向けアンモニア燃料供給に向けた調査の継続

C-9【事業戦略】：鉄鋼原料－成長戦略の進捗

ターゲット顧客との環境を起点としたパートナーシップの強化が順調に進捗
加えて市況対応力・耐性強化に繋がる船隊整備が進み、安定的な事業推進に向けた計画が進む

ターゲットとなる市場・顧客基盤の強化

日韓ミルとの
関係性維持・強化

印・中東ミルへの
環境営業

資源メジャーへの
環境営業

市況対応力・耐性強化

施策

顧客の環境対応需要
への積極的な対応

代替燃料船需要に応える成長投資と運航体制を整備のうえ、アジアを中心とした環境営業力を強化することで、顧客密着の営業体制を進化

適切な船隊整備及び
エクスポージャーコントロール

進捗

鉄鋼ミル各社との還元鉄*調達の動きへの対応強化も含め、脱・低炭素対応を進展

EGAと脱炭素化に向けた共同研究を開始したほか、JSWインド航路の契約・拡大を実現

アングロアメリカンとの脱炭素化に向けた共同研究／包括協議に関するMOUを締結

自社・長期傭船キャパシティを最適化し、貨物契約期間に応じた配船を推進することで市況リスク対応力・耐性を強化



* 還元鉄：鉄鉱石（酸化鉄）から酸素を取り除いた電炉の原料で、徹底した低炭素化による還元技術が注目されている

C-10【事業戦略】：自動車船事業－成長戦略の進捗

中期経営計画の諸施策の実現により、事業収益力は向上
 更なる収益改善に取り組みつつ、環境対応促進と市況耐性強化も並行して進める

ターゲットとなる市場・顧客基盤の強化

収益改善

既存完成車OEM

BEV*輸送需要獲得

High & Heavy*

施策

既存完成車OEM輸送の基盤拡充と環境対応船投入

BEV輸送体制の準備と新規BEV需要の獲得

H&H顧客内シェアの拡大

運賃修復、不採算契約・航路のテコ入れによる収益改善

進捗

既存完成車OEMへの輸送能力の確保を実施。また、24年以降の環境対応船追加投入への準備を推進

BEVの安定輸送体制確保準備と、新たなBEV輸送需要の獲得を推進

H&H輸送能力増強に合わせて、H&H輸送量の増加を推進

航路網再編は完了。旺盛な輸送需要下、運賃修復も進み、収益力は向上



* BEV: Battery Electric Vehicle 電気自動車 *H&H: High & Heavy貨物 建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物
 * OEM: 完成車メーカー Original Equipment Manufacturing

C-11【事業戦略】：LNG－成長戦略の進捗

最大の事業規模を誇るカタールでの事業拡大に加え、成長が見込まれる新興地域*での顧客基盤強化も順調に進捗

ターゲットとなる市場・顧客基盤の強化

カタールでの事業基盤拡大

新興地域*での顧客基盤強化

施策

高い船舶管理品質及び安全管理能力と、黎明期から続く取引関係を軸に、中計期間でのターゲット案件を獲得

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を通じた顧客・パートナーとの密接な関係性の構築

進捗

カタールエナジーとの間で、22年8月及び11月に合計12隻の長期傭船契約を締結。更なる契約隻数の拡大を目指す

高い輸送品質／船舶管理ノウハウが認められ、ペトロナスと複数隻の長期傭船契約を締結

* 新興地域：中国、マレーシア、インド、インドネシア等



C-12【機能戦略】：進捗概要

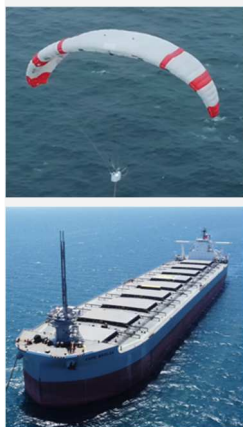
各機能の目標に沿って、それぞれの施策は予定どおり進捗
 基盤となる機能戦略を磨き上げ、組織営業力の強化により企業価値最大化に繋げていく



C-13【機能戦略】：主な進捗



環境・技術



写真上：展開した試験用カイト
写真下：搭載したDeck System

- **Seawing開発と運用準備は着実に進捗**
 - 試験用カイトについて、全自動での展開・格納や初期飛行試験を完了、引続き開発を進める
 - 当社1番船へのDeck System設置は2022年末に完了
上記開発進捗に合わせ順次本船トライアルを開始予定
- **IMO規制(EEXI、CII)への対応も順調に推進**
 - K-IMSを活用したCIIの監視体制を構築済、連続モニタリングを開始
- **脱炭素に向けた取組み進捗**
 - 共同開発によるアンモニア燃料焚きケープ及び自動車船の基本設計承認を日本海事協会(Class NK)より取得済
 - アンモニア燃料ケープサイズバルカーの2026年を目途とした竣工・実装を目指す



安全・船舶品質管理

- **船舶管理会社 K Marine Ship Managementがシンガポールで本格始動**
 - 2022年12月末に、全エネルギー船の船舶管理移管が完了
 - 監督体制の多様化で、船舶管理の連続性と顧客ニーズへのハイリスポンスを促進中
- **海技・海務を担う新組織「ケイライン・マリンソリューションズ」が始動**
 - 安全品質管理グループと各事業部の安全輸送グループを集約
 - 海技者OBや外部人材登用で働き方多様化に応えながら、海技サポート体制を強化中



デジタルトランスフォーメーション

- **K-IMSのモダナイゼーションを順調に推進**
 - 運航船に関する重要データの収集・蓄積・分析のためのシステム群であるK-IMSのデータ基盤の完全クラウド化、プログラム開発の内製化ならびに拡張性を強化中
- **IT/DX視点でのKLグループシナジーを追求**
 - グループIT会社の機能強化・陣容整備とグループ全体でのIT/DXリソース最適化を実施
- **DX戦略2023の3つのステージ、5つの視点に沿って競争力の源泉として付加価値を向上**
 - 海のDXに加えて、陸のDXにおいては情報の100%デジタル化を目指して、コミュニケーション基盤の刷新、コミュニケーション文化の変革により、情報・業務プロセスのデジタルイノベーションを競争力の源泉として当社の付加価値を向上



写真：グループ会社DX人材交流としてグローバルIT会議を実施



人材・組織

- **事業ポートフォリオを支える海運プロフェッショナル経営人材、環境・技術系人材、ビジネストラランスフォーメーション人材の確保・育成を着実に推進**
 - 量：新卒採用の増加及びキャリア採用の通年採用を実施。「成長を牽引する役割」の3事業を中心とした配属を行う
 - 質：組織マネジメント力やファイナンスリテラシーの向上及びデジタル活用人材育成の研修を充実
- **Diversity & Inclusionの視点から、女性活躍・グローバルスタッフとの一体感醸成の取組み**
 - 女性社員が活躍するために環境整備として、キャリア形成支援、職場風土の醸成、家庭と職場の両立支援制度の整備・拡充が進捗

C-14 経営管理の更なる高度化の進捗

事業別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

事業別責任会計管理の導入

事業毎の資本コスト及び
キャッシュフローを意識した
経営管理体制の確立

事業投資マネジメント導入に
よる投資規律を維持強化

 全社のマネジメント（コーポレート主体）

事業ポートフォリオ及び全社資本構成などの
全社最適化やファイナンス管理を強化

全社目線からの投資規律管理

 事業部のマネジメント（事業部主体）

事業活動及び事業資産・負債の管理を強化

成長のための投資計画の作成



ポートフォリオ・事業方針への
一つの指標としての活用

事業別KPIによる
事業管理

事業／案件毎のリスクに見合った
シナリオ策定



定期的に投資の進捗状況を把握

企業価値貢献に寄与する案件に
厳選した投資を実行



23年度から導入予定

ご参考：事業説明会の開催予定

2022年度第2四半期決算説明資料でご案内のとおり、事業説明会を近日中に開催する予定です

内容について : 当社の成長を牽引する役割を担う3事業及びサステナビリティ経営についてのご説明
資料のご案内 : 当日の説明資料やアーカイブ配信については、当社ホームページにて開示予定

サステナビリティ経営説明会

成長を牽引する役割を担う
3事業の説明会

トピックス

メインスピーカー

● **サステナビリティ経営** 社長執行役員 **明珍 幸一**

● **鉄鋼原料事業** 副社長執行役員 **浅野 敦男**

● **LNG輸送船事業** 専務執行役員 **針谷 雄彦**

● **自動車船事業** 常務執行役員 **五十嵐 武宜**

| Appendix

市況実績・前提/エクスポージャー比率

■ ドライバルク市況実績・前提

ドライバルク市況	2022年度					2023年度				
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	通期実績	1Q予想	2Q予想	3Q予想	4Q予想	通期予想
CAPE	\$21,600	\$13,700	\$14,900	\$9,150	\$14,750	\$19,000	\$22,000	\$22,000	\$10,000	\$18,250
PANAMAX	\$25,300	\$15,850	\$14,700	\$10,000	\$16,350	\$15,500	\$15,500	\$16,500	\$14,500	\$15,500
HANDYMAX	\$28,900	\$19,750	\$14,850	\$10,150	\$18,300	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$12,500	\$14,000
SMALL HANDY	\$27,550	\$18,700	\$15,050	\$9,700	\$17,650	\$12,000	\$13,000	\$13,000	\$11,000	\$12,250

■ 油槽船市況実績・前提

油槽船市況 (WS)	2022年度					2023年度				
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	通期実績	1Q予想	2Q予想	3Q予想	4Q予想	通期予想
VLCC (中東/日本)	46 △\$3,250	71 \$32,250	95 \$66,200	65 \$50,350	69 \$36,400	55 \$32,000	55 \$32,000	55 \$32,000	55 \$32,000	55 \$32,000
AFRAMAX (南方/日本)	167 \$18,000	214 \$35,500	254 \$55,000	206 \$57,650	210 \$41,550	152 \$35,000	125 \$25,000	166 \$40,000	166 \$40,000	152 \$35,000

■ 期末運航隻数規模

船型	2020年度末	2021年度末	2022年度 3月末
CAPE	86	88	85
中・小型船	88	80	87
チップ船	7	6	7
合計	181	174	179
VLCC	6	6	6
LPG船	4	4	4
他油槽船	6	5	2
電力炭船	26	31	28
LNG船	44	43	44
合計	86	89	84

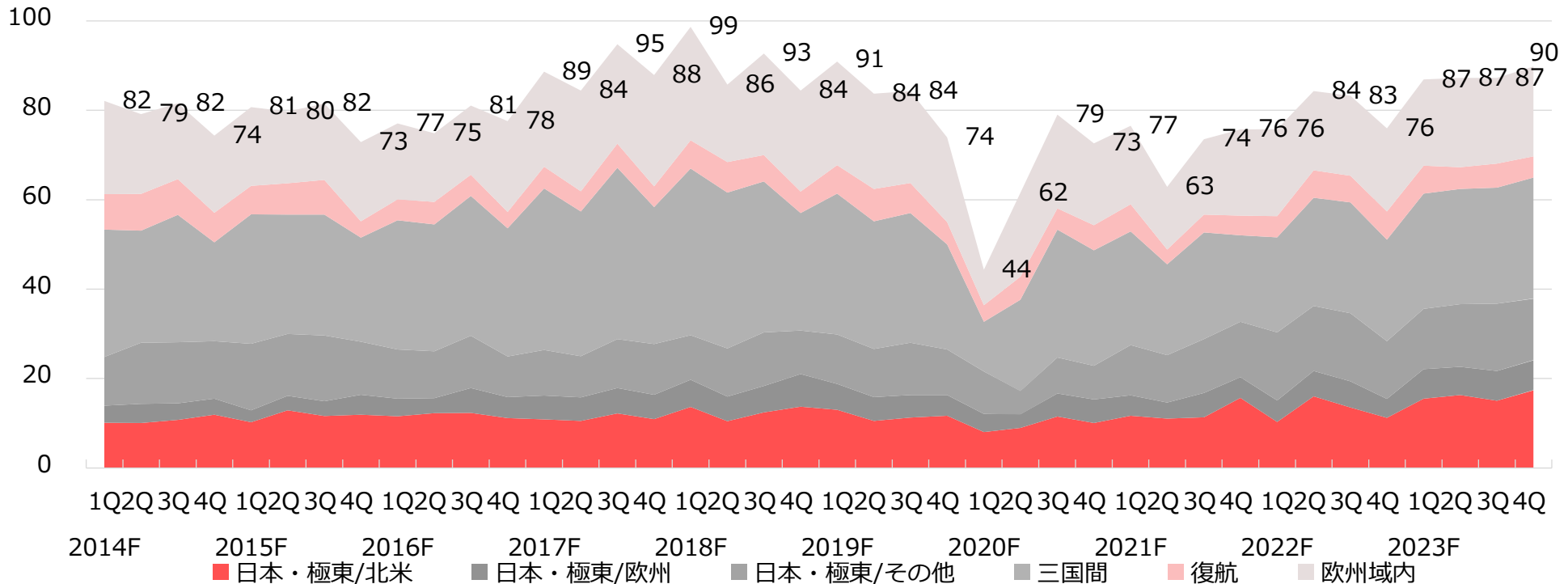
■ 2023年度：運航規模におけるエクスポージャー率

船型	エクスポージャー率
CAPE	23%
中・小型船	16%
チップ船	0%
VLCC	0%
LPG船	0%
電力炭船	4%

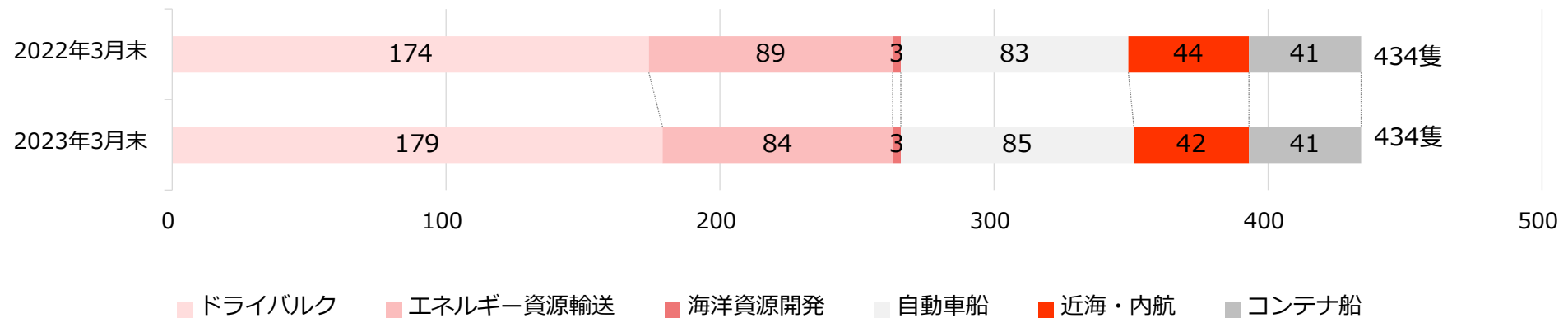
自動車船航路別積高実績・前提

輸送台数 (千台)	2022年度					2023年度				
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	通期実績	1Q予想	2Q予想	3Q予想	4Q予想	通期予想
往航	303	362	346	283	1,295	356	367	368	379	1,469
復航	48	62	60	63	232	63	49	54	48	212
三国間	212	242	248	227	929	258	257	260	271	1,046
欧州域内	195	177	179	186	737	193	200	191	201	785
合計	758	843	832	760	3,193	869	872	872	898	3,512
船隊規模 (隻数)	87	87	86	86	86	87	87	87	87	87

(10,000 Units)



グループ船隊構成



船種	2023年3月末						2022年3月末	
	所有船		傭船		合計		合計	
	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン
ドライバルク	50	6,119,663	129	16,509,739	179	22,629,402	174	22,490,344
電力炭船	8	702,507	20	1,805,786	28	2,508,293	31	2,762,433
LNG船	43	3,590,640	1	77,163	44	3,667,803	43	3,652,067
油槽船	9	1,869,817	3	410,808	12	2,280,625	15	2,381,297
海洋掘削船	1	-	0	-	1	-	1	-
FPSO	1	-	0	-	1	-	1	-
LNG燃料供給船	1	2,431	0	-	1	2,431	1	2,431
自動車船	31	439,338	54	974,458	85	1,413,796	83	1,362,224
近海・内航	24	234,374	18	171,304	42	405,678	44	489,046
コンテナ船	11	849,856	30	2,970,195	41	3,820,051	41	3,820,051
合計	179	13,808,626	255	22,919,453	434	36,728,079	434	36,959,893

* 所有船の隻数は共有船を含み、重量トン数は共有船の当該船舶における他社持分を含む

* 基幹船隊に加え、期末時点の短期・スポット傭船を含んだ隻数

グループ運航船舶/新造船竣工予定

■ グループ運航船舶

セグメント	事業部門・船種	2022年3月末	2023年3月末
ドライバルク	CAPE	80	80
	OVER PANAMAX	8	5
	PANAMAX	46	43
	HANDYMAX	30	39
	SMALL HANDY	4	5
	CHIP	6	7
	セグメント合計		174
エネルギー資源	原油タンカー/VLCC	6	6
	原油タンカー/AFRAMAX	2	2
	ケミカル船	3	0
	LPG船	4	4
	合計	15	12
	LNG船	43	44
	電力炭船	31	28
	海洋掘削船	1	1
	FPSO	1	1
	LNG燃料供給船	1	1
	セグメント合計		92
製品物流	7,000台型	17	17
	6,000台型	38	39
	5,000台型	10	10
	4,000台型	3	4
	3,000台型	4	6
	2,000台型	4	4
	2,000台型未満	7	5
	合計	83	85
	14,000TEU	12	12
	8,000TEU以上	13	13
	5,500TEU以上	4	4
	4,200TEU以上	7	7
	1,700TEU以上	5	5
	1,200TEU以上	0	0
	合計	41	41
近海・内航船	44	42	
セグメント合計		168	168
総合計		434	434

■ 新造船竣工予定 (年度別)

竣工隻数	2023	2024	2025
CAPE	3	2	
OVER PANAMAX	1		
PANAMAX		1	
HANDYMAX	1	1	
LPG船	1		
LNG船	1		6
FPSO	1		
液化CO ₂ 船		2	
自動車船(7,000台型)	1	4	3
近海・内航船	2	2	
合計	11	12	9

【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等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。

