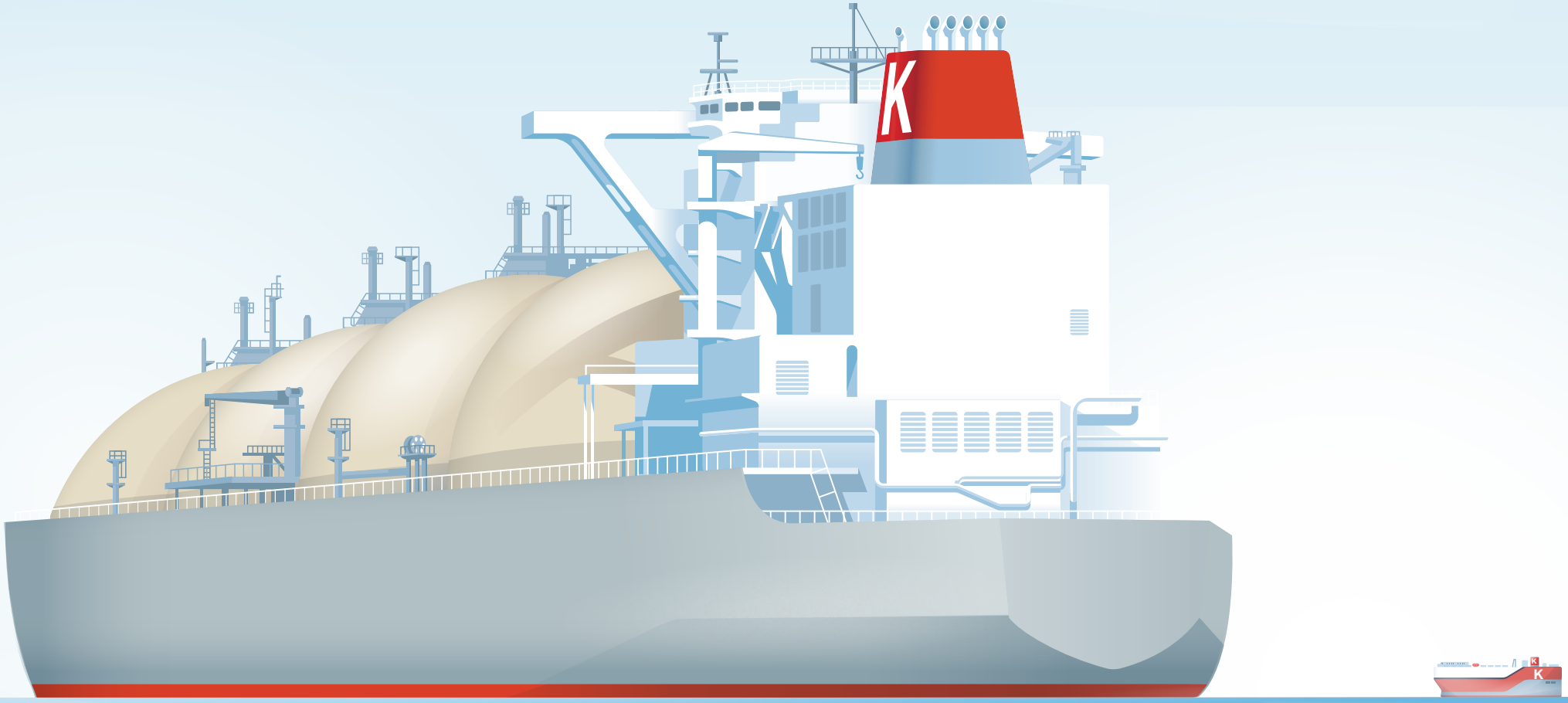
"K" LINE
川崎汽船株式会社

"K" LINE REPORT 2024



Message

～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。

これが私たち“K” LINEグループの企業理念です。

低炭素・脱炭素化への取り組みを中心として社会的価値と経済的価値を創出し、全てのステークホルダーの皆さま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、持続可能な社会の実現に貢献しながら企業価値の向上に努めます。

Contents

目 次

01 イントロダクション

02 Contents
03 “K” LINEグループの今
05 “K” LINEグループの目指す姿
06 “K” LINEグループの価値観
07 “K” LINEグループの6つの資本

08 CEOメッセージ

14 価値創造戦略

14 中期経営計画
　14 中期経営計画
　15 資本政策
　17 事業戦略
　19 機能戦略
20 CFOメッセージ
24 社外取締役からのメッセージ
27 成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

29 価値創造の最前線

29 事業概況
　29 ドライバルク
　　29 鉄鋼原料事業
　　30 バルクキャリア事業
　31 エネルギー資源
　　31 油槽船事業
　　32 燃料事業
　　33 電力事業／海洋事業
　　34 LNG船事業
　　35 カーボンソリューション事業
　36 製品物流
　　36 自動車船事業
　　37 物流・港湾事業
　　38 近海・内航事業
　　39 コンテナ船事業

40 価値創造の基盤

40 “K” LINEグループのサステナビリティ経営
　40 “K” LINEグループのマテリアリティ
　41 マテリアリティに関するKPI
　42 サステナビリティ経営
43 経営基盤
　43 人権の尊重
　44 コンプライアンスの推進・強化
45 安全・品質
　45 安全運航の推進
46 環境・技術
　46 環境・技術
　48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
　50 生物多様性への取り組み
　52 イノベーションの推進
54 デジタライゼーションの推進
　54 デジタルトランスフォーメーション（DX）
56 人材
60 コーポレートガバナンス
　60 コーポレートガバナンス
　61 取締役のスキルマトリックス
　62 監査役／執行役員
　63 コーポレートガバナンス強化の取り組み
68 リスクマネジメント
　68 リスクマネジメント

70 企業情報

70 11年間の財務データ
71 財務ハイライト
72 ESGデータサマリー
73 非財務ハイライト
74 組織図
75 事業拠点
76 主要連結子会社および関連会社
77 会社概要／株式情報
78 各種開示物のご案内／外部からの評価

本レポートについて

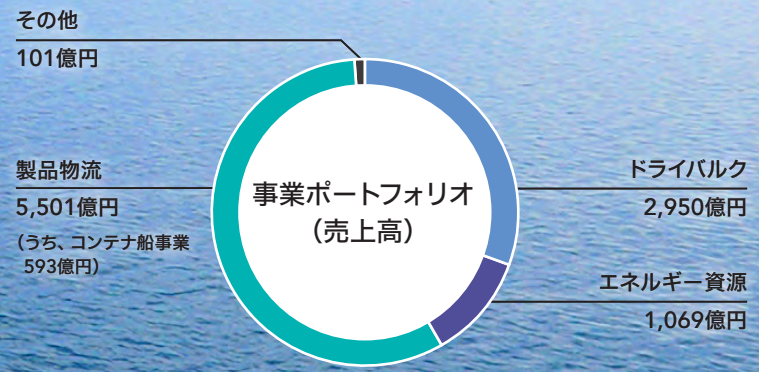
編集方針
川崎汽船（“K” LINE）グループは、世界の海上輸送ニーズに適応したさまざまなタイプの船隊を保有・運航する、海運事業を主軸とした物流企業グループです。
中期経営計画の折り返し地点にあたる2024年度の統合報告書「“K” LINE REPORT」では、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、中期経営計画で掲げた“K” LINEグループの資本政策、事業戦略、機能戦略の進捗と今後の方向性についてご説明するほか、環境保全や安全運航を中心としたサステナビリティへの取り組みもご紹介しています。
なお、それぞれの取り組みの詳細につきましては、当社ウェブサイト（www.kline.co.jp）を併せてご覧ください。

対象期間
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
ただし、一部2024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。



売上高（連結）	経常利益	総資産額	事業拠点数
9,623億円	1,357億円	2兆1,094億円	278社 （国内25社 海外253社）

運航隻数	従業員（連結）	重大事故発生件数	輸送トンマイルあたりの CO_2排出効率改善
453隻	5,464名	0件	44%削減 （2008年比）

At a Glance

"K" LINEグループの今

At a Glance | "K" LINEグループの今

ドライバルク

事業：

鉄鋼原料事業／
バルクキャリア事業

鉄鋼原料、鉄鋼製品(鋼材)、製紙原料、穀物、石炭などの梱包しない大量の乾貨物をばら積み（バルク）輸送する事業です。日本向けの輸送に加え、韓国、中国、インドや中東のほか、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開しています。ドライバルク事業ユニットでは風力利用やバイオ・LNG・メタノール・アンモニア燃料など低・脱炭素化に挑戦しています。

エネルギー資源

事業：

油槽船事業／
燃料事業

油槽船事業において原油やLPGの海上輸送を行う国内外の傭船者向けにグローバルな船主事業を展開しています。燃料事業においては燃料（重油、軽油、LNG、バイオ燃料等）調達に加え、LNG・アンモニア燃料供給事業や液化水素運搬船の事業検討にも取り組み、環境負荷の低減に貢献しています。

エネルギー資源

事業：

電力事業／海洋事業

電力事業では、当社が独自に開発した船隊「コロナシリーズ」により、日本国内と台湾の電力会社向けの石炭を主にオーストラリアやインドネシアから輸送しています。海洋事業では、ブラジル沖でドリルシップ、ガーナ沖でFPSO（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）が稼働しています。

エネルギー資源

事業：

LNG船事業／
カーボンソリューション
事業

LNG船事業は世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供するほか、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応にも取り組んでいます。カーボンソリューション事業では、液化CO_2輸送船事業、洋上風力発電支援船事業（作業船・輸送船）などを推進しています。

製品物流

事業：

自動車船事業

1970年に日本初の自動車専用船を開発・運航開始以来、乗用車やトラックを中心に高品質な輸送サービスをグローバルに展開しています。また、約55年の歴史で培ったノウハウをもとにHigh & Heavy(建設機械、農機、鉄道車両などの背高重量貨物)の輸送強化も図っています。2020年度よりLNG燃料自動車専用船を就航し、環境負荷低減にも配慮した船隊整備に取り組んでいます。

製品物流

事業：

物流・港湾事業

"K" LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを結集し、海上貨物輸送に加え航空貨物輸送、曳船、陸上輸送、倉庫事業、完成車の保管／プロセシング／輸送サービスを提供する自動車物流等、お客さまのさまざまなニーズに応える総合物流事業を展開しています。また、国内4港（東京、横浜、大阪、神戸）で自動車船ターミナルやコンテナターミナルを運営しています。

製品物流

事業：

近海・内航事業

川崎近海汽船株式会社では、バイオマス発電所向け燃料輸送をはじめとするアジア発着の近海船、国内モーダルシフトを推進するRORO船やフェリー、鉄鋼向け石灰石専用船や電力向け石炭専用船などの内航船を運航しています。また、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。

製品物流

事業：

コンテナ船事業

コンテナ船事業は2018年4月以降、邦船3社で設立したOcean Network Express（ONE）に統合されました。2024年3月末時点で184万TEU・235隻のコンテナ船隊を運航し、世界120ヶ国以上をカバーする充実したサービスネットワークを通じて信頼性が高く迅速な国際輸送サービスを提供しています。

その他

事業：

その他事業

船舶管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。

“K” LINEグループの目指す姿

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

Our Values

"K" LINEグループの価値観

"K" LINEグループでは、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の礎として、目指すべき企業理念、ビジョン、そして「大事にする価値観」を定めています。
このページでは、世界の最前線で活躍する多様な人材が、"K" LINEグループが大事にする六つの価値観それぞれについて、日々の業務の中で実感し、実践する姿をご紹介します。

お客様を第一に考えた安全で最適なサービスの提供

K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.出向
斉藤 拓郎

一等航海士として乗船する上で、貨物の責任者としてお客さまの荷物を確実に目的地へ届けるべく乗組員が一丸となって安全運航に取り組めるような職場環境づくりに努めています。

未曾有のコロナ禍という世界的困難な状況であっても、当社船員の強い使命感と海技力を持って乗り越えることができました。

チームワークの力強さを改めて実感し、それが当社の強みであることも確認できました。

たゆまない課題解決への姿勢

自動車船営業グループ
豪州アジアチーム
細川 敦司

お客様と密にやりとりし、毎度頂いたご依頼の本質に辿り着けるよう意識しています。スペース、スケジュール、海上運賃等、さまざまなファクターが関わる自動車船では、お客様のご依頼も三者三様です。当社がサービスを提供する環境も常に異なる中で、当社のリソースを組み合わせた最大公約数としてのご提案ができるよう、お客様と真正面から向き合い、満足していただく形でお船積みにつなげられるよう努めています。

専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供

先進技術グループ
燃費・性能管理チーム
髙田 直弥

船から取得したデータをもとに、燃費や船底汚損状況を把握し、船の運航に生かす業務に取り組んでいます。

データに違和感があれば、機関士としての経験を生かし、現場の状況を頭に描きながら徹底的に調査します。そして本船、管理会社と連携して問題を解決することにより、高いデータ品質を維持しています。

その結果、"K" LINEグループ全体で利用するプラットフォーム「K-IMS*」の利用価値を高め、経済性の向上や安全運航に貢献していることにやりがいを感じています。

変革への飽くなきチャレンジ

カーボンソリューション事業グループ
CCS事業チーム
林 明日香

私が所属するカーボンソリューション事業グループでは、CCS事業における液化CO_2の海上輸送サービスを多種多様なお客さまに提供しています。

黎明期のCCS事業においては、輸送にとどまらずバリューチェーン全体に関わる新たな価値提供が必要となります。

当社の液化ガス輸送事業の強みを生かし、新たな事業エリアで開発段階からパートナーとしてバリューチェーンの担い手となるよう、部門を超えた協力をしながら取り組んでいます。

当社技術部門や海上職、お客さまと一体となり脱炭素社会実現への挑戦を続けていきます。

地球環境と持続可能な社会への貢献

"K" LINE PTE LTD /
Digital & Green Initiative,
General Affairs Division
Chen Yi Ping

環境保全の取り組みにおけるベストの結果は、複合的な成果をもたらすシナリオを実現することです。

安全な労働環境と資源の効率利用、それに卓越したサービス体験を全て実現することを目指し、私たちはドローンを用いた本船への物資輸送を始めました。通常、本船への物資輸送は通船を用いて行われますが、労働安全面のリスクがあり、時間がかかることに加え、多くのCO_2が排出されています。ドローンを用いるという発想の転換により、安全面と効率面の双方で作業が合理化されるとともに、排出量の大幅な削減につながることが期待されます。

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

Ocean Network Express Pte. Ltd.
出向
田村 祐希

ONE設立時にコンプライアンスの体制構築に携わりました。経営層、本社各部門、海外の地域統括会社との対話を通じ、各人の持つコンプライアンス意識を日常業務に落とし込むため、経営層とともにONEが目指すべき姿の啓蒙活動を行い、各部門特性に応じたプログラムの運用を進めていきました。リーダー自らが目指すべき姿を組織に示し垂範していくことが、一体感の醸成に寄与する様に触れ、多くの学びを得ました。今はONEの別の事業部門にいますが、事業活動でステークホールダーに信頼され続けるように業務に取り組んでいます。

*K-IMS：Kawasaki-Integrated Maritime Solutionsの略。統合船舶運航・性能管理システム。船陸間通信システムを利用した、陸上から船舶の運航管理・機関 プラントの状態監視・本船性能解析を行う機能を持つ船舶ICTシステム。

"K" LINE Group's Six Capitals

"K" LINEグループの 6つの資本

川崎汽船が長年にわたり培ってきた安全運航技術と専門性。それを顧客固有のニーズに応える価値へと変換する人材・組織。その結果、獲得した顧客との強固なパートナーシップは当社の事業活動を支える重要な資本で、これら資本の結び付きが当社の成長と企業価値の向上に結び付いています。企業理念に掲げるとおり、"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"するためにこれら資本の充実を図ります。

財務資本	「稼ぐ力」の強化を進め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維持	業務の改善により財務体質の抜本的な改善を果たした2022年5月に中期経営計画を公表。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上、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、積極的に株主還元を進める方針を発表しました。中期経営計画3年目の現段階で自営事業を中心に計画を上回る業績となり、2026年までの営業キャッシュ・フローの見通し、投資計画および還元計画について見直していきます。また資本コストを意識した事業別経営指標の導入により経営管理の更なる高度化に取り組んでいます。	連結総資産 ..... 2.1兆円 自己資本 ..... 1.59兆円 有利子負債 ..... 2,877億円 自己資本比率 ..... 75% DER 18%	資本政策 ➡P.15
人的資本	グローバル社会の物流インフラを不断に支え続ける人・組織	当社の一丁目一番地である安全運航を支える人材、事業の持続的成長と変革をリードし、事業環境変化に対応できる人材の確保・育成は当社にとって最重要課題です。多様な価値観を持った社員がいきいきとその能力を発揮できる職場環境の実現に取り組んでいます。	連結従業員数 ..... 5,464人 外国人乗組員比率 97.4%	機能戦略 ➡P.19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 人材・組織 ➡P.56-59
設備資本	事業戦略を支える競争力のある船隊	新たに設定した26年度・30年度の収支目標の達成を目指し、成長を牽引する自動車、鉄鋼原料、LNG輸送船事業を中心に、LNG、アンモニアといった環境対応船の導入、社会の低炭素・脱炭素化に資する新規事業領域への参画、既存船舶のリプレース、また大型化による船隊のコスト競争力の強化、需要減退リスクを踏まえた船隊柔軟性の確保、High & Heavy貨物といった多様な輸送ニーズに応えることのできる船隊整備などさまざまな取り組みを進めています。	有形固定資産（船舶）..... 319,329百万円 運航船腹数 ..... 453隻 運航船腹 重量トン数 ..... 37,737,840 D/T	中期経営計画 ➡P.14-19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53
知的資本	進化を続ける環境・技術・イノベーション	自社のみならず、お客さまや社会の低炭素・脱炭素化ニーズに対応しています。また、燃料供給網の確立を含むゼロエミッション船の開発、自動運航、故障予知、SeawingやK-IMSなどの環境対応機器など先進・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、業界トップクラスのソリューション提供に取り組んでいます。	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率 ... 90%	安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53 デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55 人材・組織 ➡P.56-59
社会・関係資本	実績に裏打ちされた強固な顧客基盤とパートナーシップ	安全輸送の継続によってつくり上げた顧客基盤をベースに、低炭素・脱炭素化対応を成長機会として共有できるお客さまとの関係強化を図っています。また、脱炭素化といった社会課題の解決にあたり、内外のパートナーとともに共同研究や協議会などに参加しています。液化CO_2輸送事業は川崎汽船が液化ガス輸送船事業で培ったノウハウ・安定運航実績と既存顧客とのパートナーシップを活用し、カーボンニュートラルへの貢献を目指します。	事業展開国数 ..... 23ヶ国 地域別売上高 ..... 日本 90.0%　米国 1.3%　欧州 3.2% アジア 5.4%　その他 0.2% 関係会社数 国内27社 海外253社	中期経営計画 ➡P.14-19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53 デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55 人材・組織 ➡P.56-59
自然資本	海洋・大気への環境影響低減へ貢献する	海という自然資本をビジネスの場としている企業として、当社の継続的な発展と持続的な社会への貢献の両立を図るため「"K" LINE環境ビジョン2050」を掲げ、自社・社会の低炭素・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性・大気環境の保全に取り組んでいます。	LNG・LPG燃料船運航隻数 ..... 3隻 輸送トンマイルあたりのCO_2排出効率改善 ..... 44%減（2008年比）	機能戦略 ➡P.19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53

CEO MESSAGE

YUKIKAZU MYOCHIN

代表取締役社長　CEO

明珍 幸一

"K" LINEグループの持続的な成長に向けて

中期経営計画は順調に進捗

当社は2022年5月に2026年度までの5ヶ年の中期経営計画を公表しました。今年度は折り返しの3年目となります。2022年度、2023年度においては、市況や為替などの後押しもありましたが、中計で掲げる施策に着実に取り組むことで自営事業、コンテナ船事業ともに目標を上回ることができました。これまでの進捗に鑑み、2024年5月には中計最終年度における経常利益目標を1,400億円から1,600億円に引き上げることとしました。また、新たに中計以降の2030年の目標を2,500億円＋αと設定し、取り組みを加速しています。

中計では、低炭素・脱炭素化に向けた取り組みを顧客とともに進め、当社の強みを生かしたポートフォリオ戦略に基づき、自営事業においては、成長を牽引する役割を担う3つの事業、具体的には鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業に経営資源を集中的に配分することを掲げています。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、オーシャンネットワークエクスプレス社（OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.、ONE）の持続的な成長と発展のために株主として継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を強化し

ています。また、海運を主軸とする当社グループの持つ経験・知見に基づく専門性を生かすことができ、かつ低炭素・脱炭素化に貢献する新規事業として、液化CO_2輸送船や洋上風力発電支援船などの新たな事業への取り組みも進めています。

国際海上輸送を担う当社にとってGHG削減は大きな課題であり、低炭素・脱炭素化を推進し、環境負荷の低減に努めることでお客様の課題解決にも応えることなります。また、海運に関わるものとして水素、アンモニアなど新たなエネルギーやカーボンニュートラル実現を後押しする液化CO_2輸送などの新たな輸送技術の開発や輸送需要への対応、洋上風力発電の建設およびメインテナンスをサポートする支援船などお客さまのニーズなどにもしっかり事業機会として取り組むことで成長を実現していきたいと考えています。成長機会を共有できるお客さまとのパートナーシップを構築し、さらに発展させることで、自社及び社会の低炭素・脱炭素化を促進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図り、多様なステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

"K" LINEグループならではの創出価値

"K" LINEグループは、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することを企業理念に掲げ、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ています。

グローバルに事業を展開する海運業は、世界の政治・経済情勢に大きな影響を受けざるを得ません。"K" LINEグループは、100年を超える長きにわたり、幾多の経営環境の大きな変化、荒波を乗り超えてきました。「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」という「"K" LINEスピリット」のもとで、常にお客さまのニーズに寄り添い、応えるべく、過去にとらわれない発想で新たな価値を提供することに取り組んできました。

1970年竣工の日本初の自動車専用船「第十とよた丸」は、スケジュールの安定性、荷役効率、そして安全性を飛躍的に向上させるため、従来の発想を大きく転換させました。新たなエネルギーの輸送需要に応えた日本籍初のLNG船「尾州丸」や、電力炭輸送の基本船型となった幅広浅喫水の「CORONAシリーズ」など、常に業界をリードする新たな価値の提供に努めてきました。

近年では、従来の重油に比してCO_2の排出を25%～30%削減できるLNG燃料を使用する自動車船"CENTURY HIGHWAY GREEN"を2021年に竣工させ、その後も

移行期の環境負荷低減に資するLNG燃料船の整備を積極的に進めています。2024年にはケープサイズバルカーでのLNG燃料船の第一船として"CAPE HAYATE"が就航しました。足元では、自動車輸送船そして鉄鋼原料を輸送するケープサイズバルカーを中心に、発注残を含めると2024年度末までに9隻が就航する予定です。

世界初となる液化水素運搬船の実証試験や、アンモニアを燃料とした次世代となる代替燃料炊きの船舶導入への取り組み、複数のCCS（Carbon Capture and Storageの略、CO_2の回収・貯留）プロジェクトにも液化CO_2海上輸送を担うメンバーとして参画しています。中でもノルウェーのNorthen Lights社による世界初のフルスケールCCSプロジェクトでは、海運会社として世界で初めて参画することとなります。

いずれも自社と社会の低炭素・脱炭素化を成長機会として取り込み、お客さまとパートナーシップを組むことで、新たな価値を提供し、企業価値の向上に努めています。

「成長を牽引する役割」を担う3つの事業と安定した収益基盤の拡大

成長を牽引する役割を担う 3つの事業は、いずれも持続的な成長と当社の強みの発揮が期待できる事業です。成長への時間軸や市況変動など事業環境の変化によるリスク感応度は事業により異なり、短中期の契約を中心とする事業から長期固定契約を主たるものとする事業を組み合わせた形となります。経済情勢や市況変動の影響を免れない海運事業において、これらの成長への時間軸や事業リスクの異なる3事業をポートフォリオとして組み合わせることで、レジリエンスを強化、ボラティリティの低減を図ることで自営事業として安定した収益基盤を拡大させていくことを目指しています。

「鉄鋼原料」は、顧客密着と環境営業を梃子に日本や韓国の製鉄会社と長い間培ってきた関係を一層強化する一方、今後の成長が見込まれるインド・中東市場や資源メジャーと、高い輸送品質に加えて低・脱炭素化に向けた取り組みを足掛かりとして関係強化を進めています。

「自動車船」では、お客さまのニーズに応えた航路網の再編、環境対応船の導入など環境負荷低減への取り組み、一般商用車のみならずH&H（High &Heavy）貨物（重量物や自走しない大型建機や鉄道車両等）など輸送技術を必要とする幅広い需要の取り込みなどを通じて、収益のさらなる改善を図っています。

「LNG輸送船」については、クリーンで環境負荷の低いトランジションエネルギーとしてLNGが脚光を浴びており、従来の市場である日本、韓国、中国や欧米に加え、今後は東南アジアやインドなどでも需要の拡大が見込まれています。これまで注力してきた高い品質の船舶管理の提供や、安全かつ安定的なサービスを評価いただき、新規案件の取り込みが着実に進みつつあり、さらなる契約獲得と収益拡大が進んでいます。

一方、自営事業と並んで当社事業の大きな柱であるコンテナ船事業については、地政学的リスクや経済情勢などによる輸送需要の変動に大きな影響を受けやすい事業ですが、2018年にONEを発足させ、事業統合により規模の経済を実現し、事業基盤の強化につなげました。3社のベストプラクティスによるさらなる収益の改善、適正な船隊整備による競争力の強化とリスク低減を図れるよう、今後も株主としてONEの持続的な成長と発展のために人的側面、そしてガバナンス面での支援を強化してまいります。

新規事業分野の強化

成長を牽引する役割を担う3つの事業とともに注力する低炭素・脱炭素化に向けた新規事業領域でも、複数のプロジェクトが本格化しています。海運会社としては当社が初めの参画となる世界初のフルスケールCCS（Carbon dioxide Capture and Storage：二酸化炭素（CO_2）の回収・貯留）であるノーザンライツ社によるプロジェクトがいよいよ今秋よりノルウェーで始まります。欧州地域でセメント工場や火力発電所などからCO_2を回収、輸送し、貯留のうえ枯渇したガス田に圧入するというこのプロジェクトでは、第一段階で年間80万トンの液化CO_2の輸送が見込まれます。当社グループは、合計3隻の液化CO_2

輸送船の運航、船舶管理を引き受けることとなります。液化CO_2輸送にあたっては、当社グループがこれまで培ってきた、LNGやLPGなどの多様な液化ガス輸送に関わる豊富なノウハウや安全運航実績を生かしながら、海上輸送におけるさまざまな技術面での検討やルール作成などプロジェクトに参加しながら、準備を進めてきました。当社が海上輸送事業において関係が深いお客さまの多くもカーボンニュートラル実現のためにCCSの検討を進めており、当社グループにとってもこのような取り組みによりお客さまのニーズに応え、貢献できるものと考えています。同プロジェクトを通して液化CO_2輸送の知見、経験を積み重ねることで、先行する欧州市場でのさらなる事業展開を図るとともに、欧州に続き検討が進む日本を含めたアジアにおいても新たなCCS事業の獲得を目指します。

我が国でも、2050年カーボンニュートラル実現へ向けて洋上風力発電プロジェクトの開発が本格化しています。開発に伴う洋上風力発電施設の建設、海洋地質調査、設備の保守管理においてはオフショア支援船による作業・作業支援サービスが欠かせませんが、これらは当社グループが長年にわたり国内外で安全かつ高品質な運航ノウハウを蓄積してきた分野です。当社と川崎近海汽船株式会社の合弁会社であるケイライン・ウインド・サービス株式会社は、これらのノウハウを基軸として、内外のパートナーとの協業により、国内およびアジアにおける需要に対応していきます。

これらの新規事業に加えて、新たに生まれる新エネルギーの輸送技術への対応や、次世代の代替燃料への対応も求められます。これまで100年間にわたり船舶燃料の主流であった重油に代わり、LNG、そしてアンモニア、メタノールなど代替燃料を安全に取り扱い、また新しいエネルギー輸送需要に応えていくためには、船舶の開発、建造のみならず、新しいルールやガイドラインの作成、そして乗組員の確保と育成などにも多くの経営資源の投入が求められます。日本における海技人材の確保と育成はもちろんのこと、当社グループが運航する本船の乗組員として活躍しているフィリピン人船員やインド人船員が必要な海技技術の取得や研修が受けられるようフィリピンおよびインドにおける研修施設の一層の拡充にも取り組んでいます。

中計期間における投資計画

当社は中計期間における投資計画を、中計初年度の5,200億円から昨年には6,300億円に見直し、今年の5月にはさらに7,400億円に引き上げました。このうち7割強を、成長を牽引する役割を担う3つの事業、すなわち「鉄鋼原料」「自動車船」「LNG輸送船」に集中させる一方、約1割を当社の強みを生かせる分野での新規事業領域（液化CO_2輸送船。洋上風力発電支援船、水素／アンモニア輸送船などの新エネルギー輸送）に振り向け、中長期的な安定収益の基盤構築を目指します。環境対応という切り口では、全体の約6割を、3事業を中心とした代替燃料船、低・脱炭素社会に貢献する新事業、自動カイトシステム「Seawing」をはじめとする様々な環境対応付加物などへの投資に向けることで、川崎汽船の「持続的成長」と「持続可能な社会への貢献」の両立を図ります。投資規律を守り、『好況の時は抑制的に、市況が悪い時は戦略的な』投資を着実に実行することで当社グループの企業価値向上への取り組みを進めます。

"K" LINEグループならではの強みと「機能戦略」

"K" LINEグループの強みをさらに磨くため、「安全・船舶品質管理」「環境・技術」「デジタルトランスフォーメーション」という3つの機能と、それらを支える「人材・組織」を強めていくことは、中期経営計画を進めていくために大変重要な鍵となります。

「安全・船舶品質管理」ですが、まず海運会社にとって安全運航は一丁目一番地であり継続的かつ徹底した取り組みが求められます。現場で日々の安全運航のための施策を積み重ねつつ、全世界をアジア・欧州・米州地域の3極に分けて、システムを統合した上でグローバル・モニタリング体制を整備し、全世界で運航されている当社船を24時間サポートできる体制の構築を進めています。また、グローバルに展開するお客さまのニーズに的確に対応できる顧客密着型の海技サポートの強化のために、シンガポー

ルにK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.を設立したほか、中国、フィリピン、インドなどの海外拠点に営業要員に加えて海技人員を配置するなど、安全運航や輸送品質の向上に加えて、環境技術への要請にも応えられるよう機能の強化を進めています。さらに、当社グループの海技者の確保・育成の拠点である「"K" Line Maritime Academy（KLMA）」のもと、日本、フィリピン、インド、欧州など世界各地の海技人材の育成拠点を拡充、強化するとともに、研修時のみならず船上でも安全教育のプログラムを徹底することで、長年にわたって培ってきた安全文化と輸送品質を受け継ぐ優秀な船員、海技者の育成に継続して努めています。

「環境・技術」の分野では、エネルギーミックス転換の最中にあり、低炭素・脱炭素化に向けた動きが早まるなか、IMO（International Maritime Organization）は、2025年頃にカーボンネットゼロを目指すという新たな目標を設定し、その目標に合わせた規制を示す一方で、欧州ではEU－ETS（欧州排出量取引制度）という海上輸送に伴い排出されるCO_2への課金制度という新たな地域規制の導入も並行して始まっており、GHG削減への取り組みは喫緊の課題です。当社でも対処を加速しています。GHG削減のため、ソフト面では、ビッグデータを用いて安全かつ最小燃費の推奨航路を算出し、CO_2排出量の3～5%程度の削減を可能とする最適経済運航を可能とする統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」を自社船に加えて長期傭船も含めた全運航船への搭載を進めています。ハード面において既存技術である空気潤滑システム、軸受発電、省エネ船底塗料などの最新の省エネ技術の採用などに加えて、風力の活用による燃料消費量の大幅な削減を目指す自動カイトシステム「Seawing」の技術確立および製品化に向けた取り組みも進めています。また、重油に代わる次世代ゼロエミッション燃料であるアンモニアやメタノールに加えて既存船で炊けるバイオ燃料の導入などへの取り組みも開始しており、多様な選択肢から当社に最適なものを採用すべく、当社の全社環境戦略を推進しています。

「デジタルトランスフォーメーション」においては、昨年末に新たな「DX戦略」を公表し、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させることを打ち出しました。「環境・技術」にも関連しますが、「海上のDX」においては本船からの運航情報や気象海象などのさまざまなビッグデータをAIで分析することによる最適運航の実現や、機関の技術的な不具合の事前予測、またIT活用による船上労働環境の改善にも取り組みを進め、最適経済運航のみならず安全運航のサポートを推進しています。「陸上のDX」においては、生成AIなど働き方にも大きな影響を与える新たな技術が生まれる中、役職員がそれらを遅れることなく活用し、業務の効率化のみならずお客さまに付加価値の提供につなげるなど新たなアプローチが可能となるようDX研修講座を充実させることで、会社全体のITリテラシーも上げるべく取り組みを進めています。

「人材・組織」については、まず事業の成長に必要な質と量の確保を進めるとともに、当社が重点事項として取り組む3つの機能の強化を可能とする人材の育成に取り組んでいます。お客さまが求めていることは何か、当社として提供できる価値は何か、とことん考え抜いて解決策を提示する、その解決策を当社グループの仲間とチームワークを組んで展開し、実現する、また時には内外のパートナーに積極的に働きかけを行う、自ら現場に入り解決先を徹底的に考え抜き、チームワーク良く実行に移し、企業価値向上につなげる人材を積極的に育成していきたいと考えています。置かれた立場、役割は各々異なる中、グローバルに事業を展開するためにはお互いを尊重し、理解するとともにベクトルを合わせて協働し、やりぬく態勢も重要です。経済情勢、エネルギー政策、新技術の開発、通商政策など事業をめぐるさまざまな環境の変化に大きな影響を受

ける事業を営むものとして、それらの変化に常に留意するとともに、変化を恐れず行動に移していくことが求められます。ダイバーシティ&インクルージョンの視点からも、グローバルスタッフとの一体感醸成を図るため、海外現地法人のコアスタッフの登用、東京本社との人材交流に加えて、コロナ禍の期間は中断していた海外現地法人の管理職層や管理職候補による本社での研修「"K" LINE UNIVERSITY」を昨年11月から再開しました。今後成長が見込まれるアジアを中心にグローバルな事業展開をさらに推進するため、人材の育成により一層力を入れていきます。

機能戦略として上記に挙げた4つのポイントは、いずれも当社が理念・ビジョンを実現し、持続的な成長と企業価値向上を果たすための重要課題＝『マテリアリティ』として掲げて、取り組んでいるものです。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、2024年5月に新たな目標として、2026年度の経常利益1,600億円、2030年度の経常利益2,500億円プラスαを掲げました。規律ある投資を着実に実行し、自営事業とコンテナ船を二軸として、目標達成に向けて取り組んでまいります。

経常利益目標の引き上げに加えて、中計期間の累計営業キャッシュ・フローの見込みも1.2兆円から1.4兆円へと上方修正を行いました。将来の成長に必要な投資キャッシュ・フローも見直し、増額するとともに、中計期間中の株主還元額も従来の5,000億円規模から7,000億円以上に引き上げました。成長に必要な投資を実施するとともに、財務の健全性を維持した上で、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローを踏まえて機動的な株主還元を行い、資本効率を高めることで、さらなる企業価値向上に努め、PBR1倍以上の維持、向上を目指してまいります。

当社グループは今後も、海運業を主軸とした物流企業として人々の豊かな暮らしに貢献すべく、これまで培ってきた海運会社としての知見、技能、技術をさらに磨き、低炭素・脱炭素化に向けた活動をともにできるお客さまとのパートナーシップを通じて成長機会を追求しながら、持続的な成長と企業価値の最大化に取り組んでまいります。

代表取締役社長　CEO
明珍幸一

中期経営計画

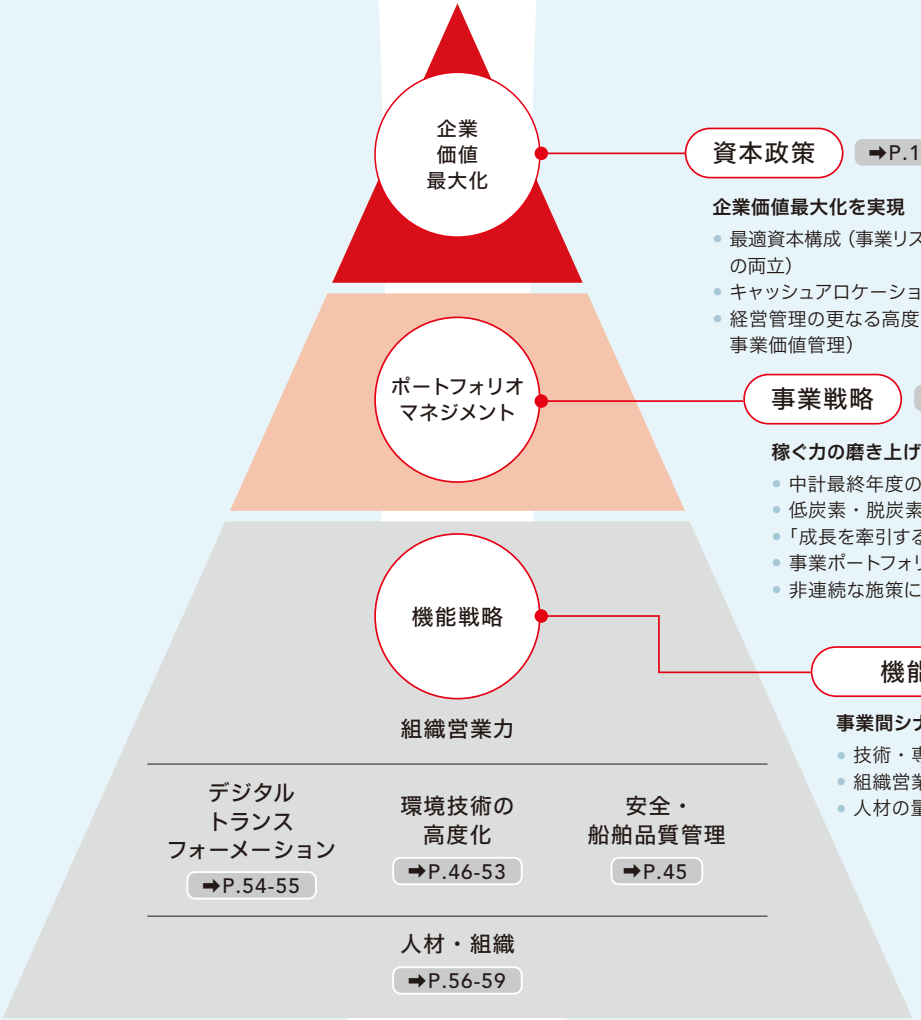
中期経営計画のポイント

更なる成長と企業価値向上

中計目標値を経常利益1,400億円から1,600億円に引き上げ、2030年に向けて2,500億円＋αを目指す

低炭素・脱炭素化を機会とした成長戦略に基づき、
「成長を牽引する役割*1」と「環境」への投資により成長を実現

*1 鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業



資本政策 ➡P.15-16

企業価値最大化を実現

- 最適資本構成（事業リスクを意識した財務健全性と資本効率の両立）
- キャッシュアロケーション（成長投資と株主還元の最適化）
- 経営管理の更なる高度化（事業別経営管理・投資管理・事業価値管理）

事業戦略 ➡P.17-18

稼ぐ力の磨き上げ

- 中計最終年度の経常利益目標値の引き上げ
- 低炭素・脱炭素化を機会とした成長戦略
- 「成長を牽引する役割」と「環境」への投資
- 事業ポートフォリオ改善に向けた取り組み
- 非連続な施策について継続的に検討

機能戦略 ➡P.19

事業間シナジーで事業戦略強化

- 技術・専門性の磨き上げ
- 組織営業力
- 人材の量的・質的な確保・育成

経営管理指標

	ROIC*	ROE	収支目標
2023年度（実績）	5%	6.7%	経常利益1,357億円（うち、自営事業876億円）
2026年度（目標）	6.0～7.0%	10%以上	New 経常利益1,600億円（うち、自営事業900億円）
足元の進捗と対応方針	△ • 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を目指す	△ • 自営事業の業績改善により目標に向け進捗 • 中計期間においては事業ポートフォリオ改善に向けた取り組みも含め資本効率を意識し持続的な達成を目指す	◎ • **順調に進捗しているため目標を更新** • 「成長を牽引する役割」と「環境」への投資により稼ぐ力を強化 • 非連続施策も継続検討

*ROICにはオフバラ傭船料6,000億円～7,000億円を含む。
2023年度末のオフバラ傭船料含む自己資本比率は57～59%

PBR：1.0倍以上を目指す

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め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ます。

2022年度中期経営計画では、ROE10%以上、2026年度の経常利益1,400億円、および自営事業の収益の拡大という目標を掲げました。このうち2026年度の経常利益の中計目標値については、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、1,400億円から1,600億円に引き上げ、2030年に向けて2,500億円＋αを目指します。引き続き、稼ぐ力の強化と資本効率の改善によりROE10%以上を持続的に達成し、資本コストの低減、更なる成長期待醸成によるPERの改善を念頭にPBR1.0 倍以上の維持・向上を目指します。

中期経営計画

資本政策

資本政策の進捗と企業価値向上に向けて

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め、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ています。

稼ぐ力の強化	営業CF 1.4兆円	• 24年5月に引き上げた中計最終年26年度の経常利益目標値1,600億円に対して、24年の通期経常利益予想は2,200億円(24年5月公表比+850億円) • 中計に基づく資本コストを満たした利益成長により、中計期間の営業CF1.4兆円
投資計画(成長投資の促進)	投資CF 7,400億円	• 企業価値向上に必要な投資は投資規律を緩めず促進し、投資CF7,400億円 • 「成長を牽引する役割を担う事業」と「低炭素・脱炭素化を機会とした環境投資」を強化することで成長を実現
最適資本構成	事業リスク 財務健全性 資本効率	• 事業リスクを意識した財務健全性・資本効率の両立 • 最適資本構成検討のために、引き続き自営事業およびコンテナ船事業に必要な資本レベルを検証
株主還元政策	株主還元 7,000億円以上	還元方針 • 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健全性を確保の上、適正資本を超える部分についてはキャッシュフローを踏まえて積極的に株主還元を検討 • 中計期間累計7,000億円以上の還元を予定 • 24~26年度の年間配当予定は85円／株 24年度還元 配当 • 年間配当予定は85円／株（中間配当42.5円／株、期末配当42.5円／株） 24年度還元 自己株式取得 • 909億円、39,556,000株の自己株式取得を終了（8月7日に消却済） 機動的な追加還元 • 還元方針に基づき、足元から500億円以上の更なる機動的な追加還元を実施予定
企業価値向上に向けて	PBR 1.0倍以上 維持・向上	• 稼ぐ力の強化と資本効率の改善によりROE10%以上を持続的に達成し、資本コストの低減、更なる成長期待醸成によるPERの改善を念頭にPBR1.0倍以上の維持・向上を目指す • 取締役会による経営方針の決定および監督と、経営陣による業務執行の迅速な意思決定等、経営力の強化により、更なるガバナンスの改善と経営の改革を通じた企業価値の向上を目指し、指名委員会等設置会社への移行を前提として準備中 • IR活動を通してステークホルダーとの対話を促進し、当社の成長について、市場への更なる浸透を図る

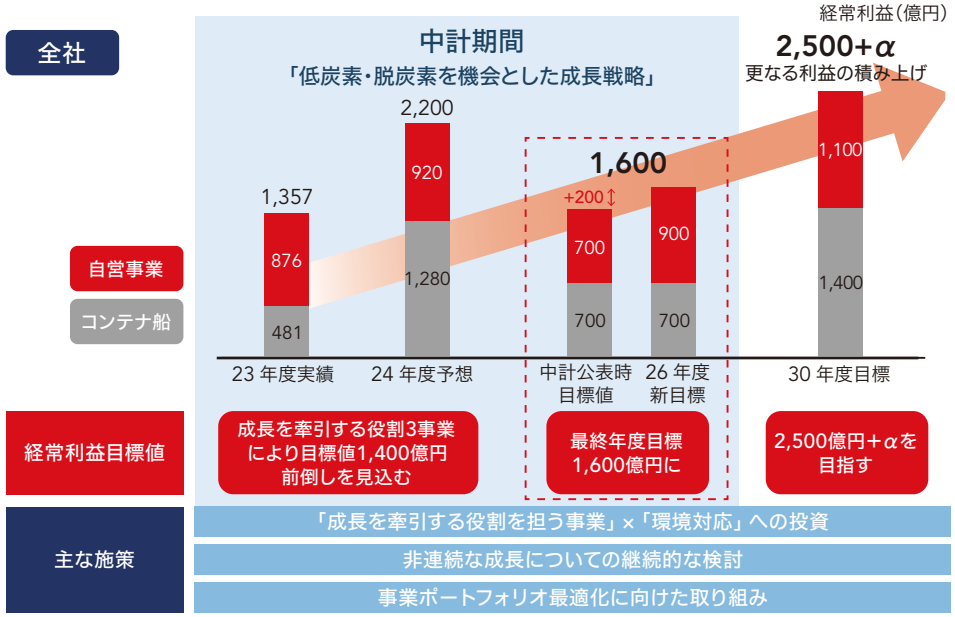
経営管理の更なる高度化の推進

ROIC 6.0～7.0%（26年度目標）

• 事業別経営管理財務3表の整理
• 事業価値管理の高度化
• 投資管理の高度化の実施

稼ぐ力の強化による経常利益目標値の引き上げ

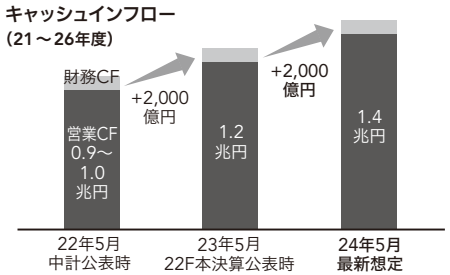
中計2年目の昨年度（2023年度）は、コンテナ船の市況はサプライチェーンの混乱の終息と、新造船竣工による供給圧力により低迷したものの、自営事業の堅調な推移により1,357億円となりました。自営事業の「稼ぐ力の磨き上げ」の着実な進捗もあり、2026年度の最終年度の目標を、自営事業を中心に200億円積み増して1,600億円としました。



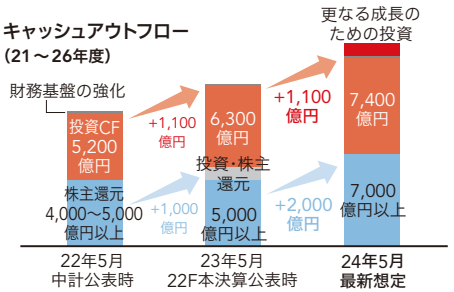
資本政策

キャッシュアロケーション

資本政策の、現在のキャッシュアロケーションの状況です。キャッシュインフロー（営業キャッシュフロー）について、中計公表時の計画では9,000億円～1兆円としていたものを、23年5月と24年5月に2,000億円ずつ更新し、1兆4,000億円規模の営業キャッシュフローを想定しています。これらの創出キャッシュに関しては、最適資本構成の考えに基づき、成長投資と株主還元のバランスを考慮の上、中計期間に7,400億円の事業投資、7,000億円以上の株主還元に配分し、実施する計画です。



■ 23年5月公表時から営業CFが2,000億円改善する見込み



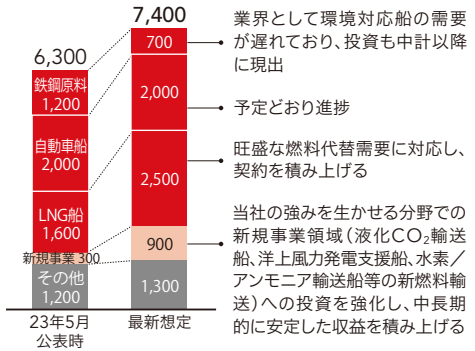
■ 23年5月公表時から投資CF1,100億円増の7,400億円を計画
■ 営業CFの上振れも踏まえて、23年5月公表時から株主還元は2,000億円増の7,000億円以上を計画

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」に重点を置き、事業・目的に応じたリスク・リターンを鑑みて投資規律を効かせ、好況の際は抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に投資を実行していきます。

中計期間の投資CFは23年5月公表時から+1,100億円の7,400億円(うち4,600億円確定済)を計画

70%を「成長を牽引する役割」、10%を「新規事業機会」に投資



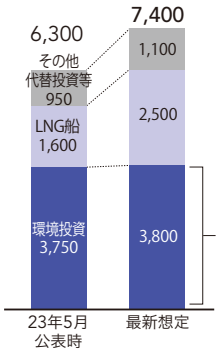
業界として環境対応船の需要が遅れており、投資も中計以降に現出

予定どおり進捗

旺盛な燃料代替需要に対応し、契約を積み上げる

当社の強みを生かせる分野での新規事業領域（液化CO_2輸送船、洋上風力発電支援船、水素／アンモニア輸送船等の新燃料輸送）への投資を強化し、中長期的に安定した収益を積み上げる

50%(LNG船を含むと80%)を環境に投資
→競争優位性確立



累積投資額
22～26年度 (億円)

・代替燃料焚き船舶
・アンモニア輸送船等の新燃料輸送船
・液化CO_2輸送船等の低炭素に資する新事業
・Seawing等の環境対応付加物など

株主還元政策

中期経営計画期間の総還元額は7,000億円以上を予定しています。株主価値向上のための適切な配当と機動的な自己株式取得を引き続き積極的に実施しています。

2024年度～2026年度に関しては、1株当たり85円の年間配当に加え、1,500億円以上の機動的な還元（内、909億円は自己株式取得により実施済）を予定しています。

引き続き、中計期間において業績動向を見極め、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を踏まえて積極的に自己株式取得を含めた株主還元を検討していきます。

配当

2024～2026年度
年間配当予想:**85円／株**
（24年度中間・期末配当、各42.5円／株）

機動的な追加還元

2024年度 自己株式取得
909億円、39,556,000株の自己株式取得が終了（8月7日に消却完了）

中計期間中(2024年度~26年度)
還元方針に基づきキャッシュフローを踏まえて、足元から、**500億円以上の更なる機動的な追加還元**を予定

		実績		計画		
		21～22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
1株当たり株式への配当および追加還元	追加還元			機動的な追加還元 500億円～		
	機動的な還元		自己株式取得 562億円	自己株式取得 909億円 (実施済)		
	追加配当		追加配当 43円/株*1	追加配当 45円／株	追加配当 45円／株	追加配当 45円／株
	基礎配当		基礎配当 40円/株*1	基礎配当 40円／株	基礎配当 40円／株	基礎配当 40円／株
還元総額	機動的な還元		562億円	1,500億円～(内、909億円は実施済)		
	追加配当		600億円 (83円／株)	610億円*2 (85円／株)	610億円*2 (85円／株)	610億円*2 (85円／株)
	基礎配当					
	還元総額	2,500億円	1,162億円	3,330億円 中計期間総還元額:7,000億円以上		

＊1 2024年4月1日株式分割後基準にて記載　＊2 39,556,000株の消却前の株数を基準とし記載

事業戦略

当社グループは、中期経営計画の事業戦略としてポートフォリオマネジメントを強化しています。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3つに区分し、コンテナ船事業と新規事業領域と合わせ、5つの区分の役割に応じた戦略的方向性を打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を展開しています。

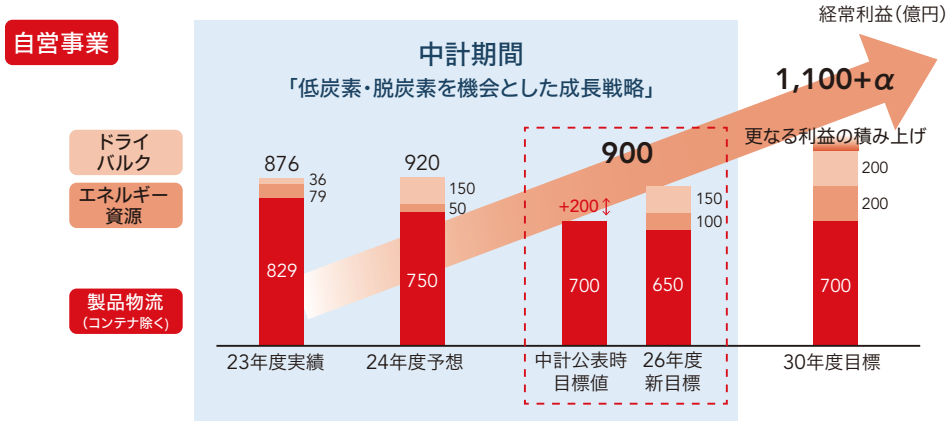
対応事業		役割	戦略的方向性	2023年度の進捗と成果	2024年度以降の重点課題
成長を牽引する役割	• 鉄鋼原料 • 自動車船 • LNG輸送船	• 環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること • 既存・新規顧客でのシェア獲得 • 市場成長を上回る高成長	• 経営資源を集中的に配分	**鉄鋼原料** 安定収益基盤の維持・拡大、インド、中東・シンガポールでの組織営業力強化、船隊ポートフォリオコントロールの事業戦略は順調に進捗。 **自動車船** 運賃修復やH&H輸送量拡充、運航効率向上などの収益改善施策は順調に進展。環境対応新造船建造など、成長に向けた投資も計画通りに実施。 **LNG輸送船** カタールエナジーとの追加契約をはじめ、長期安定収益案件を順調に積み上げ。顧客の船腹調達計画の具体化に伴い、投資計画を積み増し（約6割は既に確定済）。	**鉄鋼原料** 顧客密着と環境営業を梃子に日韓ミルとの関係を維持・強化しつつ、今後の成長が見込まれるインド・中東ミルや資源メジャーとの関係を強化。 **自動車船** 堅調な需要を背景に、環境対応、H&H貨物*1の取込みを機会として捉え、持続的な事業経営を実現。 **LNG輸送船** 信頼できるパートナーとタッグを組み、川崎汽船の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」で顧客のニーズに応え、長期契約を拡大。
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	輸送品質技術の維持・向上と、新しい輸送需要に対応するための船舶管理・運航体制の維持により新エネルギー需要の獲得。	エネルギーミックス転換期の中で一定期間維持される化石燃料の輸送需要に対応しながら、顧客の低炭素・脱炭素化に寄与すべく、提案営業の実施や顧客との長期的関係性を構築。
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** 市況エクスポージャーの適切な管理と配船効率の向上により継続的に収益性を改善。 **近海内航／物流・港湾** 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。	**バルク** 効率配船の深化、国内・広域アジア地域での顧客基盤の維持・強化、海外での営業強化・発展、船隊の市況変動への耐性強化による収益力向上。 **近海内航／物流・港湾** 近海内航・港湾・物流の各事業において稼ぐ力の磨き上げを進めるとともに、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	• 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	市場の需要動向への機動的な対応を通じた着実な事業運営を行うONEを継続的に支援。	事業計画ONE2030を公表。株主の立場から継続的な人的支援と経営ガバナンスの関与を通じた企業価値の最大化を実現。
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	• 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	洋上風力発電事業、Northern Lights JV DAとの世界初の本格的なCO_2回収・貯留（CCS）プロジェクトへの参加をはじめとする液化CO_2輸送事業、および水素・アンモニア輸送事業を引き続き推進。	液化CO_2輸送事業・洋上風力発電支援船事業など今までの経験とノウハウを生かし、社会の低・脱炭素化に資する新規事業領域に参画。

戦略的な事業資産の入れ替えは継続的に検討

*1 High&Heavy貨物。建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

自営事業の成長戦略

中期経営計画は順調に進捗しており、自営事業の経常利益目標値に関して、中期経営計画最終年度である2026年度を900億円（中期経営計画公表時+200億円）、2030年度を1,100億円+αに更新しています。低炭素・脱炭素を機会とした成長戦略に基づき、「成長を牽引する役割」および「新規事業領域」をはじめとしてそれぞれの事業の役割に応じて成長を実現していきます。



※ 経常利益の合計値には本部費用を含む

主な変動要因 30年度 vs23年度			
	ドライバルク	鉄鋼原料、バルクキャリア	顧客密着と環境を梃子に顧客基盤の維持・拡大により収益力・長期安定契約を拡大
	エネルギー資源	LNG輸送船、電力炭船、VLGC・VLCC、新規事業領域	技術・営業一体となり、顧客のニーズに応え、長期契約を拡大 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域における収益力強化
	製品物流（コンテナ除く）	自動車船 近海内航・港湾・物流	自動車船において環境需要の取込みにより収益力を強化 近海内航・港湾・物流の各事業において稼ぐ力の磨き上げを進める
非連続な成長に向けた施策			当社の強みを生かせる事業において非連続な成長に向けた施策について継続的に検討

成長を牽引する3事業・新規事業領域ー成長戦略の進捗

鉄鋼原料

持続的な収益成長を目指し、顧客密着と環境営業を梃子に日韓ミルとの関係を維持・強化しつつ、今後の成長が見込まれるインド・中東ミルや資源メジャーの長期契約を獲得

- 日韓ミル顧客の環境対応に積極的に応え、関係を維持・強化
- 資源メジャーと脱炭素化に向けた共同研究・包括協議に関する基本合意を締結後、脱炭素化の協議会を定期的に開催し、具体化に向けて取り組みを加速
- アンモニア焚機関搭載の20万トン級大型ばら積み船の共同開発に関する覚書締結*1
- 30年度には100~110隻規模の船隊を想定

LNG輸送船

安定収益拡大による成長に向け、信頼できるパートナーと タッグを組み、川崎汽船の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」で顧客のニーズに応え、長期契約を拡大

- Diamond Gas International Pte. Ltd.社向けLNG船の長期定期傭船契約・造船契約締結
- Qatar Energy向けLNG船4隻の長期定期傭船契約・造船契約締結
- 移行エネルギーとしての需要伸長の下、長期傭船契約を中心として 30年度には75隻以上への船隊拡充を想定

自動車船

堅調な需要を背景に、環境対応、H&H貨物の取込みを機会として捉え、持続的な事業経営を実現

- 安定的かつ持続的な輸送サービスの提供により、既存完成車OEMとの強固な関係性を構築
- H&H輸送能力増強に合わせ、H&H貨物集荷の更なる強化
- 輸送能力の拡充および低炭素・脱炭素化の目標達成に向けて競争力と柔軟性のある船隊を整備
- 30年に向けては次世代ゼロエミッション船・新技術の実装を推進

新規事業領域

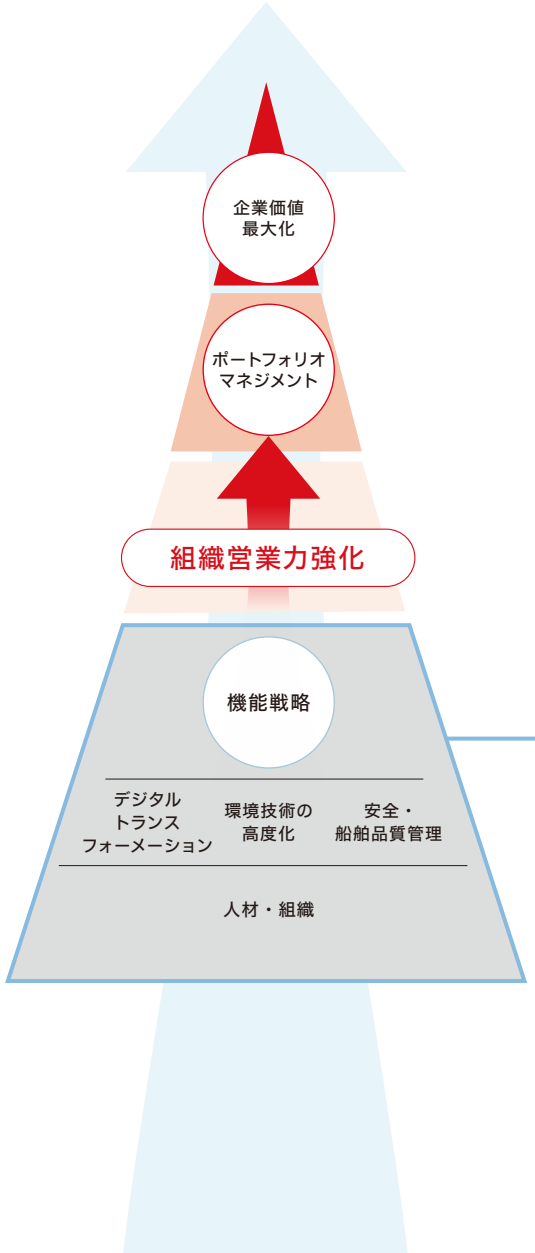
中期経営計画に基づき、海運事業で培った豊富な経験とノウハウを生かし、社会の低・脱炭素化に資する新規事業領域に参画し、中長期的に安定した収益を積み上げ

- 液化CO_2輸送事業: NL社*2と3隻目のLCO_2船傭船契約締結。世界初のCCS*3向け輸送を本年開始予定
- 洋上風力発電支援船事業：KWS*4はJMU*5と浮体式洋上風車向け専用船構想のAiP認証を取得
- 水素／アンモニア輸送事業への参画：ジクシス社向け二元燃料LPG／アンモニア運搬船の竣工

*1 伊藤忠商事、日本シップヤード、三井E&S、NSユナイテッドとともに、MAN Energy Solutionsとの間で、アンモニア燃料船の商用化に向けた共同開発を進めることに合意
*2 NL社（Northern Lights社）　*3 CCS（Carbon Capture and Storage）　*4 KWS（ケイライン・ウインド・サービス株式会社）
*5 JMU（ジャパンマリンユナイテッド株式会社）

機能戦略

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しており、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つなげていきます。



	戦略方針	主な進捗・対応
環境・技術 ➡P.46-53	**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**	• 新燃料船（ZE）船への取り組みによる脱炭素化推進 • Seawing事業を承継し、技術確立を加速 • 環境規制・カーボンプライシングへの対応・推進 • 環境への取り組みに対する外部からの評価（CDP等）
安全・船舶品質管理 ➡P.45	グローバルな海上輸送と、地域限定事業双方の**安全・品質管理を網羅する組織体制の強化**	• 高品質の船員確保育成 • 顧客密着型の海技サポート • 競争力のある船舶管理（KONeCT*1の活用） • 包括的な安全船舶品質管理・連携体制 ＊1 KONeCT:川崎汽船グループのデジタル技術を活用した次世代型の総合船舶管理システム
デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55	**データ・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、**付加価値を向上	• DX戦略2024を公表（2023年12月21日） • DX戦略2024において当社が重要と考える5つの視点（陸上のDX、海上のDX、データのDX、人材のDX、DXを支えるセキュリティ）で戦略を展開
人材・組織 ➡P.56-59	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**	• 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、ビジネストランスフォーメーション人材の確保・育成を継続的に推進 • 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り組み

CFO MESSAGE

NORIAKI YAMAGA
取締役
専務執行役員　CFO
山鹿 徳昌

より高く引き上げた経営目標の達成へ。持続的価値につながる高度な経営管理手法の下、資本効率を意識した成長戦略を推進します。

2023年度の業績と中期経営計画のアップデート

2023年度は減益となりましたが、1,357億円の経常利益は過去3番目の高水準でした。過去2年間続いたコンテナ船の好市況がひと段落し、自営事業を中心とした取り組みが実を結んだ手ごたえを感じています。コンテナ船事業のスピンオフ後、自営事業をどのように強くしていくことが課題でしたが、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船をはじめとする各事業が想定を上回る形で進捗し、自営事業で900億円近い利益を上げることができました。今期の経常利益も2,200億円と、中期経営計画（以下、中計）最終年度となる2026年度の経常利益目標である1,600億円を超えるレベルを達成する見込みです。

		2026年度 中計目標値	2023年度 実績値
収支目標	経常利益（自営事業）	900億円	876億円
	経常利益 （コンテナ船事業）	700億円	481億円
	経常利益（全社）	1,600億円	1,357億円
自己資本利益率（ROE）		10%以上	6.7%
ROIC		6.0～7.0%	5.0%

2022年度から2026年度の中計期間における営業キャッシュ・フローも、2023年5月の前回予想から2,000億円上振れして、1兆4,000億円に増える見込みです。中計最終年度に向けて、経営管理のさらなる高度化により、事業別財務KPI（ROIC、EVAなど）を用いた社内管理を整備して、資本効率を意識しながら、持続的な成長を達成します。厚みを増した資本を有効に活用して、資本効率をさらに高めるとともに、利益をさらに伸ばしていかなければならないという課題意識も持っています。

新たな事業投資計画の狙い

当社グループは、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船といった「成長を牽引する役割を担う事業」と「低炭素・脱炭素化を機会とした環境対応」に重点を置き、事業のリスク特性に応じた投資規律を効かせて、好況の際には抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に投資を実行することを基本方針としています。

中計初年度の投資計画では、中計期間中の投資額は5,200億円でしたが、昨年には6,300億円に見直しました。そして今年さらに7,400億円に引き上げました。中計期間中の営業キャッシュ・フローが、2023年5月の前回予想から2,000億円上振れし1兆4,000億円に増える見込みとなったことを受けて改めて精査したものです。

この結果、成長を牽引する3つの事業に投資の70%となる5,200億円を充てる計画です。

最も投資額を増やしたのはLNG輸送船で、脱炭素へ向けたトランジションエネルギーとして増加する需要を取り込むため、長期契約を前提に1,600億円から2,500億円へと、増やしていきます。自動車船は環境対応船を中心に当初計画の2,000億円の投資が予定どおり進んでいます。鉄鋼原料船の投資は中計期間においては今回1,200億円から700億円に減っていますが、これは顧客の需要に応じて投資のタイミングを後にずらしたものです。環境対応船、新燃料の見極めにもう少し時間をかける必要がありますが、しっかりと顧客の需要と向き合うことは変わらず、将来へ向けた投資額を減らす意図ではありません。

また、低炭素・脱炭素化を成長の機会として取り組み、当社の強みを生かせる液化CO_2輸送や洋上風力といったカーボンニュートラル関連の新規事業への投資にも900億円を予定しており、将来の新たなキャッシュ・フローの創出に取り組みます。

今回見直した投資計画は、オーガニックな成長を目指す案件が中心となっています。今回、中計最終年度の経常利益目標を従来の1,400億円から1,600億円へ引き上げましたが、さらに2030年度までに2,500億円プラスαへ積み上げることを打ち出しています。2030年度に想定する経常利益の内訳はコンテナ船事業が1,400億円、自営事業が1,100億円+αとなっていますが、「プラスα」を達成するためには、M&Aなど非連続な成長のための施策も検討していきたいと考えています。

	2023年5月公表時	最新想定
鉄鋼原料事業	1,200億円	700億円
自動車船事業	2,000億円	2,000億円
LNG輸送船事業	1,600億円	2,500億円
新規事業	300億円	900億円
その他	1,200億円	1,300億円
合計	6,300億円	7,400億円

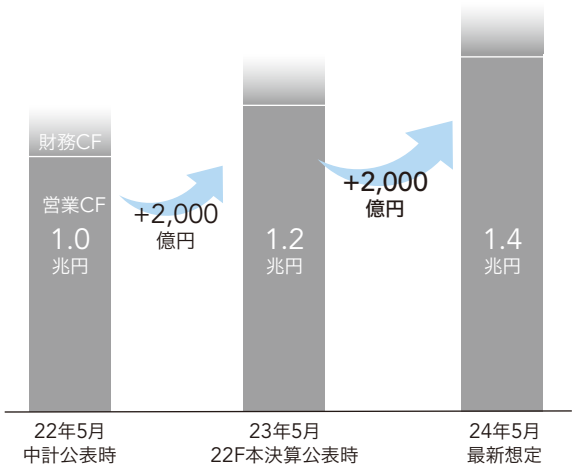
資本政策についての考え方

当社グループは、企業価値の向上に必要な投資と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・フローを踏まえて株主還元を積極的・機動的に実施する方針です。

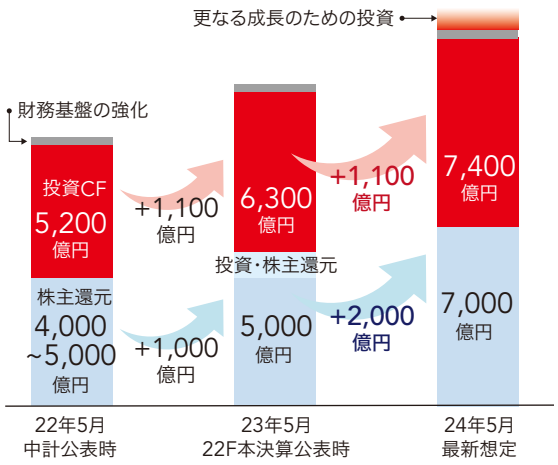
2024年度の年間配当予想は、1株当たり40円の基礎配当に加えて、45円の追加配当を加えた1株当たり85円としています。また、2024年度中には機動的な還元として、909億円、39,556,000株の自己株式取得を実施、8月までに消却を完了しました。2025年度と2026年度の残りの中計期間についても、2024年度と同額の1株当たり85円の配当を予定し、さらに中計期間中に500億円以上の機動的な追加還元を計画しています。今後もインカムゲインやキャピタルゲインを期待されるさまざまな株主・投資家の皆さまを意識しながら、バランスの取れた株主還元を実施してまいります。

最適資本構成については、地政学的リスクや景気の変動など事業を取り巻くさまざまなリスクへの備えをカバーし、競争力のある資金の調達を可能とする財務の健全性を確保しつつ、資本効率と両立させることが重要と考えています。企業価値をさらに高めるため、両者を最適な形で両立させることを意識し、成長に必要な投資を実施するとともに、余剰分については積極的な株主還元を行い、資本効率を高めることで、企業価値向上に努めてまいります。

キャッシュインフロー（21~26年度）



キャッシュアウトフロー（21~26年度）



「経営管理の更なる高度化」について

当社グループは業績の改善により、財務体質の抜本的な改善を果たし、企業グループとして新しいステージに進むことができました。今後も規律ある成長を続けて、より高みを目指していきます。成長ストーリーを描いていくにあたり、ステークホルダーの皆さまから求められているのは、企業価値の向上への取り組みを定量的かつ客観的に見えやすい形で示していくことが必要です。経営改革の重要施策の一つとして、経営管理の高度化プロジェクトを推進し、事業リスクを定量化（リターンが事業リスクに見合うハードルレート）する手法、全社的なリスク管理手法などを構築し、精度の向上適用範囲の拡大に取り組んでいます。現在はプロジェクトのフェーズ2として「経営管理の更なる高度化」を掲げて、事業別財務三表を作成し、財務KPI（ROIC、EVAなど）も念頭に、資本コストも意識しつつ、ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

資本コストを意識した経営について

当社グループでは「稼ぐ力」の強化と資本効率の改善によりPBR1.0倍以上の維持・向上を目指しています。2023年3月に東証が、上場企業に対してPBR1倍割れ改

善に関する要請を発表したことを受けて、当社グループは2023年8月の第1四半期決算の時点で、PBR1.0 倍以上を目標とすることを打ち出しています。

PBRは株価によって、つまり市場によって決められますが、当社グループの企業価値の評価において、また株主からの信頼を得る上で非常に重要な指標であり、PBRの改善につながる取り組みに最大限の努力をしなくてはならないと認識しています。PBRは、PER（株価収益率）×ROE（自己資本利益率）で表されますが、市場の成長期待と資本効率をそれぞれ上げてゆかなければなりません。新燃料船への対応など、低炭素・脱炭素化を機会とした成長戦略を推進するとともに資本効率の改善へ向けて継続的に取り組むことで、PBRのさらなる改善を図っていきます。

また、これらの施策を正しく、かつタイムリーに市場に伝えていくことも大切です。当社グループでは、IR活動を従来以上に活発化させるべく、国内外の投資家や証券アナリストとの面談の機会も増やし、個人株主に向けたIR活動も積極的に展開しています。今後もさまざまな機会を通して、当社グループの成長ストーリー、企業価値向上へのシナリオを発信していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

世界には海運を手掛けるさまざまな企業がありますが、その中でも当社グループの強みは、「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」といった“K” LINE スピリットに表されるようにお客さまのニーズをしっかりと事業に取り込んで、柔軟に課題解決策を提供するための「新たなチャレンジ」を厭わない企業文化を有していることです。今般、中計目標をより高く引き上げたのも、その企業文化の表れです。高度な経営管理のもと、資本効率と財務健全性を維持しながら成長戦略を推進し、また株主還元も積極的に行うことで、全てのステークホルダーの皆さまにご期待、ご満足いただける企業を目指してまいります。

社外取締役からのメッセージ

当社は経営の監督機能を高めるため取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な観点から経営を監督することで企業価値の向上を図っています。
現在在籍する社外取締役から、2022年度中期経営計画の進捗状況や、当社の企業価値向上に向けた課題などについて率直な考えを語っていただきました。

前列左より：**山田 啓二　政井 貴子**　　後列左より：**小高 功嗣　内田 龍平　牧 寛之**

未来社会に貢献すべく“連携”の要となる

独立社外取締役
山田 啓二

私の専門分野は、社会状況の変化を行政の視点から捉えることになります。当社の2022年度中期経営計画については、経営陣の間で将来についてのコンセンサスができあがったことが一番の成果であり、その進捗状況等については、社外取締役ではなく、執行のメンバーが評価されれば良いと思います。それよりも社外取締役として私は、中計では必ずしも描き切れていない問題に気をつけています。少子高齢化の進展や外国人の急増に伴う社会変化、その一方で起こりつつあるロボット、MaaS、メタバースや生成AIなどによる社会革新をどう川崎汽船の経営に反映させるかといった問題です。これからの社会の在り方については、集中⇒分断⇒衰退か、それとも分散⇒“連携”⇒発展かという二つの道が提示されていると考えています。もちろん後者が望ましい社会の在り方ですが、運輸とりわけ海運は、社会の“連携”の要となるだけに、当社の変化への対応は、社会のために重要なものとなります。当社が社会の“連携”状況をいかにつくるかが地政学的な危機やイデオロギー的対立における解決策になりうるからです。また、これからの当社には物流にとどまらず、情報の流通や、人的交流、さらにGX分野というSDGsの基礎となる部分において大きな役割を果たして貰いたいと思っています。このうち人的な視点から見ますと、グローバルにビジネスを展開する当社が、変化の大きい事業環境に適応していくためにはこれまで以上にダイバーシティの向上が重要であり、更なる変化に期待し、後押ししていきたいと考えています。

当社の取締役会については、良い方向に向かっているといえます。私が就任した6年前は、経営的に非常に厳しかったため、取締役会も守りの姿勢にならざるを得ない状況でした。その後、経営状況が大幅に改善される中、将来に対する攻めの議論が活発になり、以前にも増して会社の将来の在り方についての議論が具体的に行われるようになりました。それに伴い議論が熱を帯びるようになりましたが、まさに議論百出の状況こそ会社が良い方向に向かっているエビデンスだと思います。社外取締役とは本来外部の存在ですが、企業内で各種の議論が活発になるにつれて外部の立場からの意見が、今まで以上に貴重になります。私の意見が、当社の経営により価値あるものとならなくてはならないと自分に言い聞かせています。

社外取締役からのメッセージ

取締役会として、新しいステージへ前進

社外取締役
内田 龍平

2022年度中期経営計画の進捗については、企業価値向上へ向けた自助努力と、市況の追い風もあり、計画を上回る業績とキャッシュフロー創出を実現していることを大変喜ばしいことと思います。中計で掲げる戦略的取り組みも着実に進められているものと見受けられ、今後の効果発現が期待されます。「成長を牽引する事業への経営資源集中」や「脱炭素対応における顧客との連携強化」「資本規律を意識した株主還元」などの方針に加え、取締役会の過半数を社外取締役にするなどのガバナンス強化などが相まって生まれた効果が、同業他社を上回る株価上昇に寄与していると考えています。その一方で、中計はまだ3年目ですから、引き続き戦略的取り組みを効果的に推進し、持続的に企業価値を向上させていくことを期待しています。

当社が企業価値を向上させていくためには、規律ある投資を積極的に行わなくてはなりません。「好況の際は抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に投資を実行」という当社の方針を改めて確認した上で、短期的な市況や財務状況に左右されず、強みのある海運事業に対して経営資源を集中投下していくことが重要と考えます。また、当社の企業価値の形成においては、市況変動の影響が大きいコンテナ船事業が大きな比率を占めています。自営事業のみならずONE社に対しても、株主の立場から同社の企業価値向上により強く働きかけることを通して、持続的な企業価値向上を推進することを期待しています。

私が参画してから、当社の取締役会の雰囲気は変化しました。私が就任した2019年頃は業績が低迷し、自己資本比率も低く財務健全性が懸念されていたため、「苦境をどう切り抜けるか」という議論が多かった印象があります。その後、事業構造改革の取り組みが奏功して強固な財務基盤を構築するに至り、現在では新たな経営ステージを迎えて成長戦略や資本政策などの企業価値向上策により意欲的に取り組めるようになっています。各事業の成長戦略に加え、事業ポートフォリオ戦略や最適資本構成、ガバナンスの在り方などについても、明珍代表取締役社長のリーダーシップのもと、さらに活発な議論がなされるようになりました。また取締役会における社外取締役の比率が増えたことで、多面的な視点で議論する体制も強化されています。企業価値向上へ向け、取締役会として大きく前進しているといえます。

株主価値向上を実現するガバナンス体制構築へ

独立社外取締役
小高 功嗣

2023年度を終えて、2022年度中期経営計画も早いことで折り返し地点となりました。これまでは、計画を上回るペースで数値目標が達成されており、経営陣と従業員の皆さまの努力に感謝しております。

ただし、これまでは市況が追い風になっていたこともあり、残りの期間はより難しい状況も見込まれますから、より一層の切磋琢磨が必要になるものと思います。現在までは、成長を牽引する3事業が順調に成長し、安定して業績が実現できる体質になり、さらなる発展が楽しみです。しかし業績は順調に推移していますが、目指すバランスシートの構築は道半ばで、今後の課題であると思慮しています。最適な事業ポートフォリオと資本構成の実現を残りの中期経営計画の期間内で達成することを強く期待しています。

株価については、この数年は順調に推移し、好調な業績を材料に株主還元策も有効に実行することができています。しかし、当社の業績は市況に影響される部分が多々あります。今後、安定的に企業価値を向上させるためには幾つかの課題があります。まずは市況の影響をより少なくするべく、事業のボラティリティを低下させることが必要です。そのためには自営事業の成長を牽引する3事業（鉄鋼原料、自動車船、LNG船）をより事業ポートフォリオの中でコアなものとすることが求められます。さらに株式市場において高い評価を得るためには、各事業のマージン率を向上させて株価を形成するマルチプルを高めることが重要です。それを実現すべく事業ポートフォリオと資本構成のより一層の最適化を期待します。

私が当社の独立社外取締役として取締役会のメンバーとなって、1年数ヶ月が経過しました。当社の事業と経営課題の理解もできるようになり、取締役会における議論に深く参加できるようになりました。当社の取締役会においては、執行による事業戦略の精度と各社外取締役の有する知見がバランスされ、有意義な議論が行われていると評価しています。今後への課題としては、将来の委員会設置会社への移行をにらみながら、迅速でフレキシブルな事業執行と取締役会による監督の役割分担の一層の明確化があります。経営陣と取締役会の最適なチェックアンドバランスが実現され、より効率的で株主価値の向上を実現するガバナンス体制が構築されることが重要となります。

社外取締役からのメッセージ

市場からの信任を生かし、大胆な構造改革を

独立社外取締役
牧 寛之

当社の業績においては、明確な事実として、2024年5月に引き上げた2026年度の経常利益目標値である1,600億円を、対外発表した2024年度計画値では既に超過している状況があります。

外的環境、特にコンテナ船市況が追い風になっている点はありますが、有言実行で目標をクリアし2022年度中期経営計画の折り返し地点の通過が見えてきていることに関しては、全社の経営努力が評価されて然るべきと考えております。

しかし一方で、直近では、経済環境だけでなく、金融環境についても変動が大きくなっており、経営を取り巻くリスクが増大しております。不測の事態への備えを怠らずに、2026年度のゴールに向けた現状のセーフティリードを守りながら、中期経営計画の各種目標値を達成することを期待しています。

私は、当社が企業価値向上に邁進する中で、最大の課題となっているのはキャッシュフローと利益の間に乖離が発生しやすい構造になっていることだと考えます。この構造は、自営事業以外の持分利益が大きいことが原因となっていますが、積極的な株主還元の手を緩めるべきではないことから、今後の最適自己資本比率の検討にあたり、大きな課題であると認識しています。当社は、2023年度に国内他社と比較しても顕著な株主総利回り（TSR）を実現しています。資本市場からの厚い信任があるわけですから、自信を持って、大胆な構造改革に着手することを期待しています。

私は、当社の社外取締役を拝命して2年目となります。過去1年を振り返ってみると、当社の取締役会では、今まで以上に企業価値を意識した議論が行われ、「さらなる企業価値の向上、最大化を目指す雰囲気が盛り上がっている」と実感しています。その表れは、当社が2023年度において従来とは異なる新方針を短期間で次々と打ち出したことです。具体的には、コーポレートガバナンスコードへの対応の拡充について「ROE10%以上、PBR1.0倍以上の維持向上」を開示資料に明記し、またガバナンス設計の強化について「委員会等設置会社への移行」を検討することを正式に掲げました。方針の発表にとどまることなく、当社がそれを着実に実行に移していくことを意識して、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思います。

培った企業文化を生かし、海運業を牽引する集団となる

独立社外取締役
政井 貴子

私は、2024年6月に当社の社外取締役に就任しました。私は、国内銀行、外資系銀行の主に金融市場部門でキャリアを積んできました。その後、銀行の経営を担う役員の一員として、金融・経済調査やリスク管理などにも関わりました。また政府より日本銀行の審議委員を拝命し、政策決定や中央銀行の在り方に関わる機会をいただきました。これらのキャリアを通じて、国内外で起こった金融危機への対応と、それに伴う顧客対応や、外資系金融機関での多国籍チームとの協働など、さまざまな経験を積んできました。さらに現在は、金融のデジタル化進展に伴う金融市場の枠組みや、新たな経済社会の方向性を検討する研究所の理事長を務めています。これまでの経験と知見を生かし、当社の取締役会の議論に貢献したいと考えています。

当社の企業文化を見ると、持続的な価値創造への期待を感じます。当社は、100年以上の歴史の中で、「自主独立」、「自由闊達」、そして、「進取の気性」という"K" LINE SPIRITに代表される企業文化を育んできました。この企業文化が、新しい変化に柔軟に対応し、実績を上げる力になっています。例えば当社は、エネルギー転換等への先進的な取り組みにより、環境情報の調査・開示を行う国際非営利団体CDPによって「気候変動」分野で8年連続で最高評価「Aリスト」に選定されるなど、環境分野におけるグローバルリーダーの地位を築いています。ただし自由闊達に新しいことに挑む当社の姿勢は、経営の観点から見ると、マクロ経済環境の大きな変化時に経営のボラティリティを高めることにもつながり得ます。当社は、今まさに新しいことに挑む果敢さと安定の両立を目指さなくてはならないと認識しています。

当社は現在、2022年度からの中期経営計画に沿って、企業価値向上を柱の一つに位置付けています。しかし外部環境に目を向けると、DX化、脱炭素化・低炭素化に向けた構造変革期にあり、不確実性が高まっています。このような環境下で企業価値向上を実現させるには、過去の常識にとらわれない柔軟な発想と行動が要求され、それができる企業文化を当社は持っています。培ってきた文化を生かしつつ経営力をさらに強化し、レジリエントな企業集団として、時代に即した新しい海運業を牽引することを期待しています。

成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

当社では、2022年5月に公表した中期経営計画において、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3つの事業を「成長を牽引する役割」と位置付けました。また、低炭素・脱炭素に向けた事業を中心として、当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大を目指しています。ここでは、これらの事業に関連する最新のトピックスをご紹介します。

鉄鋼原料事業

JFEスチール株式会社向けLNG燃料ケープサイズバルカー“CAPE HAYATE”竣工

2024年5月に、ジャパンマリンユナイテッド株式会社津事業所において建造中であった、液化天然ガス（LNG）を主燃料とする21万重量トン型ケープサイズバルカー“CAPE HAYATE”が竣工し、当社に引き渡されました。

本船は、当社が運航・保有するばら積み船では初めてのLNGを主燃料とする二元燃料ディーゼル機関を搭載したケープサイズバルクキャリアとなります。LNG燃料は従来の重油燃料に比べ、温室効果ガス（GHG）の一つである二酸化炭素（CO_2）の排出量を25%～30%、大気汚染の原因となる硫黄酸化物（SOx）の排出量をほぼ100%、窒素酸化物（NOx）の排出量を約75%削減できる見込みで、IMOのNOx3次規制に対応しています。本船にはWinGD社による最新の二元燃料電子制御エンジン「7X62DF-2.1 iCER」を採用し、LNG燃料使用時に排出されるメタンを低減させます。

さらに本船は、風力を利用した自動カイトシステム“Seawing”の搭載を計画しています。SeawingとLNG燃料の併用により、CO_2排出量を45%から50%程度削減することを見込んでいます。

本船は、JFEスチール株式会社と締結した長期連続航海契約に従事し、お客さまのサプライチェーンにおける海上輸送全体で脱炭素化へ貢献します。鉄鋼原料事業は、特に顧客密着と環境対応を重視しており、今後も、お客さまにパートナーとして選ばれ続けられるよう、お客さまと共同で低炭素・脱炭素化に向けた取り組みを進めていきます。

自動車船事業

環境対応船の整備

自動車船事業では、低・脱炭素化に対するお客様からのニーズに応えるべく、環境対応船の導入を積極的に進めています。2021年3月に竣工した当社初のLNG燃料自動車専用船である“CENTURY HIGHWAY GREEN”を皮切りに、LNG燃料自動車専用船を当社サービスに投入しています。2024年8月には招商局金陵船舶（江苏）有限公司において建造中であった、7,000台積み自動車専用船“NEREUS HIGHWAY”が竣工しました。本船は、当社が中国造船所に発注した初めてのLNG燃料船となります。引き続き、2024年度中に累計7隻、中計最終年度である26年度までには累計13隻の環境対応船を新造整備する計画です。

また、2024年4月には、当社運航の自動車船“APOLLON HIGHWAY”において当社初となるバイオディーゼル100%のB100と呼ばれるバイオ燃料を用いた試験航行を完了しました。バイオ燃料は環境負荷低減が可能な代替燃料であり、船舶の既存のディーゼルエンジンの仕様を変えずに使用することができ、従来の化石燃料と比べてライフサイクル（原料の栽培から最終的な燃料利用まで）で約8割から9割のCO_2削減効果が期待できます。

2020年代後半以降、欧州での排出権取引に代表される、排出炭素のコスト化による脱炭素価値追求などの需要を踏まえ、環境対応船の投資を拡充し、カーボンニュートラルに向けた競争力のある完成車輸送サービスをお客さまと共創していくことを目指します。

成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

	対象事業	役割	戦略的方向性
成長を牽引する役割	鉄鋼原料事業	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	経営資源を集中的に配分
	自動車船事業	既存・新規顧客でのシェア獲得	
	LNG輸送船事業	市場成長を上回る高成長	
当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大	カーボンソリューション事業	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

LNG船事業

カタール国営エネルギー会社QatarEnergy社向けLNG船の長期定期傭船契約・造船契約締結

2024年3月に、当社合弁会社を通じて、カタールの国営エネルギー会社である「QatarEnergy」との間で、新造174,000m³（メンブレン）型 LNG船4隻を対象として、長期定期傭船契約を締結しました。また、同時に当該新造船の造船契約を締結しました。

世界最大のLNG生産者であるQatarEnergyは、生産能力拡大に合わせて大規模な新造LNG船の調達を進めており、今回当社が成約した4隻は、2022年に落札した合計12隻の傭船契約に続くものです。

新造船はX-DF2.2 iCER、VCR、その他省エネルギー技術を採用し、GHGの削減に寄与するとともに、幅広い船速域における低燃費運航により環境負荷の低減を実現します。また、さらなるGHGの削減を見据え将来的にOCCSを本船に搭載するための技術検討を実施し、船級協会よりOCCS-Ready notationを付与される予定です。当社とQatarEnergy社は、本契約の締結によりさらに関係を強化していきます。LNG船事業では、QatarEnergy社との追加契約をはじめ、長期安定収益案件を順調に積み上げており、関与隻数は2023年度末の46隻から、中期経営計画の最終年度である2026年度までに65隻まで増加する見込みです。今後も、当社の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」の強化を継続し、地域・顧客密着でお客さまのニーズに対する理解力を高め、さらに差別化したサービスを実現していきます。

カーボンソリューション事業

液化CO_2輸送への取り組み

カーボンニュートラルの達成に向けて、水素やアンモニア等の新エネルギー源の活用といった取り組みに加えて注目されているのが、CCS（二酸化炭素の回収・貯留）です。CCSは、CO_2の排出源から貯留地への輸送を前提としており、CO_2を液化した形での海上輸送に期待が寄せられます。

当社は、2024年2月に、ノルウェーのNorthern Lights社と液化CO_2船の裸傭船契約および定期傭船契約を締結しました。当社管理船は2024年に引き渡しが予定されている2隻に引き続き、合計3隻となります。ロンドンを拠点とする当社の子会社、"K" LINE LNG Shipping (UK) Ltd.が、これら3隻を運航し、ノルウェー、デンマーク、オランダなどの排出源から回収されたCO_2を、ノルウェーのOygardenにあるNorthern Lights社の受け入れ基地まで輸送します。

また、2024年9月には、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）の「令和6年度『先進的CCS事業に係る設計作業等』に関する業務公募」において、マレーシア・サラワク州におけるCCS事業（瀬戸内エリアなどの複数産業から排出されるCO_2を、マレーシア・サラワク州沖に圧入貯留）の設計作業等を、当社を含む8社*で受託し、JOGMECと同契約を締結しました。

当社は、液化ガス輸送船事業で培ったオペレーションノウハウ・安定運航実績と既存顧客とのパートナーシップを液化CO_2輸送事業に活用し、カーボンニュートラルへ貢献します。

＊ 石油資源開発株式会社、日揮ホールディングス株式会社、JFEスチール株式会社、三菱ガス化学株式会社、三菱ケミカル株式会社、中国電力株式会社、日本ガスライン株式会社、川崎汽船株式会社