"K" LINE
川崎汽船株式会社

"K" LINE REPORT 2025

開示体系

川崎汽船は、全てのステークホルダーの皆さまに“K” LINEグループの取り組みへのご理解を深めていただくため、
各種発行物、情報開示の充実に努めています。
持続的成長と企業価値向上のストーリーは“K” LINE REPORTを、それを補完する情報、データについては
その他の開示物をご参照ください。

1

川崎汽船の概要を知りたい

コーポレートサイト

https://www.kline.co.jp/ja/index.html

企業CM

https://www.kline.co.jp/ja/corporate/kline_CM.html

2

持続的成長と企業価値向上のストーリーを知りたい

統合報告書

https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/report.html

川崎汽船の財務情報と非財務情報を統合し、事業戦略に加えて、環境、社会、ガバナンスに関する情報を含めることで、全てのステークホルダーの皆さまに、企業価値向上に向けた当社の全体像を包括的に示すことを目的としています。

3

より詳細な情報を知りたい

経営・戦略について

中期経営計画
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/strategy.html

中期経営計画の進捗状況
https://www.kline.co.jp/ja/corporate/kline_with.html

決算説明会資料
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/presentation.html

事業説明会
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/event.html

FACTBOOK
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/fact.html

株主総会関連資料
https://www.kline.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html

コーポレートガバナンス報告書
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/governance/corporate_governance.html

株主通信
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/shareholder.html

財務情報について

有価証券報告書
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/securities.html

決算短信
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/result.html

サステナビリティについて

サステナビリティウェブサイト
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability.html

ESGデータブック
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/esg_data.html

TCFDフレームワークに基づく 情報開示
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change/main/0110/teaserItems1/04/linkList/0/link/240920tcfdjp.pdf

TNFDフレームワークに基づく 情報開示
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/impact_mitigation/main/0119/teaserItems1/04/linkList/0/link/20250115tnfd_jp.pdf

Contents 目次

Section 1 どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 “K” LINEグループの目指す姿
11 “K” LINEグループの価値観
12 “K” LINEグループの沿革
13 “K” LINEグループの現在地
14 “K” LINEグループの事業
16 “K” LINEグループの6つの資本
17 “K” LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

20 事業環境の変化
21 海運業を取り巻く環境

Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
35 鉄鋼原料事業
36 バルクキャリア事業
37 エネルギー資源
37 LNG船事業
38 液化ガス事業
39 電力事業
40 原油・製品事業
41 エネルギー事業
42 製品物流
42 自動車船事業
43 物流・港湾事業
44 近海・内航事業
45 コンテナ船事業

Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 7 機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリックス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 8 データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 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2025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全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

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）ただし、一部2025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。

Section

1

どのような会社にしていきたいか？

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

CEO Message

自社と社会の低炭素・脱炭素化を成長の機会として事業を成長させるとともに、最適な資本構成とキャッシュアロケーションを意識して、持続的な企業価値向上を図ります

取締役 代表執行役社長 CEO
五十嵐 武宣

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

CEOメッセージ

どのような会社にしていきたいか？

2025年3月28日に、代表執行役社長に就任いたしました。100年以上にわたり築き上げられてきた川崎汽船のゆるぎない基盤を継承し、その重責を担うことに、身の引き締まる思いでいます。私自身を振り返りますと、これまで英国に二度、通算8年間にわたり駐在し、主に欧米の自動車メーカーのお客さまとお仕事をさせていただきました。異なる商習慣や文化に接し、当初は円滑なコミュニケーションに苦慮する場面もありましたが、諦めることなく、緻密な準備を重ねた上で何度もお客さまのもとに足を運び、対話を重ねることで、徐々に信頼関係を築くことができました。この経験を通じて、相手を深く理解し、誠実に真正面から向き合うことの重要性を身をもって学ぶことができました。

この経験から得た学びは、私のその後のキャリアにおいても常に指針となっており、どの様な状況においても、お客さま一人ひとりに真摯に向き合い、ご信頼を得ながらお客さまの課題解決に貢献することが川崎汽船の競争力の源泉であり、企業価値の向上に資するものと考えています。社長としての職責を担う今、この信念のもと、さまざまな困難にも果敢に挑戦し続けてまいります。変化の激しい事業環境の中で成長の機会を果敢にとらえ、持続的な企業価値の向上を実現することで、お客さま、株主の皆さま、ならびに全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

当社事業を取り巻く外部環境は、米中間の対立、中東情勢、ロシア・ウクライナ情勢などの地政学的問題の顕在化、世界経済の減速懸念、ならびに各国のエネルギー・環境政策の先行き不透明感など、多様かつ複雑なリスクに直面しています。加えて、米国関税政策に始まる各国の通商政策やUSTR（米国通商代表部）による措置は、単にサプライチェーンへの影響にとどまらず、特定国間における枠組み構築（ブロック化）、トレードパターンの変化などを通じて、各国経済および海上輸送需要に大きな影響を及ぼす要因となっています。また、エネルギー・環境政策に関しては、米国政権による脱炭素政策の見直しなどもあり、政策の先行きに対する不確実性を一層高めています。こうした外部環境の変化に対して当社はさまざまなリスク分析を通じて、機動的かつ的確な対応を進めていきます。

資本政策とキャッシュアロケーションとは？

当社のキャッシュアロケーションは、「最適資本構成を常に意識し、企業価値向上および成長に必要な投資と財務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、自己株式取得を含む積極的かつ機動的な株主還元を実施する」方針としています。

現行の中期経営計画（中計）期間の営業キャッシュ・フローは、計画当初は9,000億円～1兆円を見込んでいましたが、業績の進展を踏まえ、現在は1兆5,000億円としています。投資キャッシュ・フローについても、計画当初の5,200億円から6,100億円と増額しており、環境対応などを中心に、成長に向けて積極的に取り組んでいるところです。2030年度に向けては経常利益2,500億円+αの実現を目指しています。また、中計期間での株主還元については、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの状況を踏まえて、計画当初の4,000～5,000億円規模から足元

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

CEOメッセージ

では8,000億円以上を計画しており、2025年度の配当予想は基礎配当40円／株に加え、追加配当80円／株を加えた120円／株、2026年度の配当予想は100円／株を予定しています。

当社は企業価値向上に向けて、稼ぐ力の強化と資本効率の改善を行い、ROE（自己資本利益率）10%以上の持続的達成と資本コストの低減、さらなる成長の実現によってPBR（株価純資産倍率）1.0倍以上への復帰・維持・向上を図っていく方針です。

持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

現中計において、持続的な成長と企業価値向上を実現すべく、成長を牽引する役割を担う3つの事業（鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業）と低炭素・脱炭素化を進めるための環境対応に経営資源を重点的に配分し、収益基盤の強化を進めています。中計期間の事業投資は、75%を「成長を牽引する役割の3事業」に行う計画です。また、全投資のうち、55%は「環境対応」への投資となります。これらの投資により、将来に向けた当社の競争優位性の確立を目指しています。

鉄鋼原料事業においては、当社の強みである安全運航と高い船舶品質管理、環境技術を生かした組織営業により、日本をはじめとするお客さまとの契約の維持・拡大を図るとともに、インド・中東などの成長市場において、新たな需要の取り込みと顧客基盤の拡充を行い、収益基盤の強化に努めています。2024年には当社初のLNG燃料ケープサイズバルカー「CAPE HAYATE」が竣工しました。今後も、LNG燃料焚きを含む環境対応を進めたケープサイズバルカーの竣工を順次予定しています。さらに、長年にわたり積み重ねてきた輸送品質管理の技術とノウハウを活用し、還元鉄やボーキサイトといった新たな貨物輸送の需要にも対応することで、貨物ポートフォリオの拡大を図り、収益基盤のさらなる強化に努めていきます。今後も、お客さまの低炭素・脱炭素化に向けたご要望に丁寧に対応していきたいと考えています。

自動車船事業においては、コロナ禍でサプライチェーン各所に混乱が生じたことを踏まえ、より安定的かつ高品質な輸送の提供を行うとともに、環境対応船の導入を進めることで、お客さまのご要望に沿ったサービスの構築に力を入れていきます。また、当社が蓄積してきた海技力とノウハウを生かし、建設機械、農業機械、鉄道車両などのHigh & Heavy（背高重量）貨物の取扱量も増加させることで、貨物ポートフォリオの最適化に取り組み、収益基盤強化を着実に進展させています。2025年8月時点ではLNG燃料自動車船12隻が竣工しており、さらに、カーボンニュートラルの推進に向けて、ゼロエミッション船の導入に向けた検討を進めており、2030年度までにLNG燃料自動車船、ゼロエミッション船を合わせて30隻の新造船の整備を進めているところです。当

社の強みである安全運航および高い船舶品質管理、環境技術の取り組みを最大限に生かし、新たな輸送価値をつくり上げることでさらなる事業成長を目指していきます。

LNG輸送船事業においては、着実に契約隻数を増加させています。Qatar Energy社とは2022年に12隻の契約を締結していましたが、2024年度にさらに4隻の契約を加えることができました。また、当社として初めてインドの大手エネルギー会社GAIL社とも契約を締結し、2027年からLNG船での輸送を開始する予定です。今後も、お客さまから信頼をいただいている高品質の船舶管理を基盤とし、日本、アジア、欧州などの既存のお客さまとの関係維持・強化に努めるとともに、新しい需要の取り込みを図っていきます。併せて、成長著しい南アジア・東南アジアなどの新興地域向け案件や、世界最大のLNG輸出国である米国出しの案件獲得にも取り組み、中長期的な安定収益の拡大を行っていきます。現在、当社が関与するLNG船は46隻であり、2026年度には65隻、2030年度には75隻以上を見込んでいます。さらに、その先では100隻以上の関与隻数体制を目指していく計画です。また、LNG輸送などで長年にわたり蓄積してきた液化ガスなどの

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

CEOメッセージ

輸送技術を基盤に、LNG船のFSRU（浮体式LNG貯蔵再ガス化設備）への転用をはじめ、液化CO_2、エタン、アンモニアなどの輸送強化をターゲットとしており、収益基盤のさらなる拡充を図っていきます。

まずは、液化CO_2の輸送で世界初の本格的な二酸化炭素回収・貯留技術（CCS）向け商業輸送である欧州のNorthern Lightsプロジェクトで当社は3隻の船舶管理を引き受けており、そのうち2隻の液化CO_2輸送船が竣工しており、残り1隻についても2025年中に竣工予定です。また、洋上風力発電支援船事業においては、2024年に地質調査船「EK HAYATE」が竣工して地質調査事業を開始するとともに、2025年にはオフショア支援船の保有・運航管理を行うSNマリン株式会社との資本提携を通じて、事業基盤の拡充と競争力の強化に取り組んでいます。
各事業と当社の持つ機能・ノウハウを掛け合わせたエリアで事業強化を行うことで企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

当社は事業の持続的成長の実現に向けて、強みとなる「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、それらを支える「人材・組織」の強化に取り組んでいます。

まず、安全は私たちの事業を行う上で一丁目一番地です。"K" LINEグループでは、企業理念およびビジョンにおいて「安全で最適なサービスの提供」を掲げており、「安全・船舶品質管理」は、社会・お客さまなど全てのステークホルダーの皆さまから信頼を得るために重要な機能と考えています。具体的には、自動車専用船での防火対策の向上、最適運航システムによる安全針路アドバイスなどの船上での取り組みに加え、脱炭素に向けた新燃料を使用したエンジン機関の安全スムーズな運用など、当たり前のことを当たり前のように行える体制を構築しています。また、安全・船舶品質管理の根幹を支える優秀な船員の確保・育成に向けて、フィリピン、インド、ブルガリアなどを中心に奨学金（スカラシップ）制度を導入しています。採用された船員は、「"K" LINE Maritime Academy Training Center」での研修や、実際の乗船を通じた実践的な教育を受けることで、特殊貨物や多様化する新燃料にも対応できる船員の育成につなげています。
「環境・技術」については、その高度化を目標に掲げ、自社および社会の低炭素・脱炭素化を支援するための取り組みを推進しています。まず、自社の低炭素・脱炭素化に向けて、2025年8月時点で合計13隻の約3割のCO_2排出削減可能なLNGを燃料とする自動車専用船およびケープサイズ船が竣工しており、今後はゼロエミッション船の投入も含めた船隊整備を検討しています。加えて、風力を活用した自動カイトシステム「Seawing（シーウィング）」の開発にも取り組んでおり、開発の第1段階（フェーズ1）が2025年6月に完了しました。フェーズ1では、陸上の試験施設において、300m^2のカイトを用いて張力やシステムの性能検証を行い、10%以上＊の燃料消費量削減効果が期待できる結果を得ています。2027年頃の実用化を目指し、海上での実証実験を今後開始する予定です。さらには、世界初となるCCSプロジェクトであるNorthern Lightsプロジェクトでは7,500m^3型液化CO_2輸送船の船舶管理を開始しており、新しいCCSバリューチェーンの構築に貢献しています。今後も社会の低炭素・脱炭素化を事業機会ととらえ、お客さまやパートナーの皆さまとの連携を一層強化しながら、持続可能なエネルギー社会の実現に貢献するとともに、事業成長を着実に進めていきたいと思います。

DX（デジタルトランスフォーメーション）では、「海上」「陸上」「データ」「人材」「セキュリティ」の5つの視点から、変革の歩みを加速させています。海上分野においては、統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」にて船舶の運航情報を収集し、船舶別の燃費情報などの運航データの解析を通じて、データに基づく船底清掃実施による省エネルギーの実現や新燃料の導入準備といっ

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

CEOメッセージ

た検討も進めています。さらに、電子ログブックの導入や高速通信技術の活用により、船上業務の生産性改善と働き方改革を推進しています。陸上においては、例えば不定期船部門では、新たな業務・運航管理プラットフォームシステムの導入を行い、データの視点では、全社的なデータ利活用基盤の整備やGHG排出量算出、各事業の経営管理指標の可視化などを通じて、データドリブンによる経営判断を支援しています。人材においては、DXを推進する人材の育成プログラムを実施し、従業員のデジタルリテラシー向上を進めており、現場主導の課題解決を促進しています。役員、管理職にもそれぞれの視座に応じたDXプログラムを展開し、全社一体となったDX推進体制の整備を進めています。

人材・組織の強化では、「環境・技術」の司令塔として環境・技術戦略グループを新設するなど、組織強化も進めています。人材面では、多様な人材が自由闊達に意見を出し合うことを重要と考えており、人材の採用にあたっては積極的にグローバルで多様な価値観を持つ人材の確保に努めています。また、東京本社において、海外法人の管理職層や管理職候補を対象とした研修「"K" LINE University」を毎年実施してグローバルな人材育成に取り組むとともに、東京本社への海外法人からスタッフの受け入れ交流も開始しました。

＊燃料消費量削減効果は、船型・船速・航路・季節などの条件により変わり、組み合わせによっては10%を大きく上回る効果も期待できます。

サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

"K" LINEグループでは、「サステナビリティ経営」を企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえています。気候変動問題をはじめとする環境や社会の課題を機会とし、自社の経済的価値と社会的価値の双方を創出することで、持続可能な社会の実現に貢献する方針です。当社グループは2025年4月に、このサステナビリティ経営をグループ全体でさらに強化・推進する上での基本理念となる「グループ企業行動憲章」を改正しました。また、2025年8月には「サステナブル調達方針」および「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を策定し、サステナビリティへの取り組みをサプライチェーン全体に拡大し、お取引先さまとの相互の信頼・協力関係のもとで進めていく所存です。環境分野においては、「"K" LINE環境ビジョン2050」で掲げた2050年に向けた環境目標およびロードマップに基づき、低炭素・脱炭素化の推進ならびに生物多様性保全に向けた取り組みを継続しています。サステナビリティへの主体的な取り組みを通じて、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

機関設計を変更した目的は？

当社は2025年3月28日開催の臨時株主総会にて、監査役会設置会社から指名委員会設置会社に移行しました。これにより、取締役会は重要な経営方針の決定などと執行の監督を、執行側は執行役への権限移譲により、迅速な意思決定による機動的な経営を可能とする体制となりました。また、取締役会の中に、社外取締役で過半数を構成する3つの委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）を設置し、監督機能がより強化されました。

低炭素・脱炭素化など大きな社会変革の中にあり、地政学的リスクや各国の通商政策の不透明さなど、事業経営の複雑さが増す中、経営のスピードを速めるとともに透明性の高い業務執行の監督体制を構築することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

川崎汽船には「"K" LINEスピリット」、すなわち「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」といった姿勢が脈々と受け継がれています。足元での先行き不透明感が増す事業環境の中で、従来の枠組みにとらわれることなく、柔軟かつ大胆な姿勢をもって物事に取り組むことがこれまで以上に重要であると考えています。経済学者ジョン・メイナード・ケインズの著書『The General Theory of Employment, Interest and Money（雇用・利子および貨幣の一般理論）』に登場する「アニマルスピリット」という言葉にも、人間の本能的な自発性や果敢さ、挑戦する力といった意味が込められています。不確実性の高い事業環境のもと、当社グループの役職員一人ひとりがこのような大胆で粘り強い気持ちを持って、果敢に挑戦する姿勢で取り組んでいくことが企業価値のさらなる向上につながると考えています。ステークホルダーの皆さまには変わらぬご支援とご厚情を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

取締役 代表執行役社長 CEO

五十嵐武宣

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

“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

- お客さま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

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 “K” LINEグループの目指す姿
11 “K” LINEグループの価値観
12 “K” LINEグループの沿革
13 “K” LINEグループの現在地
14 “K” LINEグループの事業
16 “K” LINEグループの6つの資本
17 “K” LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"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。

お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供

船員配乗業務では、過去の乗船履歴や経験を考慮した適切な人員配置を行い、プロフェッショナルな知識と経験に基づく安全運航の実現を目指しています。
また、海技者の陸上勤務においては、技術的営業支援のニーズに応えられる海技人材の育成に努め、船種ごとの経験に基づく専門的な知見を生かし、きめ細かな顧客対応と運航支援を実現しています。
これらの現場とお客さまの双方に寄り添う取り組みを通じ、安全と信頼を届けています。

海事戦略グループ
人事チーム
國藤セバスチャン哲也

たゆまない課題解決への姿勢

PCCチームでは、急なスケジュールや出荷量の変更などの対応に日々直面していますが、チームが結束し、お互いを支え合うことのできる職場環境を通じ、いつもお客さま第一で前向きなサービスの提供に取り組んでいます。
私たちは本社、プランナー、関係部署と綿密に連携し、信頼を築くことで、サービスの品質と信頼性を確保しています。私たちのチームワークとたゆまない変革を追求する文化により、サービスを向上させるだけでなく、世界のお客さまのサプライチェーンを支えているという自負を持って仕事に取り組んでいます。

PT. "K" Line (Indonesia)
PCC Department
Nissa Ardiana

専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供

竣工後のLNG船における顧客・本船対応に従事しています。
"K" LINEグループが船主として携わる既存プロジェクトは、15年以上運航している船から最近竣工した船まで多岐にわたり、船の特徴もさまざまです。
日々更新されていく環境規制などに対してもお客さまのご要望は異なるため、お客さまとの日常的なコミュニケーションや、海外営業拠点との連携でご要望を汲み取り、インハウス船舶管理会社や海技者の方と連携し、最適なソリューションを提供するべく取り組んでいます。

LNGグループ
LNG第二チーム
石井涼香

変革への飽くなきチャレンジ

ケイライン・ウインド・サービスでは社会の脱炭素化に貢献する洋上風力産業向けに高品質で安全な船舶サービスを提供することを目指しています。
洋上風力発電支援船は、特殊な仕様であることに加え、川崎汽船が長年経験してきた一般商船とは異なる高度な作業と安全なオペレーションが求められます。
支援船・作業船を提供する新しいチャレンジの中、密にコミュニケーションをとり、お客さまに常に安全かつ最適なサービスを提供し続けられるように日々心掛けています。

ケイライン・ウインド・
サービス株式会社出向
太田悠一郎

地球環境と持続可能な社会への貢献

CCS事業化検討の先行する欧州域にて、液化CO_2輸送サービスの提案を行っています。CCS事業はまだ黎明期です。そのため、お客さまと一緒に船陸整合をはじめとするCO_2荷役の技術的検討を行うことも多く、お客さまも輸送船自体の低炭素・脱炭素化に積極的です。
"K" LINEグループの長年の液化ガス輸送事業の経験および運航中のCO_2輸送船から得られた情報、また船種を問わず検討してきた低炭素・脱炭素化技術を活用し、常にアップデートし続けることで、より安全・効率的なCO_2輸送と最適な仕様の船が提案できるよう心掛けています。

"K" LINE ENERGY
SHIPPING (UK) LIMITED
矢嶋 俊昭

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

多様な価値観や個性が集う環境こそが、しなやかで強い組織を築く礎になると考えています。
そのような環境を醸成するためには、まずはさまざまな属性や経験を持つ学生に対して海運業界および川崎汽船の魅力を幅広く発信し、多様性に富んだ人材を偏りなく川崎汽船に迎え入れることが新卒採用担当としての重要な使命であると考えています。
川崎汽船の価値観や企業文化に共感していただき、「ここで働きたい」と思ってもらえる方を一人でも多く増やせるよう、日々試行錯誤しながら多角的なアプローチを行っています。

人事グループ
採用育成チーム
田山 華江

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"K" LINE グループの沿革

1919
川崎汽船設立

1968
川崎汽船初のフルコンテナ船「ごうるでん げいとぶりっじ」竣工

1970
日本初の自動車専用船「第十とよた丸」竣工

1983
日本籍初のLNG(液化天然ガス)船「尾州丸」竣工

1986
北米で日本船社初のダブルスタックトレイン(コンテナ2段積み鉄道輸送)サービス開始

1994
電力炭輸送船「CORONA ACE」竣工

幅広浅喫水で日本の石炭火力発電所向け船型のスタンダードに

2015
環境長期指針「"K" LINE環境ビジョン2050」策定

14,000TEU型コンテナ船「MILLAU BRIDGE」竣工

2016
環境フラッグシップ「DRIVE GREEN HIGHWAY」竣工

2018
Ocean Network Express(ONE)スタート

2020
「"K" LINE環境ビジョン2050」改定

LNGバンカリング船「かぐや」竣工

提供:川崎重工業株式会社

2021
LNG燃料自動車専用船「CENTURY HIGHWAY GREEN」竣工、国内初のトランジション・ローン(脱炭素に向けた移行ファイナンス)を導入

2024
川崎汽船が運航・保有するばら積み船では初のLNGを主燃料とするケープサイズバルカー「CAPE HAYATE」竣工

2024
世界初の本格的な二酸化炭素回収貯留(CCS)バリューチェーンプロジェクト向け液化CO_2船「NORTHERN PIONEER」、「NORTHERN PATHFINDER」竣工

提供:Northern Lights JV DA

2024
地質調査船「EK HAYATE」就航

創立100周年

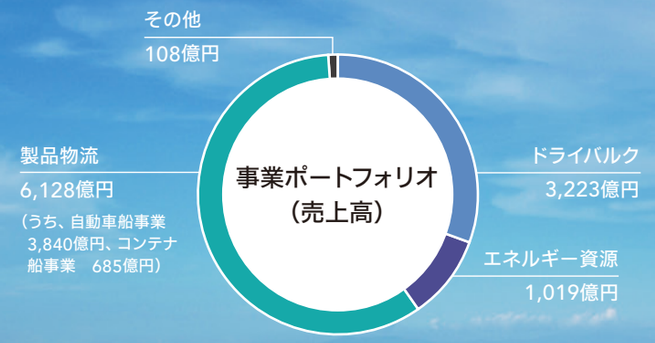
2024

Section 1
どのような会社にしていきたいか?

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか?
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか?
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは?
Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか?
Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか?
Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか?
Section 7
機関設計を変更した目的は?
Section 8
データセクション

"K" LINEグループの現在地



売上高（連結）	経常利益
10,479億円	3,081億円

運航隻数	従業員（連結）
448隻	5,780名

総資産額	事業拠点数
2兆2,100億円	286社 （国内28社 海外258社）

重大事故発生件数	輸送トンマイル当たりのCO_2排出効率改善
0件	42%削減 （2008年比）

※運航隻数、従業員（連結）、事業拠点数は、2025年9月末時点。

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"K" LINEグループの事業

ドライバルク

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

LNG船事業／液化ガス事業

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。液化ガス事業ではネットゼロ現実解の一つとして重要な液化CO_2輸送に加え、市場拡大が見込まれる、かつ、社会の脱炭素化支援に資するLPG、アンモニア等の輸送にも注力しています。

エネルギー資源

エネルギー事業

燃料事業においては、LNG・アンモニアなど次世代の舶用燃料の供給事業や液化水素運搬船の検討、洋上風力発電支援船事業では、洋上風力発電の建設や維持に不可欠な各種の作業船・輸送船・地質調査船など、将来の環境負荷低減に貢献する事業に取り組んでいます。

エネルギー資源

原油・製品事業

原油・製品事業では、原油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るほか、ドリルシップがブラジル沖でFPSO（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）がブラジル沖とガーナ沖で稼働しています。また全世界に配船される船舶の燃料手配として重油、軽油、LNG、バイオ燃料等の調達を担っています。

エネルギー資源

電力事業

主に国内電力会社の石炭火力発電所で使用する石炭をオーストラリアやインドネシアから輸送しています。発電用石炭輸送用に川崎汽船が独自に開発した幅広ばら積み船は石炭輸送のスタンダード船型となり、当社が有する幅広船隊「コロナシリーズ」により、電力会社の石炭輸送ニーズに安全かつ柔軟に対応するサービスを提供しています。

製品物流

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、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、多様化する輸送ニーズに合わせて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年度より投入しているLNG燃料自動車専用船は2025年度中に計13隻に拡大し、環境負荷低減の顧客ニーズへの対応を推進しています。

製品物流

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

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

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。2025年3月末時点で201万TEU・263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。

＊その他事業は船舶管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。

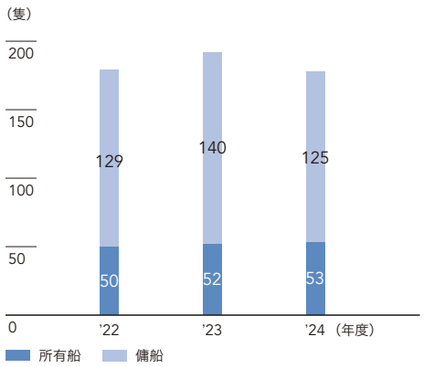
Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

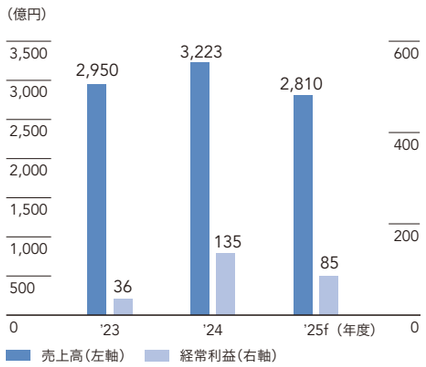
Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"K" LINEグループの事業

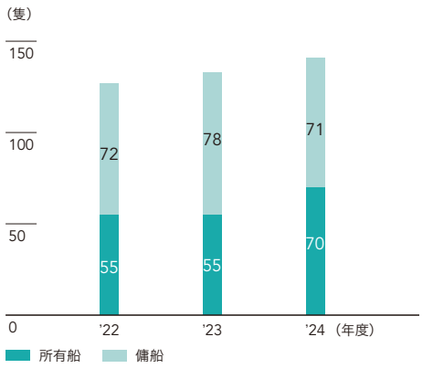
ドライバルク 船隊推移



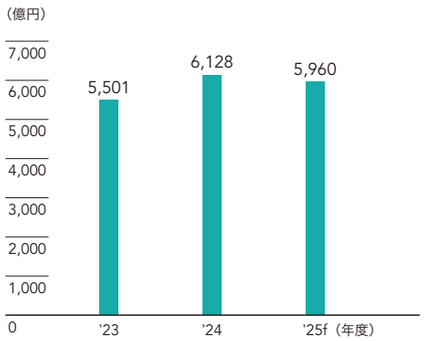
ドライバルク 売上高・経常利益



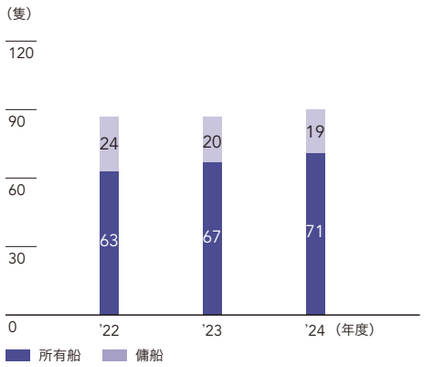
製品物流 船隊推移（コンテナ船除く）



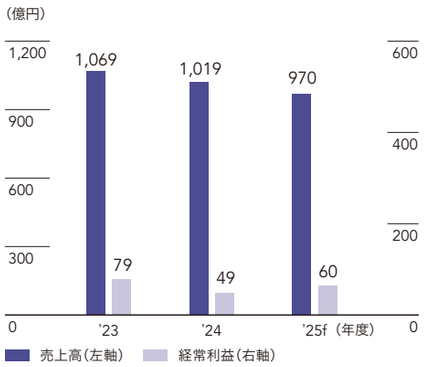
製品物流 売上高



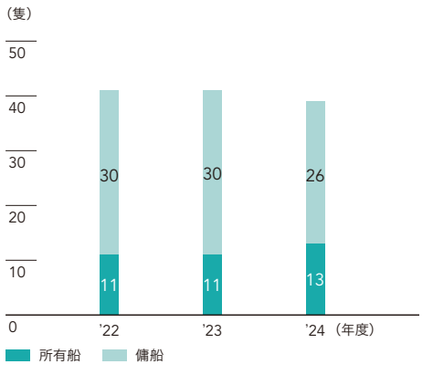
エネルギー資源 船隊推移



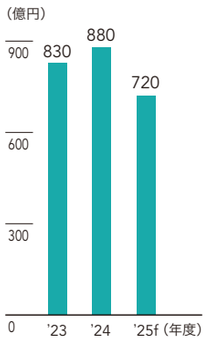
エネルギー資源 売上高・経常利益



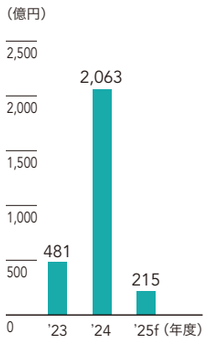
製品物流 船隊推移（コンテナ船）



製品物流（コンテナ船除く）経常利益



製品物流（コンテナ船）経常利益



（注）セグメント別売上高・セグメント別経常利益の2025年度予想は、2025年11月時点。

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

"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。それをお客さま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、獲得したお客さまとの強固なパートナーシップは川崎汽船の事業活動を支える重要な資本で、これら資本が "K" LINEグループ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です。資本政策では、最適資本構成を実現し、経営管理高度化を進めた上で、成長投資と株主還元のキャッシュアロケーションの最適化を進めます。また、2025年3月28日から指名委員会等設置会社に移行し、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、さら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図ります。	連結総資産 ..... 2.2兆円 自己資本 ..... 1.68兆円 有利子負債 ..... 3,122億円 自己資本比率 ..... 76% DER 19%	資本政策 ➡P.27-28
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	"K" LINEグループ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"K" LINEグループ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 ..... 5,780人 外国人乗組員比率 97.2%	機能戦略 ➡P.47-48 安全・船舶・品質管理 ➡P.52 人材・組織 ➡P.55-57
設備資本	事業戦略を支える競争力のある船隊	2026年度・2030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・脱炭素化に資する液化CO_2輸送事業や洋上風力発電支援船事業といった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）..... 389,939百万円 運航船腹数 ..... 448隻 運航船腹 重量トン数 ..... 35,417,512 D/T	中期経営計画 ➡P.18 安全・船舶・品質管理 ➡P.52 環境・技術 ➡P.50-51
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 ... 98%	安全・船舶・品質管理 ➡P.52 環境・技術 ➡P.50-51 デジタルトランスフォーメーション ➡P.53 人材・組織 ➡P.55-57
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 ..... 24ヶ国 地域別売上高 ..... 日本 91.2% 米国 1.0% 欧州 3.5% アジア 4.2% その他 0.1% 関係会社数 国内28社 海外258社	中期経営計画 ➡P.18 安全・船舶・品質管理 ➡P.52 環境・技術 ➡P.50-51 デジタルトランスフォーメーション ➡P.53 人材・組織 ➡P.55-57
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、"K" LINEグループ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 ..... 9隻 輸送トンマイル当たりのCO_2排出効率改善 ..... 42%減（2008年比）	機能戦略 ➡P.47-48 安全・船舶・品質管理 ➡P.52 環境・技術 ➡P.50-51

Section 1

どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"K" LINEグループのマテリアリティ

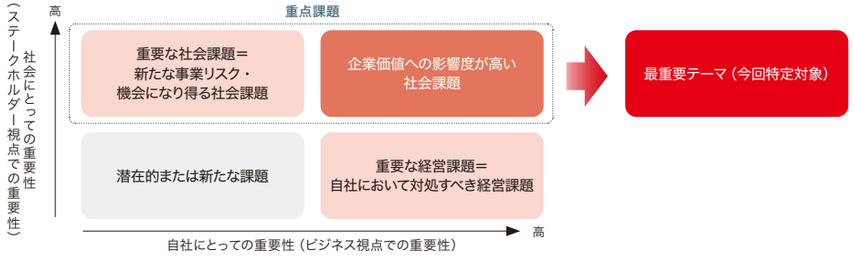
"K" LINEグループでは、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を識別し、評価し、および管理するための過程の一環として、必要に応じてマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の見直しを行っています。"K" LINEグループが直近に実施した2022年度の見直しで新たに特定した12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタライゼーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています（詳細は下の一覧表をご参照ください）。"K" LINEグループにとってのマテリアリティは、中期経営計画に基づいて持続的成長や企業価値向上を果たしつつ、社会課題の解決にも貢献し、企業理念・ビジョンを実現するために取り組むべき重要課題と位置付けられます。

マテリアリティと基本方針

分野	社会課題解決へのアクション＝マテリアリティ		基本方針
経営基盤	人権の尊重	▶P.64	グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権尊重に向けた取り組みを推進する。
	コーポレートガバナンスの強化	▶P.73	企業の社会的責任を果たし、株主等ステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していく。
	コンプライアンスの推進・強化	▶P.65	国内外の法令や社会規範を遵守し、公正、透明、自由な競争および適正かつ誠実な取引を行う。
安全・品質	安全運航の推進	▶P.52	船舶の安全運航および乗組員と貨物の安全確保に最優先課題として取り組むとともに、お客さまを第一に考えた、より高品質で安全かつ最適なサービスの提供に努める。
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化	▶P.50	グループ方針である2050年GHG排出ネットゼロに向けて、サプライチェーン全体で環境負荷の低減活動を推進し、地球規模の脱炭素社会の構築に貢献する。
	社会の低炭素化・脱炭素化支援	▶P.51	
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化	▶P.50	事業活動におけるあらゆる環境リスクを考慮し、その対策に取り組むとともに、生物多様性の保全と持続可能な社会の実現への取り組みを推進する。
	イノベーションの促進	▶P.49	低炭素・脱炭素社会の構築に取り組むため、安全・環境・品質面でのイノベーションの追求に取り組む。
デジタライゼーション推進	DX対応の強化	▶P.53	情報・業務プロセスおよび船舶のデジタラ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する。
人材	人材の確保・育成	▶P.55	社会的価値および経済的価値の向上に向けて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・育成に取り組んでいる。新卒採用に加えて通年でのキャリア採用も実施しており、「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」の育成を目的に多様な研修プログラムを実施している。
	労働環境の整備・健康経営の促進	▶P.55	グループ従業員の人格、個性および多様性を尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備・向上を図るとともに、ゆとりと豊かさの実現を目指して、育児介護休業制度、コンプライアンス相談窓口の設置、過重労働対策、ストレスチェック、メンタルヘルスセミナーの実施などの施策に取り組んでいる。
	ダイバーシティ＆インクルージョンの促進	▶P.57	多様性を「競争力の源泉」と位置付け、国籍、大学、学部、性別、職種（事務系・技術系）を問わない一括採用・キャリア採用を実施している。また、それによって生み出される価値観の多様性も尊重している。さらに、男性の育児参加を促進するとともに、"K"LINE UNIVERSITYを通じた海外現法スタッフとの一体感の醸成・融合など多様性のさらなる促進に取り組んでいる。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定に際しては、ISO26000やOECD多国籍企業行動指針など、主としてCSR（企業の社会的責任）に関連する各種ガイダンスを参考に、SDGsなどで掲げられる社会課題を考慮しつつ、事業戦略との整合性や価値創造の観点なども加味して、「自社にとっての重要性」（ビジネス視点での重要性）と「社会にとっての重要性」（ステークホルダー視点での重要性）という2軸から、マテリアリティの分析・評価を行いました。



マテリアリティ分析のステップ

STEP 1　社会課題リストの作成

- SDGsなどを中心に社会課題をリストアップ（社会課題のロングリスト作成：全115項目）
- 自社事業との関連性ならびに海運業界に特有の社会課題を加味して社会課題の絞り込みを実施（社会課題のショートリスト作成：全50項目）

STEP 2　社会課題の評価
（自社にとっての重要性評価、社会にとっての重要性評価）

- STEP1で絞り込まれた全50項目の社会課題に対して、以下の観点でその重要性評価を実施
  - **自社にとっての重要性**
    各社会課題について、リスクと機会の観点から自社の企業価値への影響度を評価。"K" LINEグループ役職員へのアンケートも実施し、"K" LINEグループが優先的に対処すべき社会課題について意見を聴取
  - **社会にとっての重要性**
    各社会課題について、"K" LINEグループにとって重要なステークホルダー（顧客、投資家、従業員、地域社会、国際社会）に与える影響度を、それぞれのステークホルダーの立場に立脚して分析

STEP 3　マテリアリティの特定

- STEP2において、自社、ステークホルダーそれぞれに対して重要性の高い項目を、自社の企業価値への影響度が高い社会課題と位置付け、さらにこれらを「社会課題解決へのアクション」として全12項目に集約し、マテリアリティ案を作成
- 外部有識者と"K" LINEグループ経営陣によるダイアログを実施し、マテリアリティ案について意見交換
- ダイアログを踏まえて最終化されたマテリアリティ案を、サステナビリティ経営推進委員会で討議し、経営会議で決裁の上、取締役会に報告

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

中期経営計画

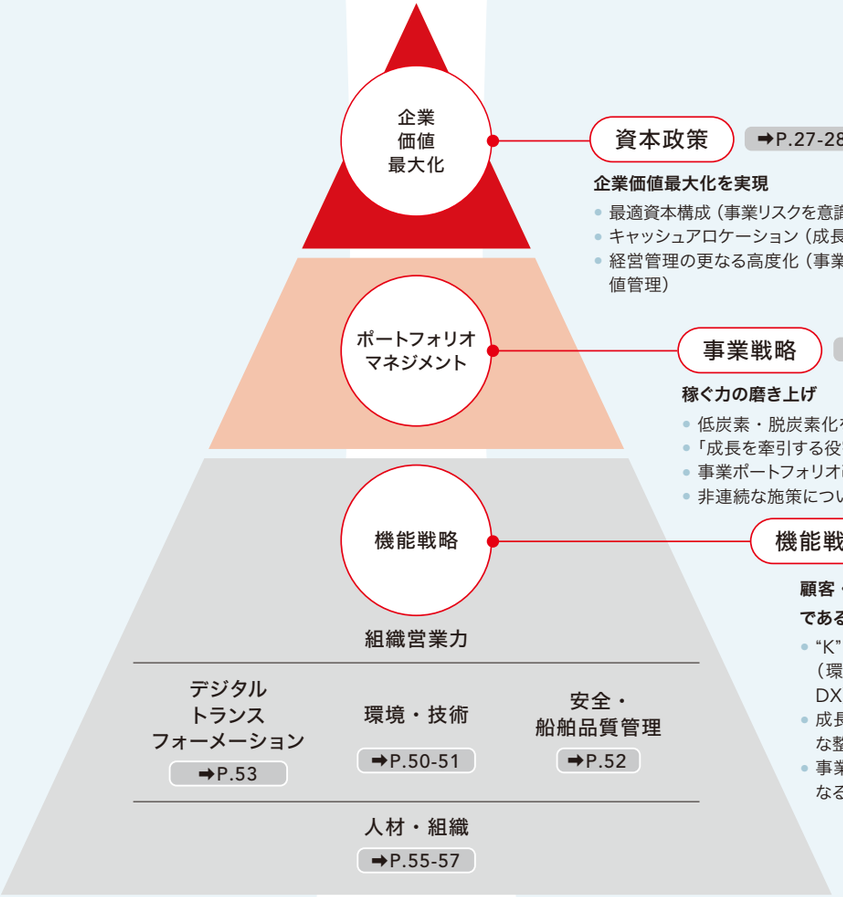
中期経営計画のポイント

更なる成長と企業価値向上を達成するために
中期経営計画にて設定した資本政策・事業戦略・機能戦略の施策を着実に実行

更なる成長と企業価値向上

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.27-28

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.30-31

稼ぐ力の磨き上げ

- 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.47-48

顧客・パートナーに選ばれる当社の強みである機能を更に強化

- "K" LINEグループの強みである3機能（環境・技術、安全・船舶品質管理、DX）の磨き上げ
- 成長と機能を支える人材の量的・質的な整備
- 事業と機能を合わせた組織営業力の更なる強化

経営管理指標

	ROIC*2	ROE	収支目標
2024年度（実績）	12%	18.8%	経常利益3,080億円（うち、自営事業1,017億円）
2026年度（目標）	6.0～7.0%	10%以上	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	• 足元では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	• 足元では製品輸送セグメントが牽引して好調を維持 • 「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

*2 ROICにはオフバラ備船料6,000億円～7,000億円を含む。

PBR：1.0倍以上への復帰・維持・向上を目指す

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、2024年5月に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 倍以上への復帰・維持・向上を目指します。

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

4 CEOメッセージ
10 "K" LINEグループの目指す姿
11 "K" LINEグループの価値観
12 "K" LINEグループの沿革
13 "K" LINEグループの現在地
14 "K" LINEグループの事業
16 "K" LINEグループの6つの資本
17 "K" LINEグループのマテリアリティ
18 中期経営計画

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Section

2

外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

20 事業環境の変化
21 海運業を取り巻く環境

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

事業環境の変化

当社を取り巻く中長期的な事業環境の変化について記載しています。地政学的リスク顕在化や世界経済の下押し懸念、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する見込みです。

	地政学的リスク	世界経済	エネルギー・環境政策
外部環境	• 米中対立や、ロシア・ウクライナ、中東情勢などによる経済分断は継続 • 中東停戦合意後の情勢は引き続き不透明 • 各国政治状況の不確実性の継続	• 米国政権による政策の変更や相手国の対抗措置など引き続き不透明な状況 • 欧米景況感、消費マインドの動向 • 中国の景気減速	• IMO臨時MEPCではMARPOL改正採択は見送られ、国際海運での統一ルール化は先送りに • 再生可能エネ・原子力・化石燃料などエネルギーミックスに対する各国政策の不透明感 • 新たなCO_2排出規制開始と対応
想定されるリスク・機会	• 紅海情勢不安によるスエズ運河通峡回避・喜望峰経由への迂回対応解除は見極めが必要 • 貿易への影響懸念 • 資源供給への影響懸念	• サプライチェーンの再編と貿易パターン変化 • 各国の金融・通商政策の変更に伴う経済動向への影響 • インフレ・人件費上昇等による実体経済への影響	• 業界としての低・脱炭素化進展への遅れ懸念 • 環境規制強化による新燃料船のサービス・コスト競争力向上 • 環境規制並立による二重負担などの可能性

中計に基づいた対応

- 自社・社会の低炭素・脱炭素化を事業機会とし、適正なポートフォリオ戦略により成長に向けて継続的に取り組む
- 当社の強みである3機能（環境・技術、安全・船舶品質管理、DX）が活きる事業領域および周辺領域において事業展開を図る
- 事業環境のリスクの分析と対応手法の準備により、事業環境変化への備えを進める

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

20 事業環境の変化
21 海運業を取り巻く環境

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

海運業を取り巻く環境

足元当社に影響が見込まれる外部環境に関して記載しています。米国の政策変更、それに対する中国・他国の対抗措置ならびに中東情勢に起因するスエズ運河の迂回対応など不透明な事業環境が継続しています。（2025年11月時点）

		米国関税政策	USTRによる中国関連船対抗措置	中東情勢
概要		• 米国は主要国に対する関税を総じて上乗せすることとなり、日米間では2025年8月に相互関税率は一部を除き15%で合意 • 10月30日の米中協議により延期されていた追加関税の発動を1年再延期、または一部取り消しなどに合意	• 中国の造船支援政策等への対抗措置として、米国寄港船に対する入港料課徴。自動車船は従来公表より増額される形で10月14日から徴収開始。中国も米国の課徴に対抗する形で、同日から米国関連船に対して中国寄港時に入港料課徴開始 • その後、10月30日の米中協議により、両措置1年延期との情報	• イスラエルとイスラム組織ハマスの停戦合意は成立したが、完全停戦には至っておらず予断を許さない状態が続く
船会社の対応		• 各国経済や企業サプライチェーンへの影響は引き続き注視が必要 • 貨物需要に合わせた短中期的な船隊調整 • トレードパターンの変化に合わせたサービス・配船の見直し	• 米国関係当局に対し業界で本制度の見直し提言を継続。日本政府と連携し対応 • 中国造船所への新規発注は適宜検討	• スエズ運河への復帰には、安全性の確認が前提となり、現時点での復帰時期は不透明 • 情勢次第ではホルムズ海峡の不安定化が懸念され、安全運航に注意を要する
当社事業への業績影響	自営事業	• **各事業の貨物・サービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：中長期契約主体の鉄鋼原料船は影響限定的。中・小型船は貨物により影響が分かれるが全体の影響としては限定的と見込む • **LNG輸送**：中長期契約により短期的影響はない見込み • **自動車船**：米国向け輸出台数は25年度上期はほぼ影響なし。下期は一定減少を見込む	• **各事業の貨物・サービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：中国の対抗措置も含めて影響は限定的と見込む • **LNG輸送**：中国の対抗措置も含めて影響はない見込み • **自動車船**：実質すべての自動車船への影響が想定されていたが、延期の場合は25年度業績に影響はない見込み	• **各事業のサービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響は1～2%程度のため限定的と見込む • **LNG輸送**：中長期契約により短期的影響はない見込み • **自動車船**：スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響は5～6%程度あり、市況への影響あり
	コンテナ船事業	• 米国発着貨物は世界の2割弱あり、一定の影響あり。配船・サービス変更を実施	• 中国建造船による米国寄港回避を実施	• スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響10%程度あり。スエズ運河通航復帰の際は高齢船の解撤が増加する可能性あり

27 事業環境の変化
28 海運業を取り巻く環境

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Section

3

資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

CFO Message

荒波を乗り越え、成長する
強い船会社を目指し、財務運営や資本政策の面から
川崎汽船の成長を支えていきます。

代表執行役専務
芥川 裕

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは?

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか?

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか?

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは?

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか?

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか?

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか?

Section 7
機関設計を変更した目的は?

Section 8
データセクション

風通しがよく温かい社風

私は2021年に監査役として川崎汽船に入社し、2023年6月に財務・会計・税務を担当する常務執行役員となりました。当社入社以前は銀行で主に法人営業を担当し、さまざまな企業の事業・財務戦略に向き合う仕事をしてきました。当社に入社して、まず実感したことは海運業界のボラティリティの高さです。地政学的リスクや世界経済の動向、為替や金利の変動などの影響を強く受ける業界です。そうした中で、財務戦略や事業ポートフォリオ戦略をどのようにとっていくべきかがとても重要だと感じました。入社して4年以上が経ち、CFOに就任したタイミングで、あらためて原点に立ち戻り、肝に銘じているところです。

銀行勤務時代に抱いていた川崎汽船の印象と、実際に入ってからの印象には大きなギャップがありました。2021年当時はまだコロナ禍での事業運営であり、財務的にも回復途上の状態でした。厳しい経営状態が長く続いていたこともあり雰囲気もやや内向きなのではないかという先入観がありました。しかし、一緒に働き始めてからは、非常に風通しが良く、人に温かくオープンな社風のなかで、各人が前向きに仕事に取り組んでいると感じました。この「風通しの良さ」と「温かさ」は、当社の大きな特長であり、競争力の源泉にもなっていると思っています。

財務状況は改善し、今は資本効率の改善が問われている

当社のPBR（株価純資産倍率）は足元では1.0倍を割り込んでおり、まずは早期に1.0倍以上への復帰、その後の維持・向上が喫緊の課題となっています。東証がPBRに着目したことがきっかけとなり、資本効率の改善に向けた機運が醸成されるのは良いことだと考えます。当社のような資本集約型産業は、資産構成が他の産業とは大きく異なるため、2倍、3倍をすぐに目指せるかというとそういったわけではありませんが、我々は最低限の目標としてPBR1.0倍以上を早期に達成する必要があると考えています。

当社はコロナ禍において、コンテナ船事業で想定外の利益を得ることができ、財務状況が劇的に改善しました。現在は簿価ベースで自己資本比率76%、新しく適用されるリース会計のオフバランス債務等を含めても58~60%と、資本の量的な課題は克服され、むしろ今は「質」、つまり資本効率の改善が問われています。

資本効率を改善させていくという観点では、ONE社（Ocean Network Express）に対する施策が重要と考えています。株主としてONE社の成長を支えつつ、同時に当社の資本効率の改善も進めていく必要があると認識しています。当社は投下資本や収益構成においてコンテナ船事業のウエイトが大きく、2024年度の経常利益約3,000億円の内訳は自営事業が約1,000億円、コンテナ船事業が約2,000億円という割合です。他の事業に比べてボラティリティが高いコンテナ船事業に大きく依存する構造にあり、自営事業を成長させることで事業ポートフォリオを変えていくことも重要となっています。

自営事業では、鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業の3つを「成長を牽引する役割を担う事業」と位置付けています。鉄鋼原料事業は日韓の鉄鋼ミルの原料輸送を担う専用船契約が安定収益源となっており、自動車船事業は中期経営計画に基づいた投資を実行しており、それに伴い近年は安定した収益を実現できています。LNG輸送船事業は、投資から回収に至るまでに特に長い期間を要するため、利益成長の規模と時間軸を含めた将来の絵姿を十分に説明できていない面もあるかと思います。こうした当社の各事業の特徴や強みを十分に発信できていないことがPER（株価収益率）に影響しているとも考えられるため、丁寧に説明し、市場の理解と評価を得ていくことが今後の課題です。PBRは、PER×ROE（自己資本利益率）で表されます。市場から見た当社の成長期待と資本効率をともに評価していただけるよう取り組んでいく必要があると考えています。

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

さらなる成長に向けた資金調達、リスク管理体制の高度化

外部格付は2023年2月にA格（JCR：A-）に復帰し、2023年から3年連続で社債も発行するなど、資金調達については安定的かつ競争力のある水準で実施できる財務内容と体制が整っています。今後成長戦略を遂行するためには、さらなる資金の確保が不可欠です。特に我々の業界では、船を造るとなると長期での資金調達が必要になります。長期で安定的な資金を低コストで調達するためには、財務の健全性確保はもちろんとして金融機関との関係や資金調達ソースの多様化がますます重要になると考えています。

また、為替や金利の変動に対するリスク管理や対応も重要です。当社のビジネスの入出金はほとんどが米ドル建てですが、株主還元は円建てで行います。こうしたキャッシュ・インフローとアウトフローのミスマッチ、特に為替変動の影響をいかにコントロールするかが大きな課題です。また、金利のある世界になったからこそ、ここ数年あまり意識することのなかった金利変動リスクへの対応も大切だと考えています。

資本集約型の企業だからこそ資本コストを意識した経営が重要

当社では資本コストに対する意識が会社全体に浸透しています。事業部門では船を造るなど投資をする際には、資本コスト、つまりWACC（加重平均資本コスト）を超えるリターンを生み出すことが前提になります。当社はROE10%以上を目指しており、その株主資本コストと負債調達コストを加重平均したWACCに一定の超過利潤を上乗せした水準を超えるリターンを確保することが求められています。

WACCを下げるために「単純にレバレッジをかければよい」というわけではありません。事業部門では、収益をいかにして積み上げていくのか、またコストをどのように抑えるのかという観点での工夫が求められています。

当社では、ここ数年経営管理の高度化に取り組み、ROIC（投下資本利益率）やEVA（経済的付加価値）といった指標が、事業の評価に使われるようになりました。事業のWACCを意識した上で、投下資本に対する収益性をいかに高めるかということです。資本集約型産業である当社にとっては、売上高に対する利益率よりも、どれだけの資本を投じて、どれだけのリターンを生み出しているのかが重要な視点になるからです。

投下した資本に対するリスク・リターンは事業ごとに異なります。LNG輸送船事業のように長期契約に基づく事業はリスクが低い分リターンも低くなりがちであり、反対にリスクが高い代わりに高いリターンが得られる事業もございます。こうした事業ごとの特性を踏まえ、各事業でWACCやROICをモニタリングして、事業ポートフォリオの再構築などの経営判断に活かしています。

将来の成長に向けた手が打てているのかをチェックする上で、私自身が強く意識しているのは「投資がきちんとできているか」ということです。投資は営業活動の成果でもあると考えています。社内の投資基準をクリアして、投資すべき質の高い案件をどれだけ積み上げることができるかが事業成長の源泉です。必要な投資がきちんとできているかをチェックすることが経営管理において重要だと考えています。

そのため、当社には事業ごとの努力や工夫を適切に評価する仕組みの導入も今後は必要だと感じています。市況の影響を避けられない事業形態の中で、市況悪化局面において少しでも落ち込みを少なくしたり、逆に上昇期には他社をアウトパフォームする業績を上げたりといった努力や工夫こそが評価されるべきことであり、それこそがマネジメント力だと思います。こうした会社の仕組みを構築していきたいと考えています。

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

キャッシュアロケーションを意識した成長投資と

現中期経営計画のスタート時点で掲げた投資キャッシュ・フロー総額は5,200億円でしたが、2024年5月公表時に7,400億円へ引き上げ、その後、進捗状況を精査した結果、2025年5月時点には6,100億円となりました。これは、一部のプロジェクトの後ろ倒し、資産売却等によるキャッシュインの影響によるもので、必要な投資は計画どおりしっかり実施できています。

足元では、造船所の船台がかなり先まで埋まっているため、一気に新造船を発注することが困難で、納期が3～4年先という状況です。船価も高止まりしており、こうした状況下での大量発注はリスクもあります。こうした経営環境においては、オーガニックな成長だけでなく、顧客・パートナーとの連携強化および提携・M&Aなどの取り組みも含めた柔軟な投資戦略が求められます。投資規律を緩めることなく、船舶・船隊の競争力向上、輸送能力・機能強化に向けた提携・M&Aを通じて成長を加速させることも選択肢だと考えています。

成長に必要な投資と財務健全性を確保した上で、積極的・機動的に株主還元を行う

中期経営計画期間中の株主還元は、2025年2月に公表した7,500億円以上から2025年5月には8,000億円以上に増額しました。投資家やアナリストの方々とお話しをしている中で、当社は株主還元をしっかりやる会社という評価をいただけているという手応えがあります。引き続き、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したうえで、適正資本を超える部分については、キャッシュ・フローを踏まえて積極的かつ機動的に株主還元を行っていく方針です。

なお、財務健全性と資本効率の両方を意識した「最適資本構成」については、決算説明会などで具体的な数字について問われることが多いテーマです。当社特有の事情として、バランスシートの固定資産のうち、ONEに対する投資有価証券が大きく、また利益やキャッシュ・フローにも大きく影響しています。この構造的な特徴により、最適な数字を打ち出すのは難しい面もありますが、資本効率や財務健全性については高い意識を持って日々の経営判断を行っていますので、ぜひご信頼いただきたいと思っています。これからも荒波を乗り越え、成長する強い船会社であることを目指し、財務運営や資本政策の面から川崎汽船の成長を支えてまいります。

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

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

中計期間 営業CF 1.5兆円

- 中計最終年26年度の経常利益目標値1,600億円に対して、25年度通期経常利益予想は1,000億円
- 中計期間の営業CF見込みは1.5兆円

投資計画（成長投資の促進）

中計期間 投資CF 6,100 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、中計期間の投資CFは6,100億円を見込む
- 「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

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

株主還元政策

株主還元 8,000億円以上

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
- 中計期間の還元総額は8,000億円以上を予定

25～26年度還元 配当

- 25年度：年間配当120円／株を予定
- 26年度：年間配当100円／株を予定

機動的な追加還元

- 事業環境を踏まえて、2025年5月に公表した中計期間中の500億円以上の機動的な追加還元手法は引き続き検討中

企業価値向上に向けて

PBR 1.0倍以上 復帰・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倍以上への復帰・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強化と経営の改革を通じた企業価値の向上を目指し、2025年3月28日から指名委員会等設置会社へ移行
- 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、資本市場への更なる浸透を図る

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

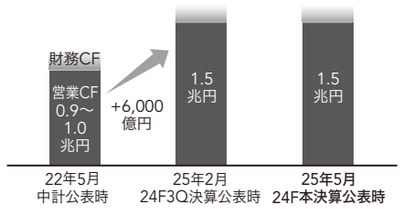
Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

キャッシュアロケーション

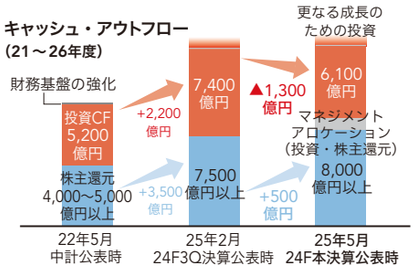
資本政策に関する現在のキャッシュアロケーションの状況です。キャッシュ・インフロー（営業キャッシュ・フロー）について、中計公表時の計画では9,000億円～1兆円としていたものを、6,000億円改善し、最新値では1兆5,000億円規模の営業キャッシュ・フローを想定しています。これらの創出キャッシュに関しては、最適資本構成の考えに基づき、成長投資と株主還元のバランスを考慮の上、中期経営計画期間に6,100億円の事業投資と8,000億円以上の株主還元に配分し、実施する計画です。

キャッシュ・インフロー
（21～26年度）



■ 最新の業績見込みを踏まえて、営業CFは1.5兆円

キャッシュ・アウトフロー
（21～26年度）



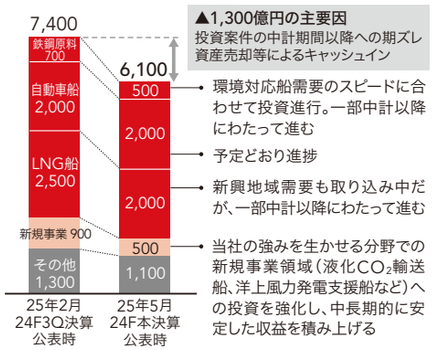
■ 現中計期間以降への期ズレ、資産売却等により、投資CFは6,100億円を計画
■ 還元方針に基づき、株主還元は8,000億円以上を計画

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25年2月公表時から▲1,300億円の6,100億円（うち5,000億円確定済）を計画

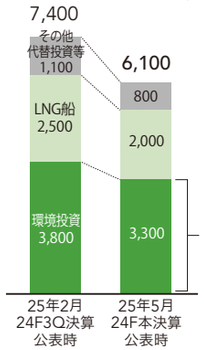
75%を「成長を牽引する役割」、10%を「新規事業機会」に投資



▲1,300億円の主要因
投資案件の中計期間以降への期ズレ
資産売却等によるキャッシュイン

- 環境対応船需要のスピードに合わせて投資進行。一部中計以降にわたって進む
- 予定どおり進捗
- 新興地域需要も取り込み中だが、一部中計以降にわたって進む
- 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など）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

55%（LNG船を含むと90%）を環境に投資
→競争優位性確立



累積投資額
22～26年度（億円）

- ・LNG焚き等の環境対応船
- ・液化CO_2輸送船、洋上風力発電支援船等の低炭素に資する新事業
- ・Seawing等の環境対応機器など

株主還元政策

中期経営計画期間の総還元額は8,000億円以上を予定しています。株主価値の向上のために、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。

2025年度と2026年度に関しては、それぞれ1株当たり120円、1株当たり100円の年間配当に加え、500億円以上の機動的な追加還元を予定しています。

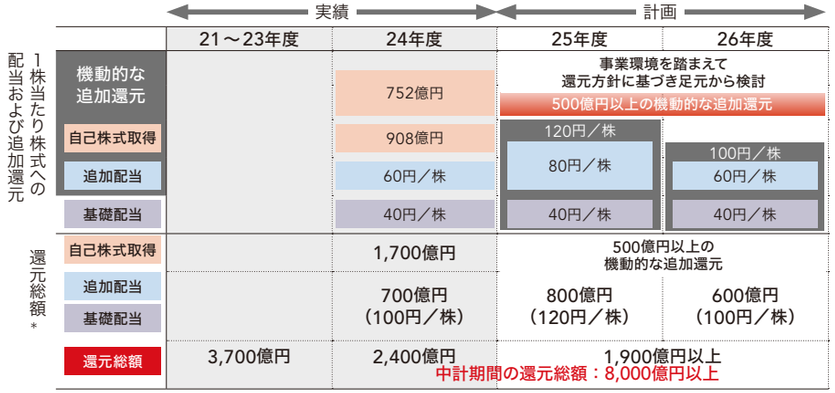
引き続き、中期経営計画期間において業績動向を見極め、最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資および財務健全性を確保した上で、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローを踏まえて、積極的に自己株式取得を含めた株主還元を検討していきます。

配当

年間配当予定
2025年度：120円／株
2026年度：100円／株
（25年度中間・期末配当、各60円／株）

更なる機動的な追加還元

中計期間中（2025年度～26年度）
事業環境を踏まえて、2025年5月に公表した中計期間中の**500億円以上の機動的な追加還元**手法は引き続き検討中



＊還元総額は概数(10億円単位を四捨五入)で記載

Section 3
資本政策と
キャッシュアロケーションとは？

23 CFOメッセージ
27 資本政策

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

Section

4

持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

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。

成長を牽引する役割	鉄鋼原料	顧客密着と環境営業を通じて、「日韓ミルとの関係を維持・強化」+ 「今後成長するインド・中東顧客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*取り込みを機会とし、 契約の中長期化などを通し、持続的な事業経営を実現
	LNG輸送船	当社の強みである「技術・営業一体となったサポート」で顧客ニーズに応え、 また、有力なパートナーとの強い信頼関係の構築による連携を強化し、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 油槽船 LPG輸送船	必要と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・脱炭素化に寄与する提案を行っていく
稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割	バルクキャリア	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、船隊のライトアセット化による収益力強化
	近海内航 港湾・物流	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。物流事業は、設立した持株会社を通じて、パートナー会社との協業を進め、更なる成長を目指す
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	液化CO_2輸送事業・洋上風力発電支援船事業など当社の強みを生かした 社会の低炭素・脱炭素化に資する新規事業領域に参画

＊ High&Heavy貨物。建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

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

高度な安全運航・船舶品質管理と
顧客の低炭素・脱炭素化へのシフトに寄り添った環境営業を梃子に
日本をはじめとする既存顧客との関係を一層強化するとともに、
インド・中東など成長市場における需要を取り込み顧客基盤の拡充を推進

- 2024年に当社初となるLNG燃料ケープサイズバルカー「CAPE HAYATE」が竣工。今後もLNG燃料焚きを含む燃費性能に優れた最新鋭のケープサイズバルカーが順次竣工予定
- 顧客の低炭素化への動きを捉えて環境対応船への転換を進めるとともに、転換期をつなぐ需要にも対応
- 30～35年度に向けて100～110隻規模の運航船隊を計画

自動車船

環境対応船投入、航路網再編を通じて顧客ニーズに応える形で
収益基盤と競争力を強化／契約中長期化やH&H貨物の
増量も進み収支構造含めた事業環境の安定化が進捗

- 安定的かつ持続的な輸送サービスの提供により、荷主との強固な関係を拡充
- 荷主との契約の中長期化を進め、安定サービス提供基盤を強化
- 低炭素・脱炭素化への取り組みと船型大型化による船隊の競争力強化。LNG燃料自動車船は12隻*1が竣工済、環境対応船は30年度に30隻へ
- 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

LNG輸送船

東南アジアやインドなどの新たなマーケットでの取り組みを強化、
26年度には足元の47隻から65隻まで拡大する計画

- Qatar Energy向けの新造LNG船全16隻のうち、4隻が竣工済み
- インド国営・同国最大の天然ガス供給会社GAIL社向けLNG船の長期定期傭船契約・造船契約を締結
- 移行エネルギーとしての需要伸長のもと、長期傭船契約を中心として26年度の65隻体制は略確定、30年度には75隻以上への船隊拡充を想定

新規事業領域

液化CO_2輸送事業にてノルウェーのNorthern Lightsプロジェクトが
本格稼働し、3隻の船舶管理がスタート
洋上風力発電支援で日本籍の地質調査船が事業展開を開始

- 液化CO_2輸送事業: NL社*2と3隻のLCO_2船傭船契約を締結。先行2隻は現地への回航を終え、本年より世界初のCCS*3向け輸送を開始。3隻目は26年以降に海外輸送に従事予定。9月には新たにHANS社*4とFSIU*5を用いたCCSバリューチェーンの共同開発に合意し、覚書を締結
- 洋上風力発電支援船事業: KWS*6はEGS*7との合弁による海洋地質調査事業を開始。地質調査船「EK HAYATE」を皮切りに実績を積み上げ。8月、KWSはオフショア支援船の保有・運航事業を営むSNマリン社と資本提携に合意

*1 2025年11月5日時点　*2 NL社(Northern Lights JV DA)
*3 CCS(Carbon Capture and Storage)。CO_2の回収・貯蔵
*4 HANS社(Havstjerne ANS)。Harbour Energy社のノルウェー法人とYinson Production社の完全子会社による共同出資会社
*5 FSIU(Floating Storage and Injection Unit)。洋上で液化CO_2を貯蔵・圧入する設備
*6 KWS(ケイライン・ウインド・サービス株式会社)　*7 EGS(EGS Survey Pte Ltd)

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか?

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1
どのような会社にしていきたいか?
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか?
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは?
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか?
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか?
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか?
Section 7
機関設計を変更した目的は?
Section 8
データセクション

社員座談会

特集 未知のプロジェクトへの挑戦、新たな価値の提供

～社会の脱炭素化への貢献～

2022年に当社は“世界初のフルスケールCCSプロジェクト”に携わる最初の船会社としてNorthern Lightsプロジェクトに参画しました。契約した3隻のうち2024年には2隻が竣工し、3隻目は2026年の稼働開始に向けて準備を進めています。ロンドンを拠点とする当社子会社“K” LINE ENERGY SHIPPING (UK) LIMITEDが3隻の船舶管理を引き受け、ノルウェー、デンマーク、オランダを拠点とするお客さまから回収したCO_2をノルウェーのØygardenにあるNorthern Lights社の受け入れ基地まで輸送します。今回は、本プロジェクトに携わった社員4名に、プロジェクト推進のための連携やプロジェクトで得られたもの、今後の展望についてお聞きしました。

三好 雄大郎
液化ガスグループ CCS事業チーム
2008年新卒採用（2025年現在、入社18年目）

三枝 真一郎
“K” LINE ENERGY SHIPPING (UK) LIMITED
2001年新卒採用（2025年現在、入社25年目）

関谷 清
“K” LINE ENERGY SHIPPING (UK) LIMITED
2010年キャリア採用（2025年現在、入社16年目）

浜岡 知哉
液化ガスグループ CCS事業チーム
2022年キャリア採用（2025年現在、入社4年目）

――はじめに、本日参加している皆さんの所属、関わり方と役割について教えてください。

関谷 再エネ事業チームのチーム長として本プロジェクトを2022年にスタートしました。液化CO_2船の定期傭船契約締結後、2023年4月にロンドンへ赴任。現部署に配属され、本プロジェクトに携わっています。

三枝 オスロへの長期出張ベースで、欧州で再エネ関連の組織を立ち上げる準備を行い始めた後、2022年6月にロンドンへ赴任。現部署に配属され、本プロジェクトに携わっています。

三好 2020年より再エネ事業チームにて主担当としてCCSに携わり、本プロジェクトスタート当初より、入札から契約交渉まで携わっています。液化CO_2船の定期傭船契約締結後、現在は東京から運航支援、ノルウェー法人の会社管理等の業務を担当しています。

浜岡 2022年に異業種より当社に転職後すぐに本プロジェクトにアサインされて以来、三好とともに入札から契約交渉まで携わっています。現在も三好とともに東京で本プロジェクトの業務を担当しています。

――未知のプロジェクトへの挑戦。入札の話が来た際、どのような心境でしたか？

関谷 当時は再エネ事業チームのチーム長として、CCS（CO_2の回収・貯留）向けの海上輸送事業の開発に取り組んでいました。当社は2021年から、日本の新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の液化CO_2の船舶輸送に関する研究開発・実証事業に参画し、他社に先んじてそのノウハウを蓄積してきましたので、Northern Lights社向け液化CO_2船の長期契約の入札の話が飛び込んできた時は「このチャンスを見逃すわけにはいかない」と、大きなチャンスの到来に胸を高鳴らせました。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

三好 これまでCCSにおけるCO_2輸送はパイプラインで行われるものだけでしたが、液化CO_2の海上輸送を伴うCCSにチャレンジするのはNorthern Lights社が世界で初めてでした。何としても、パートナーとして当社を選んでいただき、“世界初のフルスケールCCSプロジェクト”に従事するチャンスをつかみたいと思いました。

浜岡 正直なところ、戸惑いを隠せませんでした。2022年に異業種から転職してきたばかりの私は、海運ビジネスに関する知識が全くない段階で、当社としても初のプロジェクトにアサインされ、右も左もわからない状態でした。しかし、一般的な海運ビジネスとはどんなものかを学びつつ、CCSプロジェクトがそれにどう関連していくのかを理解していきました。

――新たなプロジェクトの入札。どのように準備を進めましたか？

三枝 欧州での再エネ関連の組織立ち上げ準備を目的に、当時は欧州に長期出張を重ねていました。そんな中で、ノルウェーのNorthern Lights社を訪問したのは2022年初頭のことです。アピールしたのは、CCSに関するこれまでの当社の取り組みはもちろん、当社が長きにわたって、液化CO_2船と運航技術面で近しいLNG船（液化天然ガス船）の船舶管理に取り組み、欧州でのLNG船運航実績を十分に持っていることです。また、2006年に開始したノルウェー初のスノービットプロジェクトからのLNG輸送にも携わり、Northern Lights社の株主である、オイルメジャーのEquinorから評価を得ていることも伝えました。

その結果、好意的な反応を得て、今後もNorthern Lights社とコミュニケーションを続けていくこととなった。その後、2022年6月に三枝はロンドンに赴任。三枝が現地でつかんだNorthern Lights社の情報のもと、東京側のメンバーは入札に向けた準備を進めていった。

三好 入札に当たっては確度の高い情報が欠かせません。どういった内容の入札を実施するのか、Northern Lights社が欲するものとは何なのか。ロンドン－東京のチームでうまく連携していくことで、スムーズに準備を進めることができました。

――プロジェクトを進める中でどのような苦労がありましたか？

関谷 プロジェクトチームが苦労しながら、Northern Lights社との交渉や、入札書類の準備を進めていく中でそれと同じくらい苦労したのは、社内の承認を得ることでした。当社にとって液化CO_2船は新しい船種です。2022年時点ではCCSへの理解が社会的にも進んでいないこともあり、当初はプロジェクトに対して懐疑的な意見がありました。

そこでプロジェクトチームは、経営陣に納得してもらうために、今後の欧州での液化CO_2船市場の見通し、液化CO_2輸送における当社の強み、想定されるリスクに対する対策など、定性定量両面での分析を行った。
社内の承認を得るための取り組みと並行して、プロジェクトチームはNorthern Lights社とのコミュニケーションを続けながら、プロジェクトの経済性の試算、お客さまが求める船員の配乗計画の検討などを行った。

三好 入札書類・金額をつくり上げて、それらを提出したのは7月でした。入札準備を始めた当初は、LNG船等の液化ガス船の運航実績を持つ約10社の競合が存在しましたが、翌月の8月には有力候補先が数社に絞り込まれ、その中に当社は残りました。Northern Lights社との本格的な交渉が始まったのはここからでした。

――契約交渉の際、どのようなことを意識しましたか？

三枝 交渉期間は9月～12月までの約4ヶ月間でした。その間、プロジェクトチームは週2回のWEB面談と並行して、月1回はノルウェーのNorthern Lights社を訪れ対面での対話も行いました。面談後、お客さまとさらに話をして、本当は何を言いたかったのか、その真意を見極め、それを東京側のメンバーにフィードバックすることを常に心掛けました。

関谷 契約交渉において、プロジェクトチームが大切にしていたのは、できる限り、お客さまの要望に応える努力を行う一方、「できること、できないこと」の線引きをしっかり行うことです。競合他社が、「できません」と即答するような要求に対しても、当社はどうしたらできるのか、みんなで徹底的に議論し、現実的な提案に落とし込み、さらに「ここまでならできる」、「これ以上はできない」

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

と丁寧に説明していきました。

三好 交渉当初は、果たしてノルウェーの事業に日本の船会社が参加できる余地はあるのか、と少々疑問を抱いていました。しかし、私たちがお客さまと真剣に向き合う中で、お客さまの当社への信頼がどんどん高まっていくことが肌で感じられるようになりました。

そうした真摯な姿勢が評価された結果、2022年12月、当社はついに、Northern Lights社と、2024年に運航開始となる液化CO_2船2隻の長期契約を締結するに至った。

――契約締結後にはどのような苦労がありましたか？

関谷 液化CO_2船2隻の長期契約を締結した際は一息つくと同時に、身を引き締めていました。もともと、契約にはフレキシビリティが求められており、「新しいプロジェクトなので、運航や荷役の手順などを一緒につくり上げていきましょう」とのお客さまとの合意がありました。そのため、実際の運用に向けた準備段階でも苦労は続くはずだからです。必ず予想通りにいかないこともたくさん出てきます。それらをどう解決していくか、知恵を絞らなければなりません。

浜岡 2023年1月から、プロジェクトチームは、契約段階では詰めきれなかったことや、想定していなかった課題の解決に向けた取り組みをスタートしました。例えば、船にかける保険の手配もその一つです。本プロジェクトは、ノルウェー政府の補助金を得ているため、通常のやり方とかなり異なります。そこでノルウェーの弁護士や保険会社の方に相談するなど、試行錯誤しながら手配を進めていきました。

提供：Northern Lights JV/Tom Haga

2023年4月、関谷はロンドンの"K" LINE ENERGY SHIPPING (UK) LIMITEDに異動。ロンドン側で、三枝とともにプロジェクトを担うことになった。

関谷 液化CO_2船2隻の運航を開始するに当たって、最も苦労したのは、乗組員の確保です。新しい船であるがゆえに、乗組員にとって不安なのは、どういう船なのか、どんなオペレーションを行うのかがわからないことです。そのため一人ずつ、候補となる乗組員に話をしながら採用していきました。

――今後のプロジェクトの展望を教えてください。

関谷 2024年11月、12月に相次いで2隻が竣工しました。2025年には3隻目の竣工を予定しています。フルスケールCCSプロジェクトがいよいよスタートしますが、当社の真価が問われるのはここからです。本プロジェクトを軌道に乗せることが目下の目標です。今回、立ち上げから実行段階まで経験したことが、将来的には他の新事業においても生かせるのではないかと思います。

三枝 本プロジェクトは、CCSを目的とした、世界初のCO_2海上輸送であり、世界中の注目が集まっています。当社として、しっかり立ち上げていくことでお客さま、取引先の皆さまからの信頼をより強固にし、後続液化CO_2船案件獲得につなげていきたいと思います。

三好 今回のプロジェクトを皮切りに、当社として液化CO_2船の船隊を拡大し、CCS向けの海上輸送事業を当社の柱にしていきたいと思っています。

浜岡 Northern Lights社以外の案件も今後出てきますので、本プロジェクトで得られた経験を生かし全世界で当社関与船を増やしていきたいです。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Dry Bulk

ドライバルク

鉄鋼原料事業

執行役員
三上 武志
鉄鋼原料営業・
鉄鋼原料事業担当、
鉄鋼原料営業グループ長委嘱

ケープサイズバルカー　CAPE SUZURAN

ケープサイズバルカー　CAPE HAYATE

強み

- 長年にわたる取引に基づく主要なお客さまとの信頼関係
- 輸送需要の伸長が見込まれる広域アジア地域における営業体制と顧客基盤
- 高い安全性と高度な環境技術、顧客密着を通じたきめ細かなサービス

リスク

- 世界経済の成長鈍化による鋼材需要の減退および中国の粗鋼生産のピークアウトに伴い、原料需要の伸びが鈍化するリスク
- 製鉄プロセスの脱炭素施策として電炉と還元鉄の利用が拡大し、原料のトレードパターンが変化、大型船による輸送需要が減退するリスク
- インフレや人手不足による建造コストの上昇や船台が数年先まで埋まる状況のもと、大型船腹の更新の自由度が限定されるリスク

機会

- 新規開発鉱山からの出荷開始や、ボーキサイトの旺盛な需要など、西アフリカなど遠距離ソースからの輸送増加により、トンマイルベースでの船腹需要が高まる
- 環境対応等を背景に投機的新造船発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量建造された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善
- 脱炭素化に向け、舶用燃料の転換が見込まれ、船舶管理および運航管理の高度化が差別化につながる

2024年度の概況

大型船市況は、期初より鉄鉱石やボーキサイトの輸送需要が堅調に推移しましたが、下期には中国向け鉄鉱石需要の減速や、鉄鉱石産地での降雨やサイクロン等の荒天の影響により出荷が減退し、相場が一時軟化する局面も見られました。期末にかけては、出荷量の回復に伴い再び上昇し、年度を通じて振幅を伴いながらも総じて底堅く推移しました。

当社では安定的収益基盤の維持・拡大に向けて、脱炭素化への取り組みを含め荷主との関係強化に取り組み、市況エクスポージャーを適切に管理すると同時に運航コストの削減や配船効率向上に努めました。

市場環境および今後の戦略

徹底した安全運航により、長年にわたりご愛顧を頂いているお客さまに高品質な輸送サービスを提供し、強固な取引関係を維持・拡大していきます。その上でLNG燃料船をはじめとして、アンモニアやメタノールなどのゼロエミッション燃料船への転換需要、および環境対応船投入までの移行期におけるお客さまのニーズを着実にとらえ、鉄鋼原料輸送における当社シェアの拡大につなげます。

また製鉄プロセスにおける温暖化ガス排出削減のため鉄鉱石と原料炭を補完する製鉄原料として直接還元鉄の輸送需要が高まることが期待されますが、これを安全に長距離海上輸送するための技術を確立し、知見を蓄積していきます。鉄鋼原料需要の成長市場であるインドや中東などの広域アジア地域での営業を着実に展開し、配船効率を高めて稼ぐ力と競争力を磨き上げ、収益を拡大し事業を成長させていきます。広域アジアでの営業活動を組織的に展開するため、シンガポール、インド、ドバイなどの海外事業拠点を拡充し、お客さまのご要望やマーケットの変化に素早く応えることができる体制をさらに整えていきます。

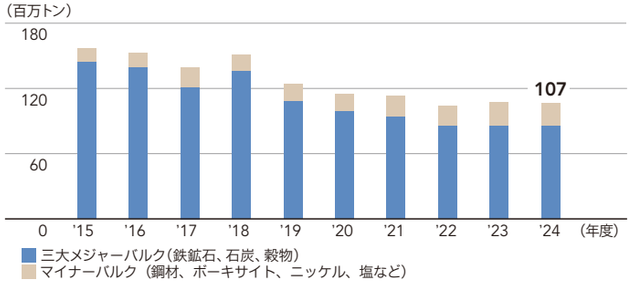
ケープサイズ 船社ランキング

（2025年6月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	227.8	91
2	CMB	149.0	77
3	Berge Bulk	134.2	61
4	ICBC	104.3	31
5	Winning Intl	101.9	53
6	Pan Ocean	92.4	36
7	China Merchants	82.8	29
8	Angelicoussis Group	82.1	44
9	H-Line Shipping	75.0	36
10	川崎汽船	71.5	36

＊ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社のドライバルク輸送量推移



＊ 2017年度以降、電力事業による輸送量は集計対象外。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Dry Bulk

ドライバルク

バルクキャリア事業

執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア・ドライバルク
企画調整担当

カムサマックスバルカー　ROYAL STELLAR

スープラマックスバルカー　SPRING AURA

強み

- 既存顧客基盤と効率配船を可能とする接続貨物
- 輸送需要の伸長が見込まれる広域アジア地域における営業体制と顧客基盤
- 還元鉄輸送実績の積み上げとノウハウの蓄積

リスク

- バルク貨主要消費地である中国経済の先行き不透明感
- 米国の関税措置や追加入港料徴収、地政学的リスクの高まり等による輸送需要やトレードパターンの変化
- 各国の脱炭素政策の進展に伴う一般炭輸送需要の減退

機会

- 新興国を中心とした世界経済の拡大や人口増加により、穀物、肥料、建設資材関連などのバルク輸送需要は安定的に増加
- 既存顧客の原料・燃料転換による還元鉄やバイオマスなどの新たな輸送需要の拡大
- 環境対応等を背景に投機的新造船発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量建造された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善

2024年度の概況

中・小型船市況は、期初は南米穀物や太平洋域での石炭需要が堅調に推移し底堅い相場が続きましたが、穀物の収穫端境期による出荷減少やパナマ運河の水位回復による船腹需給の緩み等に伴い軟化しました。下期に入ると中国での穀物豊作による輸入の減少により船腹余剰感が強まり下落しましたが、期末にかけては南米穀物の輸送需要の回復や滞船の増加等により上昇しました。

コア船隊のライトアセット化を推し進め船隊構成の最適化を図るとともに、安定収益基盤の維持・拡大、配船効率化による稼ぐ力の最大化に取り組みました。

市場環境および今後の戦略

当社は、市況耐性が高く持続的な収益体制を保つ船隊を構成し、日本に加え強みを持つインド、中東、東南アジア地域において顧客基盤を強化し、効率配船を深化させていくとともに、還元鉄やバイオマスなどの環境負荷低減貨物の獲得も進めていきます。アセット管理および事業拠点機能拡充のため、すでにシンガポールにグループ所有中小型船を移管させ、営業・配船業務を改組し、伸長する広域アジア地域へのアクセスを強化しましたが、海外でのさらなる営業強化・発展にて稼ぐ力を極め、収益力向上を目指します。

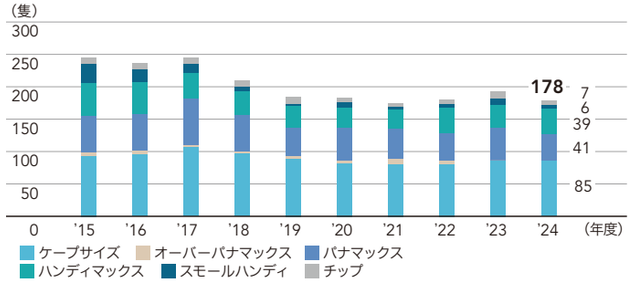
ドライバルク（全船型）船社ランキング

（2025年6月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	356.0	314
2	CMB	176.1	111
3	Star Bulk Carriers	143.3	146
4	Berge Bulk	139.5	74
5	日本郵船	136.6	147
6	商船三井	126.5	127
7	China Merchants	120.5	101
8	Pan Ocean	117.5	76
9	China Dev Bulk (CDB)	114.3	131
10	**川崎汽船**	**112.6**	**93**

＊ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社ドライバルク サイズ別船隊推移



＊ 2023、2024年度のオーバーパナマックスの隻数については、ケープサイズに含む。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Energy Resource Transport

エネルギー資源

LNG船事業

専務執行役員
金森 聡
技術ユニット統括、液化ガス管掌、LNG担当

LNG船　ENSHU MARU

LNG船　LAGENDA SETIA

強み

- 黎明期より蓄積されたLNG船事業のノウハウとネットワークに基づく「業界トップ水準の船舶管理実績」
- 技術と専門性を生かした「顧客ニーズへの対応力・提案力」

リスク

- 米国のエネルギー政策を背景とする新規LNGプロジェクトの停滞
- 世界経済の減退や再生可能エネルギーへの転換加速によるLNG需要の減少

機会

- AI・データセンターにおける消費電力の増加
- 各国エネルギー政策におけるLNGの重要性の再評価

2024年度の概況

LNG船事業は既存船隊が中長期の期間傭船契約のもとで順調に稼働し、安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、本年以降に引き渡しとなるプロジェクト船の竣工準備に加え、既存顧客による既存船隊の入れ替えと拡張計画、また、需要の拡大が見込まれる南アジア・東南アジア・中国等（以下「広域アジア」）の新興地域向けなど、当社の主なターゲットである長期傭船需要への対応を進めました。具体的には、カタール国営エネルギー会社QatarEnergy社について、2022年度に合計12隻を獲得した拡張計画第1弾に続き、第2弾においても、合計4隻の長期定期傭船契約・造船契約を締結しました。また、インドの大手エネルギー会社GAIL社と長期定期傭船契約を締結しました。

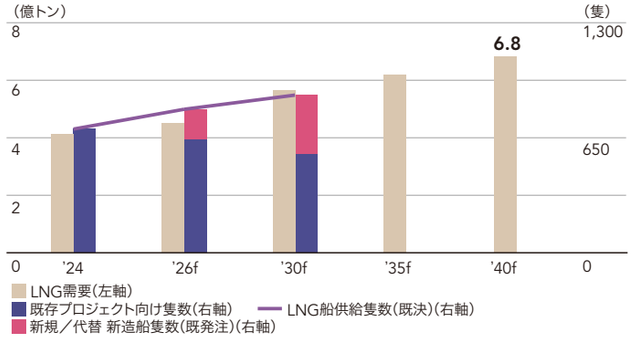
市場環境および今後の戦略

LNG需要の堅調な増加に沿って、長期安定型のLNG輸送船需要も2040年に向けて堅調に増加する見込みであり、LNG船事業は、市場拡大とともに成長を遂げることができる事業です。

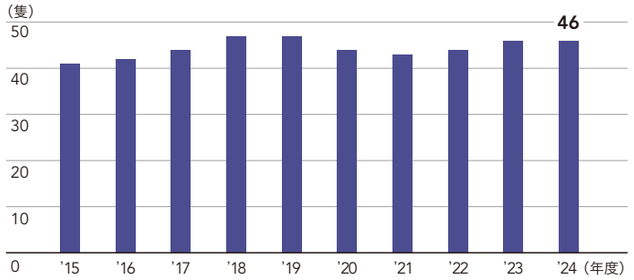
この成長市場において、当社事業ポートフォリオとしての長期安定収益基盤を拡充すべく、関与隻数は足元46隻から2026年度には65隻へ、2030年度には75隻以上とし、中長期的には100隻体制を目指します。

関与隻数の目標実現に向けて、「既存顧客のシェア維持・向上」と「新規顧客のシェア獲得」に注力します。具体的には、既存顧客が計画する既存船隊の最新鋭船への入れ替えと拡張需要、また、需要の拡大が見込まれる広域アジアの新興地域向け、および、世界最大の輸出国となる北米出し貨物を中心に、ターゲット案件の獲得に向けて取り組みます。

LNG需要と船腹供給推移



当社LNG船隻数推移（共有船含む）



Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Energy Resource Transport

エネルギー資源

液化ガス事業

執行役員
大西 慶
電力事業・液化ガス担当

液化CO_2輸送船 NORTHERN PIONEER
（提供：Northern Lights JV DA）

LPG/アンモニア船　AXIS RIVER

強み

- 液化ガス輸送に関する蓄積された知見、ノウハウ
- パートナーとの提携を通じたノウハウの共有による安定的な事業運営

リスク

- 低炭素・脱炭素に関する各国の制度設計（政策・ルール）の動向
- 上記の動向やインフレなどの社会経済の経済環境の変化に伴うプロジェクトの遅延や見直し

機会

- 低炭素・脱炭素社会の実現を目指した政策の進展や社会的認知の向上による事業環境の整備
- さらなるCCS事業への需要の高まり
- 脱炭素支援に資する液化ガス（LPG・アンモニア）の市場拡大

2024年度の概況

CO_2を回収・貯蔵するCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）の分野では、世界初のCO_2の回収から輸送・貯蔵を行うCCSバリューチェーン事業であるNorthern Lightsプロジェクトに従事する液化CO_2輸送船3隻のうち2隻が2024年に竣工、本船の運航をスタートしました。本船はノルウェーのCO_2回収施設から同国西部のØygardenにある受け入れ基地まで液化CO_2を輸送します。

マレーシア、オーストラリア、アラスカなど、世界各地でCCS事業者とのプロジェクトの検討がさらに進展しました。

LPG輸送事業においては、LPG焚きLPG輸送船の運航実績を積み上げ、船舶運航に伴う環境負荷の低減に貢献しました。

市場環境および今後の戦略

液化CO_2輸送船の分野では、本年から開始されたNorthern Lightsプロジェクトを通じた知見の獲得・プレゼンスの拡大を図り、各需要家との事業化検討を生かす形で、2030年頃までは環境対応でCCS開発が先行している欧州案件に注力し、2030年以降はアジア・太平洋域での事業拡大を図ります。

日本においても、CCSの普及と拡大を目的とした事業支援や、事業者の許可制度などを盛り込んだCCS関連法が成立するなど、事業化に向けた官民による取り組みが本格化しており、液化CO_2の海上輸送の側面から積極的な貢献を果たします。

市場拡大が見込まれる、かつ社会の脱炭素支援に資する液化ガス輸送（LPG・アンモニア）にも注力します。

COLUMN

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

ノルウェーのNorthern Lights社と7,500m²の液化CO_2船3隻の裸傭船契約および定期傭船契約を締結しました。2024年にはこのうち2隻が竣工し、世界初の本格的なCCSプロジェクトに従事します。ロンドンを拠点とする子会社"K" LINE ENERGY SHIPPING（UK）LIMITEDが、本船の船舶管理を行い、Heidelberg MaterialsやHafslund Oslo Celsioなど、複数のCO_2回収施設からノルウェー ØygardenにあるNorthern Lights社のCO_2受け入れ基地まで液化CO_2を輸送します。当社は、世界初のNorthern Lightsプロジェクトでの実績とノウハウを梃に、業界のトップランナーを目指します。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Energy Resource Transport

エネルギー資源

電力事業

執行役員
大西 慶
電力事業・液化ガス担当

電力炭船　CORONA ACE

電力炭船　CORONA CITRUS

強み

- 配船条件や環境規制の厳しい国内発電所向け石炭輸送のために最適設計された船舶で構成し、高い水準の船舶管理がなされた石炭船隊。およびこの石炭船隊を活用したお客さまのご要望対応力。
- 日本全国の電力会社をお客さまとする強固な顧客基盤。

リスク

- 脱炭素社会への移行に伴う石炭需要の急減。
- 石炭火力のミドル電源化がさらに進むことにより、電力需要期へのさらなる配船集中と不需要期の対応。急な石炭需要変動による長期滞船。
- エネルギー、人件費、資材価格等の高騰に伴う新造船価上昇。

機会

- 長期的には石炭需要漸減が予想されるものの、技術革新や低コスト化が想定どおりに進まない場合には相当の石炭輸送需要が残る可能性がある一方で、既存石炭船隊の老齢化で十分な船舶供給量を確保できない場合は船舶需給の引き締まり。
- アンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入に伴う新たな輸送需要の拡大。

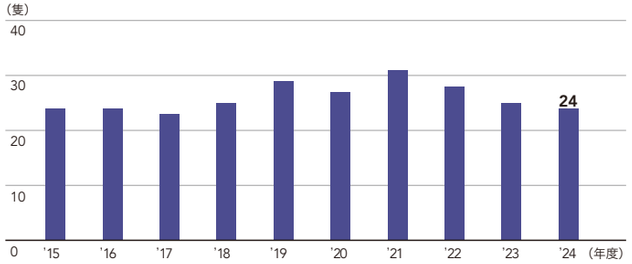
2024年度の概況

原子力発電所の再稼働がいまだ限定的な状況下、石炭火力発電はLNG火力発電と並ぶ重要な電源であり、当該年度を通じ堅調に稼働しました。一方で、太陽光発電や風力発電などの供給量変動の大きな再生エネルギー電源の導入量が拡大し、石炭火力発電は再エネ電源の供給量変動の調整弁役を担うミドル電源化が進行した結果、発電所の稼働率が大きく変動することとなりました。稼働率変動に対応するため発電燃料の調達柔軟性が重要になる中、当社は船隊規模を生かして電力会社の需要に柔軟にお応えすることで電力の安定供給に寄与しました。また、輸送契約は契約期間を中長期に設定することで海運市況の影響を受けにくくし、会社の安定収益に貢献しました。

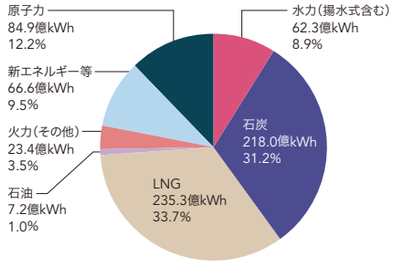
市場環境および今後の戦略

2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画において、火力発電は温室効果ガスの排出という課題を認めつつも、電力安定供給に重要な役割を果たしていることを再認識されました。脱炭素社会に向けて非効率石炭火力はフェードアウトが進むものの、電力安定供給のため、高効率発電所は温室効果ガス排出削減を進めながら当面は継続使用されると考えられます。当社は電力会社の石炭輸送需要にお応えできる高品質の輸送サービスを維持し、環境性能の高い新造船整備を進めるとともに、風力による補助推進設備等を利用した環境負荷低減にも取り組んでまいります。将来的には発電燃料としてアンモニア・水素等のカーボンニュートラル燃料や、CCUSの導入が進むことが予想されるため、これらの輸送需要にも取り組んでまいります。

当社電力炭船隻数推移（共有船含む）



発電電力量の構成



出展：経済産業省 資源エネルギー庁2024年度統計表一覧

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Energy Resource Transport

エネルギー資源

強み

- 原油の堅調な海上輸送需要
- 安定した石油関連事業を大規模で手掛ける顧客基盤
- 安全運航を継続的に提供する海技力

リスク

- ホルムズ封鎖など地政学リスクの高まりに伴う海上輸送の減少
- OPEC減産幅の拡大に伴う海上輸送需要の減少
- 石油・天然ガス採掘投資の遅延による海上輸送需要の伸びの鈍化
- 世界経済の減退による原油需要の減少
- 再生可能エネルギーへの転換加速による原油需要の減少

機会

- 地政学リスクの高まりによる輸送トンマイルの拡大と船腹需要の増加
- 米国のシェール生産増加に伴う海上輸送需要の増加

原油・製品事業

常務執行役員
中山 久
原油・製品・エネルギー事業戦略担当

油槽船　KISOGAWA

FPSO John Agyekum Kufuor
（提供：Yinson Holdings Berhad社）

2024年度の概況

大型原油船（VLCC）の安全運航のもと、原油の安定供給に貢献しつつ中長期の傭船契約更改に取り組み安定した収益を上げることができました。シンガポール子会社においては中型原油船（AFRAMAX）を運航しており、こちらも安全運航のもと、COAを軸として原油の安定供給へ貢献しつつ収益を上げています。

FPSO事業（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）においても長期の傭船契約下でガーナ沖とブラジル沖で原油生産を行い、高稼働率を維持し安定した収益を上げています。また、ドリルシップ事業も同様にブラジル沖プレソルト層鉱区で順調に稼働、安定収益に寄与しています。

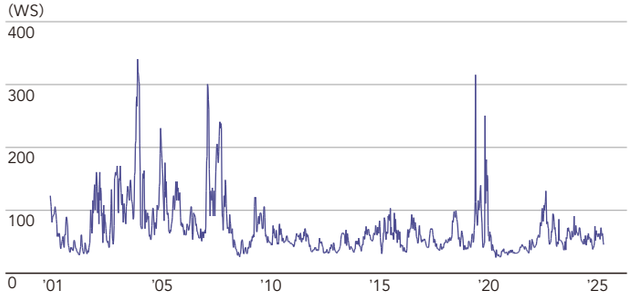
当社運航船向けの燃料調達においては従来型の重油や潤滑油の供給に加え、LNGやバイオ燃料といった次世代燃料の導入の安定調達も進め、バイオLNGのトライアル利用も行いました。今後も次世代燃料として期待される、アンモニア、メタノール、合成燃料等についても、将来的な導入の検討を継続的に実施します。

市場環境および今後の戦略

原油は引き続き堅調な荷動きが見込まれています。その堅調な荷動きのもと、安全運航に努めつつ、大型原油船（VLCC）、中型原油船（AFRAMAX）において環境対応船への移行需要をサポートしていくことを新たな事業機会ととらえています。

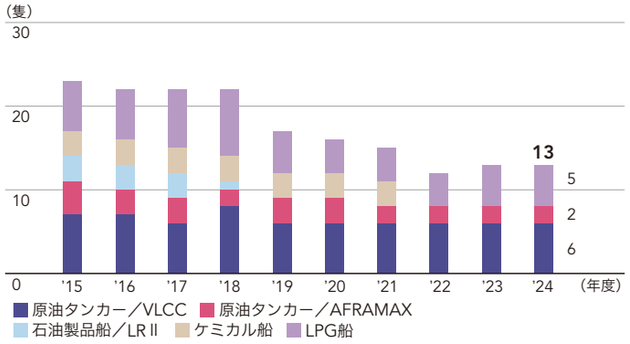
世界各地で取り組まれている低炭素・脱炭素化の動きはエネルギー需要の変化となります。それらのエネルギー需要とその海上輸送について、大きな規模で事業を進められている石油関連の顧客と協働しつつ、今日現在のエネルギー供給をしっかりと支えつつ、次世代エネルギーの海上輸送に備え、将来の新しいエネルギー輸送の需要獲得や船舶燃料利用に向けて取り組みます。

タンカー 運賃指数（WS：ワールドスケール）推移



出典：Clarksons

当社油槽船（タンカー）船種別船隊推移



Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Energy Resource Transport

エネルギー資源

強み

- 日本（中部地区、供給船「かぐや」）・シンガポール（供給船「FUELNG BELLINA」）でのLNG燃料供給事業での経験
- 世界に先駆けた水素の海上輸送事業への関与
- 洋上風力発電支援船事業の基盤となるオフショア支援船運用の知見と実績

リスク

- 世界的なインフレ、地政学的リスクの拡大、通商問題など、社会経済の環境変化に起因する各種コストの増加、次世代燃料に関連する新規投資の冷え込み、プロジェクトの遅延や見直し
- 低・脱炭素に関連する各国の制度設計（政策・ルール）の動向
- 上記の各種影響に伴う次世代燃料への転換の遅延

機会

- 低炭素・脱炭素社会の実現を目指した政策の進展や、社会的認知の向上による事業環境の整備
- IMOによるGHG排出規制の強化・具体化に伴う、次世代燃料導入に向けたグローバルな機運の高まり、関連市場の拡大
- 技術革新、技術開発の進展による燃料転換の促進

エネルギー事業

常務執行役員
中山 久
原油・製品・エネルギー事業戦略担当

地質調査船　EK HAYATE

LNGバンカリング船 かぐや
（提供：川崎重工業株式会社）

2024年度の概況

燃料供給事業では、中部地区においてLNG燃料自動車船向けにLNG燃料の供給を実施、また、シンガポールにおいてはFueLNG社が保有するLNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」の船舶管理を通じて、同じくLNG燃料の供給に携わりました。世界的なLNG燃料船の増加に伴い、供給機会は年々増加しており、クリーンエネルギーであるLNGの安定供給に寄与しました。

水素事業では、日本水素エネルギーの子会社である、JSE Oceanに資本参加しており、同社を通じて商用規模の国際水素サプライチェーンにおける海上輸送の確立に協力しました。

洋上風力発電支援船では、グループ会社であるケイライン・ウインド・サービス（KWS）を中心に、内外の洋上風力プロジェクトに対応しました。

市場環境および今後の戦略

自社および社会の低・脱炭素化を確実に進めるため、LNG燃料供給事業を継続しつつ、それらの経験を生かし、アンモニア等のバンカリング拠点の構築や同事業に参画するなど、次世代燃料のサプライチェーンに積極的に関与します。

水素事業では、我が国の水素基本戦略に基づき、JSE Oceanによる液化水素輸送の実証に取り組み、世界に先駆けた輸送技術の獲得を図ります。

洋上風力発電支援船事業では、昨年就航した地質調査船「EK HAYATE」を中核とした海洋調査を皮切りに、建設・保守分野での長期契約獲得や、海運会社の強みを生かせる浮体式発電向け支援船分野の強化を図ります。また、それぞれに特色のある当社グループ各社と連携し、洋上風力発電産業の形成・発展を契機とした収益機会の拡大と、グループ全体での成長を目指します。

COLUMN

洋上風力発電支援船事業

川崎汽船と川崎近海汽船の合弁会社であるケイライン・ウインド・サービスと、EGS Survey Pte Ltdは海洋地質調査事業を対象としたEK Geotechnical Survey合同会社を設立しました。同社は、洋上風力の発展に伴い需要の拡大が期待される洋上地盤の調査需要に対応すべく、洋上ボーリングをはじめとして、さまざまな海洋調査サービスを提供しています。2024年9月には、地質調査船「EK HAYATE」が洋上ボーリングのサービス提供が可能な日本籍船として就航しました。 当社グループは、社会のカーボンニュートラル化に向けた洋上風力発電産業の発展に貢献していきます。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Product Logistics

製品物流

自動車船事業

常務執行役員
杉本 治彦
製品輸送事業ユニット
（自動車船）統括

LNG燃料自動車専用船　POSEIDON HIGHWAY

LNG燃料自動車専用船　OCEANUS HIGHWAY

強み

- 安全・最適運航によって実現される、高品質な輸送サービス
- 長年の信頼関係により構築された、強固な顧客基盤／パートナーシップ
- 全世界に張り巡らされた航路網、それを支える外地拠点とグローバルネットワーク
- 将来の環境規制と輸送領域の脱炭素化を見据えた、環境対応船の船隊規模

リスク

- 地政学的リスクの高まりに伴う、安全運航への制約や船腹需給の混乱
- 米国関税政策に端を発する世界的な貿易摩擦やデカップリング、インフレ加速による世界経済の後退懸念
- BEV現地生産化進展による輸送ルート／パターン変化の可能性

機会

- 環境対応船整備による顧客の低炭素化／脱炭素化の推進とそれに伴う新たな事業モデルの創出
- 中国／インド／メキシコ出しなどの新たな成長マーケット需要の増加を取り込んだ事業規模の拡充
- 自動車船での輸送技術と船舶の能力の向上による背高重量物貨物の取り込み

2024年度の概況

世界の自動車販売市場は、半導体・自動車部品の供給不足がおおむね解消され、前年比約2%増加の約8,800万台となり、いわゆるDEEP SEAの海上荷動きは約1,600万台となりました。その中で当社グループの欧州域内輸送を含む輸送台数は前年度の325万台から約3%増加の336万台に増加したことに加えて、運賃修復や貨物ポートフォリオの適正化、および運航・配船効率改善を継続的に進めることで収益力・コスト競争力向上に取り組み、前年度比で増収増益となりました。また、カーボンニュートラル実現に向けて環境対応船の投入を計画どおり進めており、2024年度末までに7隻のLNG焚き船が竣工しています。

市場環境および今後の戦略

短期的には世界的な貿易摩擦やデカップリングによる自動車需要の減退リスクが懸念されるものの、基本的には生産・出荷は堅調に推移する見通しです。足元では電気自動車（BEV）の販売増加スピードに一服感が見られますが、2030年には電気自動車の世界販売に占める割合は約36%に達すると予想されています。BEV販売の拡大は、現地生産化の進展による海上輸送の減少効果と新たな輸送需要の創出の双方に影響を及ぼし得ますが、基本シナリオでは、世界の海上輸送需要は2024年から2030年にかけて、約7%の伸びが見込まれます。

このような状況下で、環境対応・航路網再編・貨物ポートフォリオ最適化の3つを重点施策として実行し、事業の持続性と成長性、顧客満足を実現していきます。特に環境対応について、2028年時点では合計17隻のLNG焚き新造船を運航予定であり、また並行してゼロエミッション船の投入検討も加速させていきます。今後は、世界的な環境規制と顧客の脱炭素化ニーズに対応しつつ、積載能力を向上させるべく本船大型化などにより競争力の高い船隊整備を進めていく計画です。

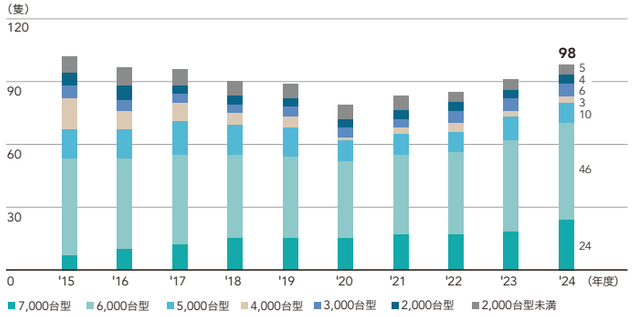
自動車船 船社ランキング

（2025年5月時点）

ランキング	会社名	隻数	隻数シェア	キャパシティ	キャパシティシェア
1	WWO AS	114	15.0%	779,912	16.9%
2	日本郵船	113	14.9%	701,006	15.2%
3	商船三井	94	12.4%	570,959	12.4%
4	**川崎汽船**	**87**	**11.4%**	**535,175**	**11.6%**
5	GLOVIS	78	10.3%	516,240	11.2%
6	GRIMALDI	58	7.6%	284,668	6.2%
7	HOEGH	41	5.4%	292,615	6.3%
8	COSCO	19	2.5%	125,180	2.7%
9	ZIM	16	2.1%	81,340	1.8%
10	トヨフジ海運	14	1.8%	62,860	1.4%
	その他	126	16.6%	665,023	14.4%
	合計	760	100%	4,614,978	100%

出典：Hesnes Shipping "AS Year Report"をもとに当社作成

当社自動車船 サイズ別船隊推移



＊ 短期傭船、およびグループ会社運航船を含む。

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Product Logistics

製品物流

物流・港湾事業

専務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

防府鋼材倉庫
（提供：株式会社シーゲートコーポレーション）

電動タグボート
（提供：株式会社ダイトーコーポレーション）

強み

- 世界各地で日々変化する顧客の物流需要に対し、既存のグローバルネットワークを活用し、豊富な知見と経験をもとに最適な課題解決策の提案
- 神戸港における六甲アイランドから、大型船対応が可能なポートアイランドのコンテナターミナルへの移転
- 東京港コンテナターミナルにおける、燃費効率の高いニアゼロエミッション型トランステナー（RTG）の導入

リスク

- 社会的要請に基づく環境対応に伴う費用増加とその転嫁
- 情勢不安（アデン沖を含む中東）や米国関税政策が引き起こすサプライチェーン混乱による業績の変動
- インフレや円安の長期化による輸出入企業の行動変化、景気減退

機会

- 洋上風力発電等、カーボンニュートラルに関連する新規物流事業への参入
- 2024年問題を契機とした国内陸送貨物の内航へのモーダルシフト
- 新興国市場の成長や電気自動車市場の拡大を背景とした完成車物流事業の需要増加

2024年度の概況

国際物流事業では、フォワーディング事業において、前年度に荷動きが落ち込んでいた半導体関連の荷量回復に加え、喜望峰ルートの常態化および北米東岸のストライキ懸念を背景に海上運賃が上昇し、前年度比で収益増加となりました。

完成車物流事業は、豪州各港での取扱量に影響を与える新車販売台数は高く推移し、第2四半期以降続いていた検疫問題による寄港隻数の減少等の影響も改善し、2025年初めから取扱台数も回復しました。

国内物流・港湾事業では、当社5大港国内コンテナターミナル全体の取扱量は安定的に推移し、前年同期を上回りました。

曳船事業では、コンテナ船・自動車船の作業数が堅調に推移し、倉庫事業の取扱量も安定した状態が続きました。

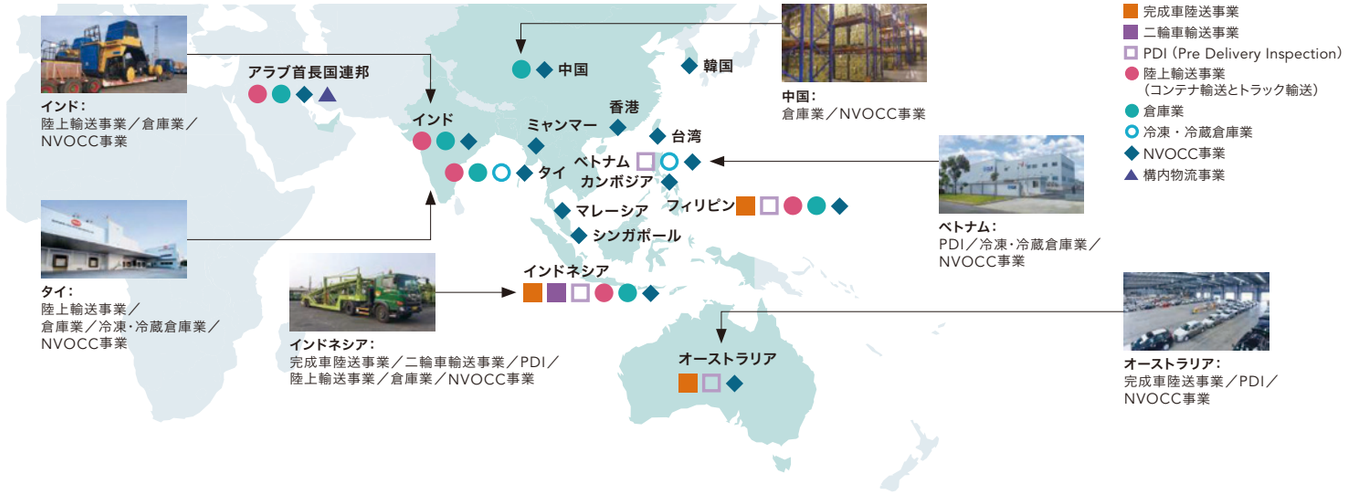
市場環境および今後の戦略

国際物流事業では、2025年4月1日に株式会社上組と共同で設立した持株会社を通じ、ケイラインロジスティックス社のフォワーディング事業のみならず、両社が有する豊富な物流ノウハウおよび営業アセットを活用し、コントラクトロジスティクスの機能強化を進め、高品質で多様な物流サービスの提供を実現し、さらなる成長を目指します。

曳船事業・倉庫事業では引き続き収益性の向上と顧客基盤の拡大を図っていきます。また、環境対応を踏まえた電動タグボートの建造、横浜港への配備を予定しています。

国内物流・港湾事業では、収益力の向上と大型船対応をすべく、神戸港で六甲アイランドからポートアイランドのコンテナターミナルへの移転準備を進めています。

"K" LINEグループ アジア地域での地域密着型総合物流事業



Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Product Logistics

製品物流

近海・内航事業

専務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

川崎近海汽船運航のRORO船　ほっかいどう丸

川崎近海汽船運航のフェリー　シルバーティアラ

強み

- バイオマス燃料の海上輸送に加え、バイオマス発電所への出資などの再生可能エネルギーへの積極的な取り組み。
- 外航・近海から国内の海上輸送まで、さまざまな輸送需要・形態に対応可能な体制。
- 競争力のあるフェリー航路、および顧客との緊密な関係性に基づく専用船・定期航路により安定的な収益を確保。
- フェリー輸送を通じたBtoCの顧客との接点。
- 洋上風力発電・オフショア支援船事業への積極的な取り組み。

リスク

- 近海事業では、市況変動に対応するためエクスポージャーの適切な管理を継続するとともに、運航効率の改善やコスト削減に取り組む。
- 内航事業では、国内の産業構造の変化、人手不足や人口減を背景とした、輸送形態の変化や船員不足に対する継続的な取り組みが必要。
- 火力発電所や、鉄鋼メーカーの電炉化など、顧客の脱炭素化・環境対応に応じた太宗貨物の輸送需要減に適切な対応が必要。
- OSV事業では洋上風力発電事業の事業化遅延を見込み、周辺事業にも幅広く取り組む。

機会

- 近海事業ではバイオマス燃料輸送の需要動向をとらえ、適切な規模での船隊整備を継続する。また、環境対応や世界情勢に応じた輸送需要の変化をとらえ、商圏の拡充を図る。
- 内航事業では、環境規制やトラックドライバーの労働時間規制が強化される中で想定されるモーダルシフトや、EC市場拡大による宅配便の増加、顧客の環境対応などの新たな輸送需要に対応していく。

2024年度の概況

近海事業では、鋼材輸送は新規契約の獲得により前期を上回る輸送量となりました。バイオマス燃料輸送は、大型発電所の稼働開始に伴うウッドペレットの需要増により、大幅に輸送量が増加しました。一方、バルク輸送は減少しましたが、近海事業全体では輸送量が増加しました。

内航事業のフェリー輸送では、トラック積高は前期比で減少したものの、乗用車・旅客は堅調で前期並みを維持しました。定期船輸送の釧路航路では、農作物の豊作により前期比輸送量が増加しました。苫小牧航路も再開発案件や冷食の好調により輸送量が前期比増加しました。九州航路は減便により輸送量が減少しましたが、大分発便の貨物の取り込みにより消席率が改善しました。不定期船輸送は前期比で増加しました。

OSV事業では、救助案件や海洋調査支援のSPOT案件が減少し、各船の稼働が前期比で悪化しました。

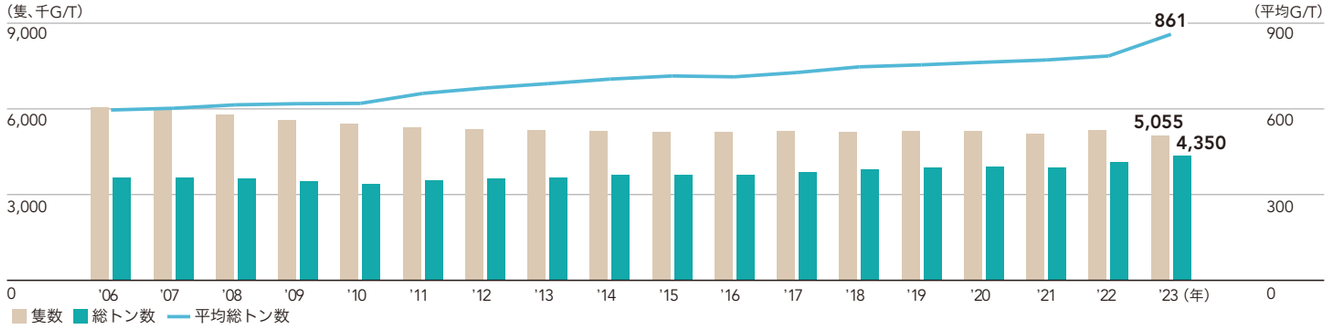
市場環境および今後の戦略

近海事業では、世界情勢に応じた市況変動のリスクはあるものの、バイオマス燃料輸送の長期契約などを背景に安定的な収益確保を見込んでおり、輸送量は前期を上回る見込みです。

内航事業では、フェリー輸送は前期並みの輸送量を見込みます。定期船輸送の釧路航路および苫小牧航路では製紙関連貨物の減少の傾向は続いていますが、再開発工事向けや、冷凍食品などを取り込み、また、運賃の値上げおよび実車率の改善により収支の改善を図ります。不定期船輸送では、鉄鋼関連の荷動きの低調を見込みますが、全体の輸送量は前期並みを見込みます。

OSV事業では、株式会社オフショア・オペレーション、ケイライン・ウインド・サービス株式会社を通じさらなる新規案件、収益確保に取り組みます。

内航船の隻数と船舶の大型化



出典：国土交通省海事局

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Product Logistics

製品物流

強み

- 広域かつグローバルな顧客ネットワーク
- 充実した航路網により安定した確実なサービスの展開
- トレードの環境変化にも即応できる高品質且つ競争力のあるサービスの提供
- ONEに結集した邦船3社の多様な価値観、知見、ノウハウ

リスク

- 紅海情勢の悪化・ウクライナ戦争の長期化による国際貿易への影響
- 米国新政権の関税政策による世界経済への影響
- 中国経済の減速および米中貿易摩擦による関税引き上げ影響
- 新造船大量竣工に起因する船腹供給の増加
- 北米東岸や欧州における労働争議に起因するサプライチェーンの混乱の可能性

機会

- 経済発展中のインド・南米・アフリカ・アジアでのビジネスチャンス
- 脱炭素ネットゼロに向けた先進的な取り組みと顧客ニーズのマッチング
- デジタライゼーション推進によるオペレーションのさらなる効率化
- コンテナターミナル等、コンテナ船事業を支えるバリューチェーンの構築機会

コンテナ船事業

専務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

コンテナ船　ONE HANOI

コンテナ船　ONE MINATO

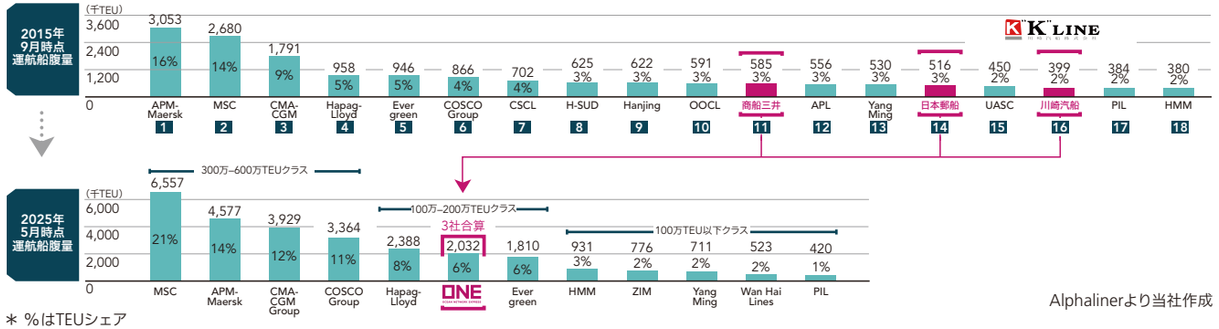
2024年度の概況

2024年のOcean Network Express（ONE）の事業環境は、旧正月以降は需要回復の遅れと船腹供給の過剰感から運賃下落が見られたものの、通期を通しては旺盛な荷動きが続いたことで運賃市況は安定して推移しました。上期は北米における堅調な個人消費と欧州のインフレ緩和による消費回復による消費需要の高まりに加え、中東情勢への対応として喜望峰経由の迂回ルートの利用と港湾混雑の悪化による船腹需給のタイト化が短期運賃市況の上昇を後押ししました。第3四半期に入ると消費の伸び悩みに加え閑散期入りに伴う消費需要減少と新造船竣工による供給圧力の高まりを受け短期運賃市況は低位で推移し、この短期運賃の下落傾向はアジア側の旧正月の影響も相まって第4四半期まで続きました。ONEでは、荷動きに応じた柔軟な船腹・輸送機材のマネジメントによりオペレーション効率の最大化に努め、前年度と比較し大幅な増収増益を達成しました。

市場環境および今後の戦略

ONEは設立以来5年で世界トップクラスの収益力を達成し、2024年3月に世界有数のコンテナ海運会社を目指すフェーズ2として中期経営計画"ONE2030"を発表しました。この計画ではグリーン戦略、デジタル戦略、タレント戦略、財務戦略、グローバル戦略の5つを柱とし、「サステナブルな成長」を実現することを掲げています。足元の市場には米国の関税政策、紅海情勢の悪化、ウクライナ戦争の長期化など地政学的リスクや新造船の大量竣工の影響を受け不透明感が漂っていますが、ONEは環境の変化を注視し、機動的かつ効率的なオペレーションを継続するとともに、お客さまの輸送需要に応える事業運営に努めてまいります。なお、コンテナ船事業はONEの事業を株主として支え当社の収益基盤を安定させる役割を担っています。資本効率、資金調達、ROEなどを意識した経営の推進、人材育成、ガバナンス強化を通じて引き続きONEの事業を支援強化してまいります。

コンテナ船 船社数・規模の変化



＊ %はTEUシェア

Alphalinerより当社作成

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

30 事業戦略
32 社員座談会
35 事業概況
35 ドライバルク
37 エネルギー資源
42 製品物流

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Section

5

機能戦略と「人材・組織」を どのように強化していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

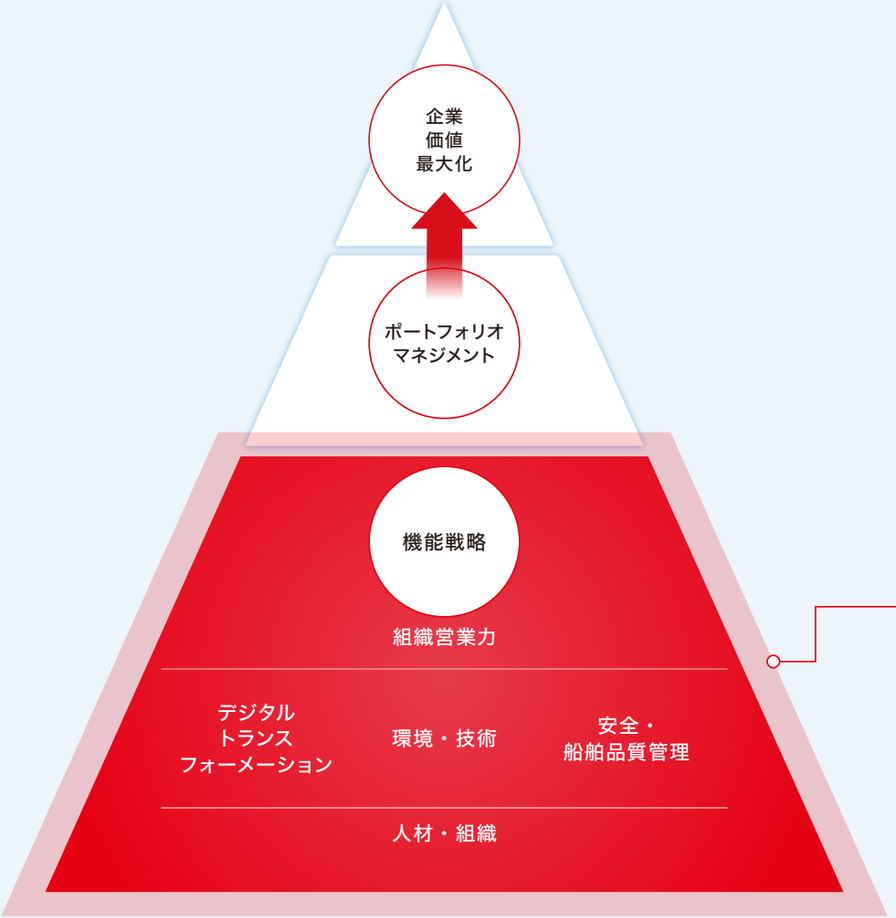
Section 8
データセクション

機能戦略

機能戦略のポイント

当社の強みである機能を磨き上げることで、
顧客・パートナーに選ばれ、低炭素・脱炭素化を事業機会とした成長戦略の実現へ

低炭素・脱炭素化を機会とする成長戦略



背景・ポイント

社会・自社の環境対応の目標と、
その実現のための選択肢がより具体的に進展しつつある

▼

低炭素・脱炭素化に向けたエネルギー転換により、
新たなサプライチェーン構築の必要性が高まっている

▼

新たな顧客ニーズ、新たな事業機会・収益機会の出現

▼

当社の強みである機能を磨き上げることで
変化する事業環境と新たなニーズ・機会の出現に対応し、
新たなビジネスモデル構築に向けた取り組みを強化

▼

「ポートフォリオマネジメント」と「機能戦略」で
成長戦略実現へ

Section 5

機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか?

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション(DX)
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1
どのような会社にしていきたいか?

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか?

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは?

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか?

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか?

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか?

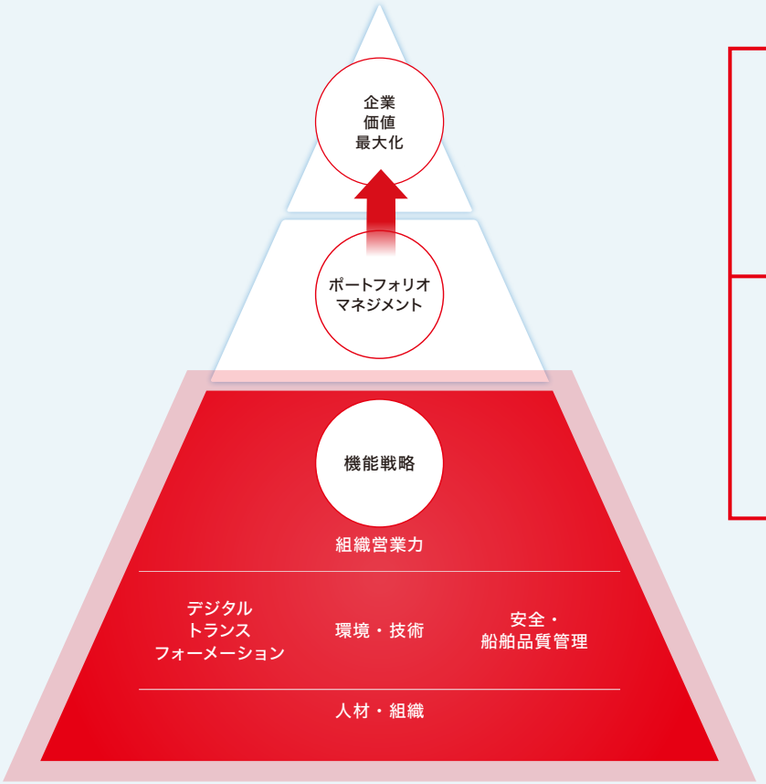
Section 7
機関設計を変更した目的は?

Section 8
データセクション

機能戦略

3機能＋人材・組織の方針

「環境・技術」、「安全・船舶品質管理」、「デジタルトランスフォーメーション」の3機能＋人材・組織
事業基盤を強化することで選ばれる能力とリソースを備え、事業の獲得へとつなげてゆく



当社の強みの基盤となる3機能+人材・組織の方針

環境・技術
➡P.50-51

環境対応と技術進化の取り組みを統合戦略化

自社の強みを生かせる領域で、低炭素・脱炭素化の新たなサプライチェーンの構築・強化に貢献

安全・船舶品質管理
➡P.52

海務・海技組織の全体最適化、組織を支える**優秀な船員・海技者の確保・育成の強化**

新燃料・新技術導入初期の不安定な時代に、現場で習得した確かな知見・経験・ノウハウによる圧倒的な安全運航・船舶品質管理を提供

デジタルトランスフォーメーション
➡P.53

DX戦略に基づいて「データのDX」と「人材のDX」を推進し、デジタル基盤を活用して、**自社業務の生産性向上、船舶のデジタライゼーション**等を加速させる

自社の競争力強化と顧客に対する付加価値を創造

＋

人材・組織
➡P.55-57

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**

顧客・パートナーに選ばれる能力・リソースの強化・確保

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

イノベーションの促進

当社は、安全・船舶品質管理、環境・技術の高度化、DXの3機能を強化の上、各事業と掛け合わせて、その機能が生きる領域を拡大していく方針です。「安全・船舶品質管理」では、当社の高いレベルの海務・海技力を、船員の確保育成と増強を通じてさらに強化します。これら海務・海技力の磨き上げにより、環境負荷の低い船の運航や新たな燃料を含めた難易度の高い貨物ハンドリングの領域を拡大させていきます。「環境・技術の高度化」では、足元で、エネルギー消費削減を徹底しながら、LNG焚き船の投入を進めていますが、LNGに続いた次世代ゼロエミッション船の投入検討を進めています。社会と顧客の脱炭素化に向けた需要は、長期的にみると継続的に高まっていくと考え、新たな燃料のサプライチェーン構築にも貢献しながら、顧客がもとめる付加価値提供を実現していきます。「DX」については、運航・積付など海運業特有のデータ活用や、GHG削減管理を高度化することで、付加価値の創出を目指しています。加えて、デジタル化の徹底と、AIなどの活用による効率化・合理化を推進することで、事業付加価値の拡大・創出、競争力の向上、データドリブンな経営の高度化を目指します。

推進体制

当社は、事業の持続的成長のために、「安全・船舶品質管理」、「環境・技術の高度化」、「DX」の3つの機能の強化を図っており、「環境・技術の高度化」に向けては、環境・技術戦略グループ、造船技術グループ、海洋技術グループ、性能技術グループの4つの組織を中心に、調査・研究・開発・運用に積極的に取り組んでいます。環境・技術戦略グループでは、世の中の環境・技術に関する動向を把握し、当社の進むべき戦略を磨き上げ、造船技術グループでは、アンモニアや水素などの代替燃料技術やCO_2回収技術を活用した海上輸送サービスの研究開発に取り組んでいます。さらに、この4月に新設したフロントエンジニアリングチームでCO_2輸送や水素輸送など、社会のGHG削減を支援するサービスの開発も行っています。海洋技術グループでは、自動運航船や大型浮体式垂直軸型風車の開発やCO_2のバリューチェーン構築など、未開拓の領域に注力しています。また、性能技術グループでは、運航データやAI解析技術などを用いて、省エネ運航の徹底に取り組んでいます。これらの取り組みは、当社の高いレベルの海務・海技力によって、持続可能な社会の実現に貢献できるものとなります。これらの組織は、「安全、船舶品質管理」を担う、安全品質管理グループ、海事戦略グループや船舶管理グループ、「DX」を担う、デジタル戦略グループ、IT・ビジネスプロセスグループと連携しながら、当社の企業価値向上に貢献する革新的なイノベーションを推進しています。デジタル技術の活用やデータ分析により、業務の効率化や顧客ニーズへの柔軟な対応が可能となり、競争力強化につながっています。当社は、常に最新の技術や研究開発に取り組むことで、市場環境の変化に柔軟に対応し、持続的な成長を実現していきます。

持続可能な社会の実現への貢献

安全品質管理グループ・海事戦略グループ・船舶管理グループ
海陸連携を強化した船舶管理、顧客密着で支える海技サポート体制、
将来対応を見据えた船員確保・教育

造船技術グループ
次世代燃料船などのGHG削減技術やCO_2/水素輸送など
社会の脱炭素化を支える船の検討。新技術の船への実装。

環境・技術戦略グループ
世の中の環境・技術に関する動向の把握。
環境・技術戦略、実行計画の策定。

海洋技術グループ
自動運航、大型浮体式垂直風車の研究開発等、新領域での活動。

性能技術グループ
性能解析、省エネ技術の採用検討。K-IMS, Seawing対応。

デジタル戦略グループ
データやAIを活用した新たな価値創造

IT・ビジネスプロセスグループ
安心してイノベーション推進ができるIT・セキュリティ基盤

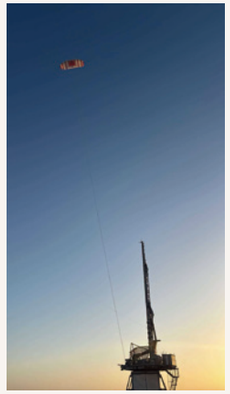
TOPICS

自動カイトシステム "Seawing"

自動カイトシステム"Seawing"は、船首に取り付けた大型のカイト（帆）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。上空300mの強く安定した風をとらえて船舶の推進力に利用することで、運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。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す。船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後からレトロフィット搭載できる点も特徴です。

Seawingは、小型のカイトの陸上・船上試験から始まり、現在陸上試験を進めています。

今後大型カイトを利用した陸上・船上試験を計画しており、さらなる安全性と牽引力の検証のために必要な2年程度の試験を継続後、実用化を予定しています。



陸上試験の様子

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

環境・技術

"K" LINEグループの目指す姿

当社グループは、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という企業理念のもと、「青く美しい海を明日へつなぐ」という使命を担っています。お客さま・パートナーとともに環境対応ノウハウ・ソリューションを磨き上げ、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ます。また、事業における環境保全を収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、持続的成長と企業価値の向上を目指します。

"K" LINE環境ビジョン2050

2021年11月、気候変動に対する取り組みを強化するため、環境に関わる長期指針「"K" LINE環境ビジョン2050」における2050年目標を改定し、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という、より高い目標を掲げ推進しています。

2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦

["K" LINE環境ビジョン2050　～2050年に向けた環境に関わる長期指針]
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html#002

自社の低炭素・脱炭素化
GHG排出量ネットゼロに挑戦
2030年中期マイルストーン
CO_2排出効率50%改善
（2008年比）

社会の低炭素・脱炭素化支援
社会の脱炭素化を支える
新エネルギー
輸送・供給の担い手に

自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化
油濁事故ゼロ

社会の環境改善支援
生態系保護の業界トップ

自社の低炭素・脱炭素化における目標と進捗

「"K" LINE環境ビジョン2050」における2030年中期マイルストーンの達成に向けた道筋と進捗を確認し、2050年に向けた船隊整備等、具体的な検討を進めています。

	2008年（基準年）	2024年	2030年	2040年	2050年
CO_2 排出効率	7.21g-CO_2／トンマイル	4.20g-CO_2／トンマイル 42%改善（基準年比）	3.61g-CO_2／トンマイル 50%改善（基準年比）		
CO_2 排出総量	1,368万トン	693万トン 49%改善（基準年比）			ネットゼロ
LNG燃料船 投入隻数		9隻	35隻	35隻	10隻
アンモニア燃料船等 投入隻数		0隻	20隻	130隻	200～250隻
Seawing 搭載隻数		0隻	50隻	50隻	50隻

2050年 GHG排出 ネットゼロへの 挑戦

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を どのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに どのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上を どのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」を どのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

低炭素・脱炭素化に向けた取り組み概要

低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,300億円を投資し、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。新技術の追求と、検討・実施から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを継続します。

自社の低炭素・脱炭素化の取り組み

代替燃料の使用

LNG/LPG燃料船の導入拡大

- 2020年代はLNG/LPG燃料船の導入を拡大し、2030年までに約35隻投入予定

アンモニア燃料船などのゼロエミッション船やバイオ燃料等のカーボンニュートラル燃料の導入

- 2030年代半ばまでに約20隻投入予定
- アンモニア／水素燃料といったゼロエミッション燃料、およびバイオLNG、合成燃料などのカーボンニュートラル燃料の導入を検討中
- 2024年5月にはB100バイオ燃料（バイオディーゼルを100%用いた舶用バイオ燃料）の試験航海を実施
- 2025年6月にはLNG燃料自動車船「OCEANUS HIGHWAY」において当社初となるバイオLNG燃料を使用した自動車船の運航を開始

社会の低炭素・脱炭素化支援の取り組み

LCO_2輸送事業

地下から掘り出した炭化水素を活用して排出されるCO_2を回収・貯蔵するコンセプトであるCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）に関わる液化CO_2輸送船の分野では、欧州で開始される世界初の本格的なCCS向け商業輸送（Northern Lightsプロジェクト）への裸傭船契約および定期傭船契約を受注。

Northern Lights社の発注した4隻の船隊のうち、合計3隻を当社が管理する。Northern Lightsでは中温中圧での輸送ノウハウの体系化を目指す。加えて、内外の有力な回収・貯留事業者とのCCSバリューチェーン構築に関する事業化検討を複数開始。

			投資額（2022～2026年）	GHG削減効果	施策進捗を測るKPI
自社の低炭素・脱炭素化	燃料転換（クリーンエネルギー活用）	LNG/LPG燃料船	2,465億円	従来船に比べて20～30%削減	LNG/LPG燃料船隻数
		ゼロエミッション船		排出量ゼロ	ゼロエミッション船隻数
	環境対応付加物（風力活用等）	Seawing等	140億円	従来船に比べて10%以上削減 ※船型・船速・航路・季節により削減率は変わる	Seawing搭載隻数
	環境技術開発・実証化	K-IMSの搭載（運航効率）	35億円	従来船に比べて3～5%以上削減	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率100%*
		ハイブリッドEV曳船等		—	
社会の低炭素・脱炭素化支援	低炭素化に資する新事業	液化CO_2輸送	575億円	—	事業特性に応じて検討（液化CO_2船は2025年5月時点で3隻運航を決定）
		風力発電支援等			
その他の環境投資	—	—	125億円	—	—

＊ 就航中の保有船に対しては搭載済みであり、新造船についても原則全船搭載予定。今後も、搭載対象船の追加には随時対応し、隻数拡大を図る。
（注）本KPIは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。

低炭素・脱炭素化におけるネットゼロに向けたロードマップ

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

安全・船舶品質管理

当社では、安全運航にとって最も大事なのは「人間力」だと考えています。安全運航の実現には、「人間力」を生かした、人材の確保・育成、顧客密着の海技サポート体制、そしてグローバルな安全管理体制の確立が不可欠です。また、安全・輸送品質をより高度なものとするためには、先進技術の活用で経験と知識を可視化し、「人間力」を補完していく必要があります。「人間力」を「技術」が補完する、いわば「人」と「テクノロジー」の両輪で安全品質管理体制を強化し、「お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供」を行っていきます。

「人間力」をベースとした安全運航

川崎汽船の強みである「人間力」を生かした安全・品質管理対応と、
それを補完する先進・デジタル技術の両輪をもって、確固たる安全運航体制を構築

川崎汽船の価値観　お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供

顧客密着で支える海技サポート体制
- 全社横断の機能強化
- 拠点における現場サポート

将来対応を見据えた船員確保・教育
- 新燃料船等に対応した次世代を担う船員育成
- 将来を見据えた配置転換

「人」が支える安全運航

海陸連携を強化した船舶管理
- 船種特性等に応じた対応
- グローバル管理品質向上

全海洋を包括カバーする3極のグローバル・モニタリング体制

先進・デジタル技術を駆使したシステム・インフラの整備・拡充による「人間力」の補完
（統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」の機能強化・搭載拡大、自動運航の技術革新・応用、など）

「人」が支える安全運航体制を、先進・デジタル技術などシステム・インフラの整備・拡充を進めることで補完していきます。

顧客密着で支える海技サポート体制

全社横断の機能強化とグローバルな顧客密着型の営業サポート体制を構築し、拠点における海技サポート体制の強化を進めます。

将来対応を見据えた船員確保・教育

新たな環境技術や新燃料船等に対応できる、将来を見据えた多様な人材の確保と育成を行います。

海陸連携を強化した船舶管理

船舶管理においては、船種特性に応じて対応できる体制とし、グローバル船舶管理品質の向上を進め、海陸連携を強化します。

全海洋を包括カバーする3極のグローバル・モニタリング体制

全海洋を包括的にカバーする3極のグローバル・モニタリング体制を整えることで、全世界で運航する当社船への24時間安全サポート体制と、有事対応体制を整えます。

人間力を補完する先進デジタル技術

K-Assist Project

船舶の自動運航に向けた技術開発をK-Assist Projectと称して、見張り・操船支援、機関プラント運転支援に取り組んでいます。海運・造船業界のみならず、他業界のノウハウや技術を取り入れ、将来の実用化につながる開発を進めています。「人」の力だけでは実現できない安全・品質の高度化を実現するため、船内のIT/DX化を進めると同時に、AI技術等の先進技術の積極的な活用に取り組んでいます。

最適運航支援システム

当社船に搭載されている最適航路システム「NAVI」は、独自の船舶工学モデルを使用することで航路提案の精度を向上しており、燃料消費最適化については、平均3%程度の効果を実現しています。

また、さまざまな状況に対応できるよう即時航路提案機能が搭載されており、運航効率と安全性の両立を図っています。

光学技術による舶用火災検知システム

近年、自動車船においては貨物全損となるような重大な火災が発生しており、より早期に火災を発見し、初期消火活動に取り組むことの重要性が再認識されています。

弊社では、自動車船火災の被害最小化を目指し、光学技術を応用した新型の舶用火災検知器の開発を進めています。従来の舶用火災検知器よりも迅速かつ高精度な火災検知を実現し、安全運航を推進します。

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

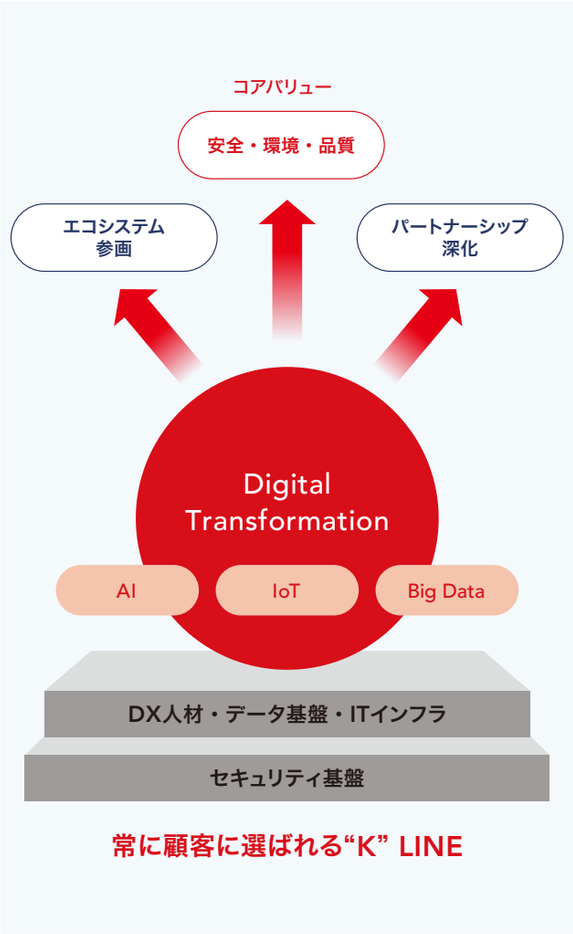
47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

デジタルトランスフォーメーション（DX）

当社は、2022年5月発表の中期経営計画において、“K” LINEグループならではの技術・専門性を磨き上げお客さま固有のニーズに合致した付加価値へと転換・進化させる方針を掲げました。DX推進はこの方針を具体化する機能戦略の一つであり、「DX戦略」として当社が重要と考える「5つの視点」、それぞれを「3つのステージ」で展開することで、着実なDX推進と競争力強化を図っています。

DXにより目指す姿



5つの視点

	STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3
陸上のDX	**業務のデジタライゼーション** データの利活用に向けた徹底したデジタル化と、貨物情報やCO_2排出状況をはじめとする情報の見える化を強化するとともに、DXに向けたレジリエンスなIT環境の整備を進めています。	**サービス品質の向上・均質化** 個船単位の最適航路支援に加えて、フリート全体の最適配船による低炭素・脱炭素化を推進するとともに、デジタル技術を駆使したサービス品質の高度化・均質化による顧客体験の向上を目指します。	**新たな価値の創造** 顧客要望や社会ニーズへの柔軟な対応力を身に付けるとともに、データとデジタル技術を駆使して今までにはなかった新たな価値を創造・提供することで、顧客パートナーシップのさらなる深化を目指します。
海上のDX	**船舶のデジタライゼーション** 船内の業務効率の改善、船員の負担軽減のみならず、新たな付加価値やより高い輸送品質を生み出す素地として、船上業務のデジタル化と船舶データの収集・活用を進めています。	**海上DX技術の確立** 自動制御技術の確立を目標に、センシング技術やデジタルツイン、船用AI等の先端技術を用いて、さらなる安全運航の向上を推進するとともに、高度なデータ解析を船上でも実現できる環境整備も併せて行います。	**実装システムの高度化** 長年にわたり培ってきた安全運航に関する知見と、故障予知・診断技術をはじめとする先進・デジタル技術の融合によって、乗組員の負担軽減と安全運航の堅持および将来の自動運航船の実現を目指します。
データのDX	**業務標準化とデータ利活用の基盤構築** データ利活用を前提とした業務のデジタライゼーションを完遂するとともに、生成AI等の最新テクノロジーも活用したデータ統合基盤の整備と活用を推進しています。	**社内外とのシステム連携とデータドリブンな意思決定** 自社データだけでなく、オープンデータや他社データを取得・分析・活用する仕組みを構築することによって、経営から現場までデータに基づく迅速な意思決定ができる体制を目指します。	**組織横断エコシステムに参画** 企業間のデータ連携・活用を通じた顧客や内外のさまざまなパートナーとつながる組織横断エコシステムへの参画によって、パートナーシップを一層深化させ、社会・海運業界への新たな価値創出を目指します。

人材のDX	**DX人材の育成** 海運会社である当社におけるDX人材に必要なスキルと知識の習得を目指したDX人材育成プログラムを実施しています。また管理職向けプログラムも開始しました。	**DX推進体制** 経営層を中心とした組織横断のDX推進体制、管理職主体のデジタル会議、ボトムアップによる現場起点の取り組みの三方を強化しDXを推進しています。	**グループおよびパートナーシップ** グループ横断でベストプラクティスや知見共有によりDX推進を加速するとともに、グループ内にない知見については積極的に外部パートナーとの協働を進めています。
DXを支えるセキュリティ	**組織** 2021年に策定したセキュリティ対策に関するロードマップを更新し、セキュリティロードマップ2.0を策定しました。セキュリティ対策は、当社だけではなくグループ全体で推進することが肝要なため、グループ全体で責任と役割を明確にし、サイバーインシデントに的確に対応できる体制を築いています。	**技術** PC、サーバーなどのエンドポイントや通信ネットワークのセキュリティ強化、多要素認証、監視体制の導入、サーバーのセキュリティリスク軽減措置について最新技術を取り入れた対策を導入しています。	**人・文化** セキュリティインシデント対応訓練などもグローバルに進めています。セキュリティ教育・啓発活動を通じ、セキュリティファーストの文化を醸成し、安全・安心・安定、強靭なIT基盤の下でDXを推進していきます。

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

CHROメッセージ

事業戦略・機能戦略を根幹から支える人材戦略
“K” LINE は、多様な人材の活躍を推進し、持続的な成長を実現します。

常務執行役員
総務・人事・法務・企業法務リスク・
コンプライアンス統括 ユニット統括、
人事担当、CHRO
玉置 伸哉

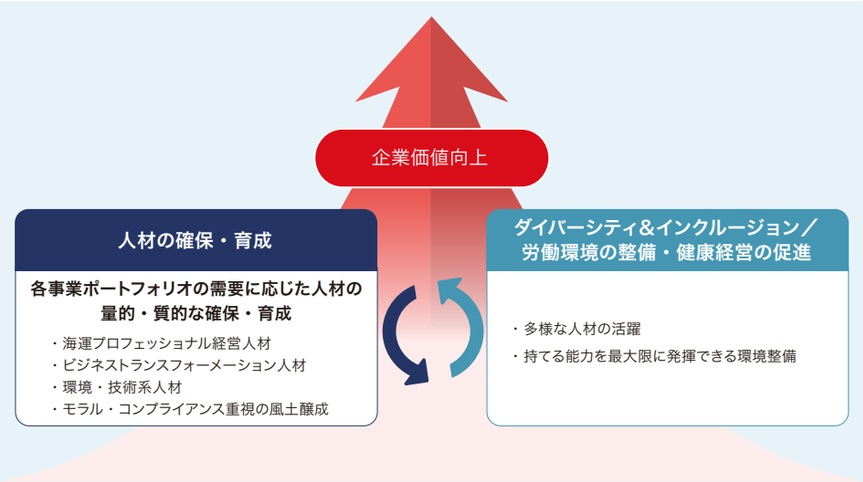
海運業界は、社会情勢の急変、テクノロジーの進化、そして脱炭素化の進展といった、大きな変化のただ中にあります。こうした状況下において、当社が未来を切り拓き、持続的な成長を実現していくための最も重要な基盤は「人」です。社員一人ひとりの情熱と挑戦が、その原動力となります。

中期経営計画に示された事業ポートフォリオや機能戦略の実現には、「人」の力で支えることが不可欠です。そのため当社は、個々の潜在能力を最大限に引き出し、成長させる育成施策を強化しています。加えて、社員の健康が全ての出発点であると捉え、健康経営を推進するとともに、社員が安心して挑戦し、自らの能力を最大限に発揮できる心理的安全性の高い環境づくりにも注力しています。社員が自律的に考え、自由な発想で挑戦し、互いに協力しながら新たな価値を創造していく――この企業文化こそが当社の競争力の源泉です。この精神を育むことにより、個人の成長が組織の成長へとつながると信じています。また、当社は多様な価値観を受け入れ、互いを尊重し合うことによって、それぞれの能力を最大限に発揮でき、組織全体の創造性と競争力を高めることができると考えています。性別、国籍、年齢、経験に関わらず、全ての社員がそれぞれの個性を生かし、活躍できる場を提供することで、新たな価値創出の土台を築きます。

さらに、海運業という事業特性として、マーケットの需給バランスや価格変動サイクル、新造船の発注から竣工に至るまでの期間、さらには船舶の耐用年数など、中長期的な目線が不可欠な業界であります。そのため、社員一人ひとりとじっくり向き合い、中長期的な視点で人材を育成することを重視しています。キャリアプランに応じた研修や育成プログラムを提供し、各成長段階に応じた支援を行っています。とりわけ陸上社員においては、現場を理解することの重要性を強く認識しており、オフィスワークにとどまらず、実際の現場が直面する環境や課題を肌で感じ取ることを重視しています。パンデミック期に一時中断していた乗船研修をいち早く再開したのもそのためです。船上での業務に触れ、現場の空気感や社員の生の声を直接聞くことにより、現場と本社の意識の接続が深まり、より実効性のある人材育成が可能になると考えています。

変化の激しい時代だからこそ、私たちは「人」への投資を決して惜しみません。社員一人ひとりの成長が、企業の発展、さらには社会への持続的な貢献へとつながると確信しているからです。当社はこれからも、社員の成長を支援し、ともに未来を創造していく企業であり続けます。

全体像



Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

人材・組織

人材の確保・育成

「グローバルに信頼される"K" LINE」として、中期経営計画で定めた社会的価値と経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組んでいます。人材の確保では、新卒採用に加え通年でのキャリア採用を実施しており、確保した人材は「成長を牽引する役割」の3事業を中心とした配属に加え、事業基盤を支えるコーポレート部門にもバランス良く配置しています。人材の育成では、モラル・コンプライアンス重視の風土を大切にしながら、「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」として海運プロフェッショナル経営人材を育成する、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」としてビジネストランスフォーメーション人材と環境・技術系人材を育成する、という二つの視点から取り組んでいます。

事業成長・変革をリードする力に加えて、事業環境変化に柔軟に対応できる人材の確保・育成

事業成長・変革をリード

グローバルに通用する
海運プロフェッショナル経営人材の育成

- 海運知見深化に向けた各種研修強化
  - 海運実務研修 - 乗船研修
- 経営マネジメント力向上に向けた研修
  - 会計・財務研修：財務諸表分析／事業投資判断
  - Valueゼミ：経営戦略・事業戦略、企業価値向上について考え抜く力
  - マネジメントスキル：部下育成を意識した心理的安全性の確保や自己効力感の醸成

事業環境変化に柔軟に対応

ビジネストランスフォーメーション人材、
環境・技術系人材の確保・育成

- DX人材要件を定義、期待レベル別に研修、認定制度を設けDX活用層を2025年度末までに100名育成
- 経営層を中心とした推進委員会と組織横断的な推進部門の設置、およびグループ共創体制
- 理系人材の積極採用

モラル・コンプライアンス重視の風土醸成（コンプライアンス研修や人事評価への反映）

年間総研修時間（陸上、海上含む）

2022年度	2023年度	2024年度
35,146時間	45,965時間	44,934時間

総研修費用

2022年度	2023年度	2024年度
114百万円	192百万円	231百万円

［詳細はウェブサイトを参照］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/social/human_resource.html#003

労働環境の整備・健康経営の促進

考え方・方針

当社グループは、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、事業活動を行っています。理念実現は、「安全で最適なサービスの提供」を前提に、事業に関わる個人が常に心身の健康を維持し、能力を最大限に発揮することが求められます。また、グループ全体で遵守する行動規範である「グループ企業行動憲章」に掲げる「人権の尊重」では、「当社グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重する。また、グループ従業員の安全で働きやすい職場環境の整備・向上を図り、ゆとりと豊かさを実現する」と謳っています。これらの実現に欠かせないモラル・コンプライアンスの遵守を研修や人事評価に組み込み、モラル・コンプライアンス重視の風土醸成に努めています。

労働環境の整備

ワーク・ライフ・バランスを支援する制度

当社は、労使間で良好な関係を築くよう心掛け、労働環境の向上、ワーク・ライフ・バランスなど、労使協働の取り組みとして推進しています。具体的には、高度不妊治療のための休業制度、育児休業に加え、男性の育児参加への機会促進のため、当社独自の連続最大10日間の育児休暇制度を導入しています。そのほか、在宅勤務や時短勤務、フレックスタイムなどさまざまな制度を整え、従業員のワーク・ライフ・バランスを支援しています。

当社が実施する支援制度の一例

柔軟な働き方
- フレックスタイム
- 短時間勤務制度
- 在宅勤務制度

ライフイベントへの支援
- 配偶者転勤休業制度
- 父親のための育児休暇制度
- 高度不妊治療のための休業制度
- リフレッシュ休暇

［詳細はウェブサイトを参照］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/social/labor_health.html

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

健康経営の促進

・健康促進イベントの実施

従業員の健康管理促進と健康意識の向上を目的として、定期的に健康測定イベントやウォーキングイベントなどを開催しています。

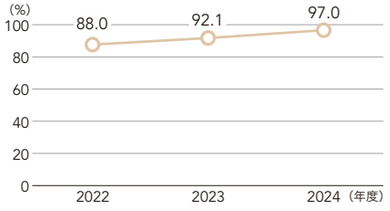
健康測定イベントでは、推定野菜摂取量や血管年齢の測定をはじめ、栄養士との相談コーナーも設けられており、参加者は健康に配慮したメニューのアドバイスや、栄養観点からの健康相談を受けることができます。また、当社内のカフェラウンジで開催することで、従業員同士のコミュニケーション活性化にもつながっており、参加者には野菜スムージーなど健康促進に関連した景品を提供し、心身の健康維持を支援しています。

一方、ウォーキングイベントは、川崎汽船健康保険組合被保険者である従業員とその家族を対象として毎年開催しています。会社の友人や同じ部署の同僚と励まし合い、また、家族揃って平均歩数目標の達成に向けてチャレンジするなど、日々楽しみながら運動習慣を付けられる取り組みです。スマートフォンのアプリ一つで測定でき、平均歩数が目標値に達した方には抽選で景品を用意するなど、皆さんが気軽に参加できる工夫をしています。当該アプリには歩数記録のほかにも、睡眠計測や食事記録など健康促進のための便利な機能が多数備わっており、それらの情宣も定期的に行っています。

・ストレスチェックとフォローアップについて

当社では、毎年1回のストレスチェックを実施しています。従業員は専用プラットフォームから回答し、心理的負荷やストレス状況に加えてプレゼンティーズム（何らかの心身の健康問題を抱えながら就業しており、生産性が低い状態）を測定、確認しています。高ストレスと判定された従業員には、希望者に産業医面談を実施しています。さらに、臨床心理士や産業カウンセラーなど専門カウンセラーと相談が可能な社外相談窓口も設置し、利用案内を行っています。従業員のメンタルヘルスを支援し、健全な職場環境の構築に努めています。

ストレスチェック受検率



人材マネジメントにおける目標値

心身ともに健康であることが社員の持てる力を最大限に発揮するために重要という考えから、過重労働の防止や休暇取得を推進しています。

また、社員の育成に積極的に取り組むとともに、全ての社員が活躍できる場を提供するため、研修や男性の育児休業取得率および女性管理職比率に関してそれぞれ目標値を定めています。

月間法定時間外労働

2022年	2023年	2024年	2027年（目標値）
6.8時間	7.4時間	7.5時間	30時間未満

休暇取得日数12日以上（年次有給休暇と企業独自の法定外休暇（年度内に7日間を限度））

2022年	2023年	2024年	2027年（目標値）
14.7日	15.0日	15.4日	12日以上

（一人当たりの）年間総研修費

2022年	2023年	2024年	2025年（目標値）
9.7万円	17.1万円	20.8万円	32.2万円

男性育児休業取得率

2022年	2023年	2024年	2027年（目標値）
88.5%	77.8%	81.9%	50%以上

女性管理職比率

2022年	2023年	2024年	2027年（目標値）
7.35%	6.77%	7.41%	15.0%

［詳細はウェブサイトを参照］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/social/diversity_inclusion/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/Action_Plan_2025_ja.pdf

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

ダイバーシティ&インクルージョンの促進

陸上の取り組み

考え方・方針

積極的なキャリア採用の実施に加え、新卒採用では、国籍、学歴、性別、職種（事務系・技術系）を問わず一括採用し、多様な価値観を持つ人材の確保に努めています。ほかにも、男性の育児参加の促進、女性の育児休業前／中／後でのサポート体制強化、キャリア採用の通年化、海陸従業員の協業促進・強化、"K" LINE UNIVERSITYを通じた海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成・融合など、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の促進に向けて取り組んでいます。

"K" Line European Sea Highway Services GmbH
Vessel Operations Department
Assistant Manager

Nick Wawrzyniak
（ニック・ウォジニアック）

「"K" LINE UNIVERSITY 2024」では、世界中から集まった同僚たちとさまざまな視点から意見を交わし、"K" LINEのグローバルなビジネスについての理解を深めることができました。

特にグループワークは、それぞれの地域での成功事例や視点を共有しながら、リーダーシップや多様な働き方について活発な議論ができる貴重な機会となりました。

本社の役職員によるプレゼンテーションも革新的かつ刺激的で、私たちの使命や目標をあらためて確認する良い機会となり、自身の担当する分野以外の、普段関わりの少ない事業についても学ぶことができたのは大変興味深かったです。

滞在中には豊橋の造船所を訪問する機会もあり、進水間近の"K" LINEの新造船2隻を見学するという大変貴重な経験ができました。

もちろん、夕食やその他の時間を通して、他の参加者と交流できたのも素晴らしい思い出です。私にとって、"K" LINE UNIVERSITY 2024は大成功でした！

PT. "K"
Pure Car Carrier (PCC)
Department Manager

Nissa Ardiana
（ニッサ・アルディアナ）

「"K" LINE UNIVERSITY 2024」において私たちは、本社の経営陣による各事業部門についてのプレゼンテーションを通して、"K" LINEの中期経営計画についてより深く理解することができました。また、会社の現状や取り組み、私たち社員一人ひとりの役割についても理解を深めることができました。

ワークショップでは、多様な価値観と相互尊重に基づく組織文化の重要性をあらためて学びました。最も重要なことは、目標が達成され、個々の才能が発揮され、そして全員の貢献が公正に評価される「素晴らしい職場」の実現こそが、インスピレーションを生み出す効果的なリーダーシップの核心である、ということです。

多様な文化的バックグラウンドを持つ参加者たちは、全員が前向きで魅力的な人たちばかりで、"K" LINEの価値観を共有しながら、短期間のうちに強いつながりと共通の目的意識を築くことができました。"K" LINEの一員であることを本当に心から誇りに思います。

海上の取り組み

考え方・方針

常に時代に対応した海事人材政策を実施しており、その要である外航船員のD&Iには長い歴史と実績があります。性別や国籍、民族はもとより、文化や言語の違いを理解・尊重した採用を行っているほか、世界各地に船員教育拠点を設立し、優れた技術と能力を持つ船員および海事技術者を目指したキャリア形成を行っています。今後も、船員および海事技術者の満足度とパフォーマンスの向上、そして、より強固な"K" LINEの安全文化を醸成していきます。

"K" Line Maritime Academy Philippines, Inc.
Scholarship Program Manager

Mark Anthony Mesina
（マーク・アンソニー・メッシーナ）

私は"K" LINEの奨学生を経て2014年に機関士として採用され、最初の5年間はコンテナ船で実践的な経験を積みました。2018年には"K" Line Maritime Academy Philippines に異動し、現在はフィリピンの船員を対象とした奨学金プログラムのマネージャーとして、当社船隊を支える優秀な航海士・機関士を確保すべく、奨学生の選考、採用およびキャリア開発を担当しています。

この仕事においては、奨学金の選考プロセスを主導していますが、経済的に恵まれない家庭の出身でありながら、船員になるという共通の目標を持った多くの若者たちと会うことができることにやりがいを感じています。

当社は、1991年以来1,250名以上に奨学金を提供しており、多くの人々に有意義な影響を与えてきました。奨学生の経験者が船長や機関長に成長していく姿を見て、私は充実感を覚えます。今後も当社を牽引する未来のリーダーたちを育成することに心血を注いでいきます。

K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.出向

松野 未沙 船長

2008年に川崎汽船へ入社し、乗船勤務を経て現在は2回目の陸上勤務として、K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.（シンガポール）にて日本人以外の船員の育成・確保に関する業務に携わっています。前回の陸上勤務やこれまでの乗船経験を生かしながら、国際的な人材育成に貢献できることに大きなやりがいを感じています。

入社後、初めての乗船後には、先輩女性船員と海事人事グループとの面談の機会があり、乗船中の困りごとを丁寧に聞いていただき、すぐに対応してもらえたことで、自分たちの声を会社に届けることの大切さを学びました。現在では女性船員も10名を超え、少しずつではありますが、性別に関係なく誰もが働きやすい環境が整ってきていると感じています。現場の声を反映した制度や環境の改善が進んでおり、今後もより良い職場づくりに貢献していきたいと思っています。

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

47 機能戦略
49 イノベーションの促進
50 環境・技術
52 安全・船舶品質管理
53 デジタルトランスフォーメーション（DX）
54 CHROメッセージ
55 人材・組織

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Section

6

サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

サステナビリティガバナンス

"K" LINEグループは、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すことをビジョンとして掲げています。その使命を果たすためには、自社の経済的価値と両立させる形で社会課題の解決に貢献して社会的価値を創出することが重要です。当社グループが海運業を主軸として培ってきた総合力をフルに生かしつつ、パートナーの力も借りながら、自社と社会・環境の双方のサステナビリティを両立させる取り組みを実現することが、当社グループのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。

推進体制

グローバルな価値観や行動の変容が加速し、地球温暖化による環境負荷の低減に対する意識が高まる中、当社は、サステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえ、取締役会において継続的に議論しています。これらの課題に重点を置いた経営を強化するため、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」および「GHG削減戦略委員会」を設置しています。

このうちサステナビリティ経営推進委員会は、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。

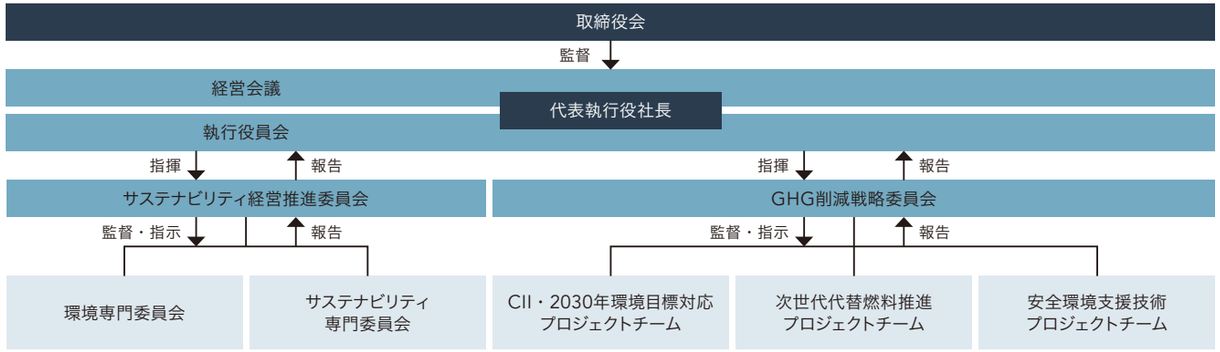
その下部組織であるサステナビリティ専門委員会には、当社グループが特定しているマテリアリティの各課題に対する管掌部門のグループ長が委員として参加しており、マテリアリティに関する取り組みの実践状況をモニターし、その進捗状況を定期的に上部組織であるサステナビリティ経営推進委員会に報告しています。

もう一つの下部組織である「環境専門委員会」は、「川崎汽船グループ環境憲章」および国際標準化機構（ISO）の規格に則って構築された「環境マネジメントシステム（EMS）」を機能的に運用するとともに、その他の環境に関わる活動を推進しています。

一方、GHG削減戦略委員会では、各種環境対応が急務な中、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定するとともに、総合的な対応戦略、機器選定等の技術対応・円滑な運用準備などの方針を策定し、実施を統括しています。

これらのガバナンス体制のもと、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。

（2024年度委員会開催実績）
- サステナビリティ経営推進委員会：2回
- 環境専門委員会：2回
- サステナビリティ専門委員会：2回
- GHG削減戦略委員会（次世代燃料船推進タスクフォース）：12回



サステナビリティ担当役員メッセージ

執行役専務 CFO ユニット（経営企画・調査・財務・経理・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報）統括、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当、CFO
芥川 裕

海運業を主軸とする物流企業としてグローバル社会のインフラを担っている当社グループにとって、気候変動問題をはじめとする環境や社会の課題に向き合い、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは企業の社会的責務であると同時に、成長機会でもあります。当社グループは、「サステナビリティ経営」の推進を中長期的な企業価値向上に向けた重要課題の一つとしてとらえ、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」を中心に、サステナビリティ（環境・社会・経済の持続可能性）に関わる方針や具体的な施策について継続的に議論し、取り組みを進めています。こうしたサステナビリティへの主体的な取り組みを通じて、社会的価値と経済的価値の創出を図りつつ、当社グループが大事にする価値観の一つである「地球環境と持続可能な社会への貢献」を体現することで成長機会の追求と企業価値の向上につとめてまいります。

Section 6
サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに どのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上を どのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」を どのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループは2018年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、2019年にTCFDフレームワークに基づく情報開示を実施しています。2020年6月にはそれまでの「"K" LINE環境ビジョン2050」を振り返り、TCFDが提言するシナリオ分析を実施し、その結果を踏まえ、取り組むべき課題および目標の一部を改訂しました。また2021年11月には地球規模での気候変動対策を国際社会全体で強化すべき課題としてとらえ、より高い目標である「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」を宣言しており、刻々と変化する最新の状況を踏まえ、今回シナリオ分析の見直しと財務的インパクトに関する分析に重点的に取り組み、開示内容を拡充しました。

［TCFD開示リンク］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

サステナビリティガバナンス

サステナビリティガバナンスの詳細はP.59に記載しています。 ➡P.59

戦略

主なリスクと機会項目と対応策

社内へのサーベイ調査、関連部門へのインタビューをもとに気候変動によるリスク・機会項目の発現可能性、発現時期、財務インパクトを整理し、当社事業への重要度を分析。その上で、各リスク・機会項目に対して、事業への影響に対する考察・対応策を整理しました。

政策・法規制の変化・ステークホルダーからの評判変化・テクノロジーの変化によるリスク・機会項目			事業への影響				
種類（根源要因）	事象（定性要因）	具体例（定量要因）	発現可能性	発現時期	財務インパクト	当社事業への重要度	事業への影響に対する考察・対応策（例）
政策・法規制の変化	EEDI・EEXI規制の強化 炭素税、排出量取引の導入等	**リスク：** 炭素税コストの増加、運航コストの増加、船舶の建造コストの増加	大	短中期	中	大	DXによる効率運航改善、LNG燃料船や船用バイオ燃料の導入拡大、アンモニアやメタノール、水素などの代替燃料船の導入検討を進め、環境優位性の確保を目指す。炭素税コスト、代替燃料船への投資コストの海上輸送運賃への転嫁を検討。
ステークホルダーからの評判変化	顧客からの評判	**リスク／機会：** 脱炭素の取り組み遅れによる評判の変化	中	短中期	大	大	統合報告書やホームページでGHG排出量削減に向けた取り組みをはじめとした、先進的な環境へのさまざまな取り組みをタイムリーに開示することで、当社の低炭素・脱炭素化に向けた取り組みを紹介している。
テクノロジーの変化	船舶における新技術の採用	**機会：** 脱炭素関連事業の需要獲得	大	短中期	中	大	2024年1月、フランスにOCEANICWING S.A.S.を設立。同社はAIRBUS社から分社したAIRSEAS社を事業継承し、Seawingの技術確立および製品化に向けた取り組みのさらなる強化と加速を目指す。Seawingは船種を問わず、既存船も含め搭載可能な新技術であり、各船種への搭載拡大を検討。
市場原理の変化	低炭素サービス提供	**機会：** 脱炭素関連事業の需要獲得、貨物輸送量の増加	大	短中期	大	大	LCO_2輸送事業について、ノルウェーでの実証PJに参画（Northern Lights社向けに3隻の契約）しており、うち2隻は2025年より世界初の本格的なCCSバリューチェーンプロジェクトに従事開始。欧州を中心に実績・ノウハウの積み上げを図る。
気温・海面上昇や異常気象などの慢性的・急性的気候変動	運航ルートの妨害、輸送ルートの変更、積載貨物の荷崩れ・潮漏れ	**リスク：** 船舶損傷リスクの増加、運航コストの増加、訴訟リスクの増加、賠償金の増加	小	長期	小	小	K-IMS/NAVIによる気象・海象予測を踏まえた最適航路選定により、高波高域への入域や動揺・荷崩れリスクを低減。 また、コンテナ船においては荷崩れを引き起こす一因となる特定の横揺れの発生を予測するアプリを導入中。 フリートモニタリングシステムを導入し、荒天遭遇回避を含む安全運航管理体制を強化。

シナリオ分析

気候変動という長期にわたる不確実な課題に対する経営戦略の持続可能性・強靱性を評価する観点から、「2.4℃シナリオ」、「1.7℃シナリオ」、「1.4℃シナリオ」の3つのシナリオを想定し、気候変動によるリスク・機会項目が実際に起こったと仮定して、財務への定量的な影響を把握、対応策を検討しています。また、物理的リスクにおいては、2.4℃よりも温度上昇の高いシナリオ（3.0 ℃以上、RCP8.5相当）を想定してリスク分析を行っています。

シナリオ分析の前提

2.4℃シナリオ（STEPS） 各国政府が設定した目標と目的を達成するために現在実際に行っている施策を前提とし、現在の政策状況のまま進んでいくシナリオ（財務インパクト評価：2.5℃以下シナリオ）

1.7℃シナリオ（APS） NDCや長期的なネットゼロ目標を含む、各国政府による全ての気候変動関連の公約を考慮し、それらが完全かつ期限内に達成される前提とした、ネットゼロ宣言国は全てネットゼロを達成するシナリオ（財務インパクト評価：2.0℃以下シナリオ）

1.4℃シナリオ（NZE） 2030年までにエネルギーへの普遍的アクセスを達成し、大気の質が大幅に改善、エネルギーに関する国連の持続可能な開発目標の主要な項目を達成することを前提とした、2050年までにネットゼロを達成するシナリオ（財務インパクト評価：1.5℃以下シナリオ）

Section 6
サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに どのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上を どのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」を どのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営に どのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

財務インパクト算出の前提条件

為替レート　各年代・シナリオにおいて為替による影響を排除するために、一律1ドル＝120円としています。

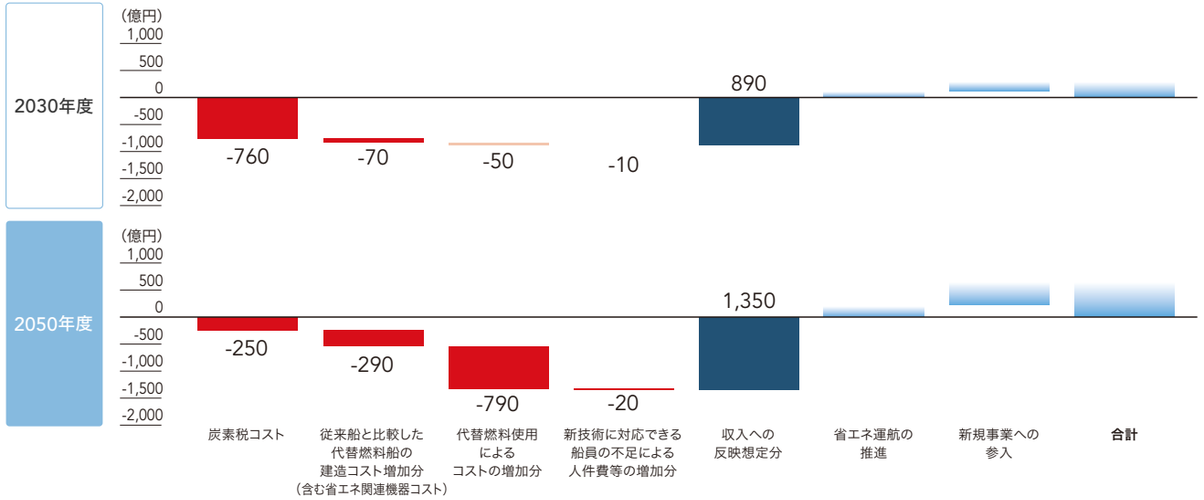
船隊計画推移　当社としてどのシナリオにおいても代替燃料船への転換を進めていく方針のため、各シナリオで同一な船隊推移としています。

	シナリオ	単位	2030年度	2040年度	2050年度
シナリオごとの炭素税価格	1.4℃（NZE）	USD/tCO_2	140	205	250
	1.7℃（APS）	USD/tCO_2	135	175	175
	2.4℃（STEPS）	USD/tCO_2	42	67	67
	燃料別の船舶の種類	単位	2030年度	2040年度	2050年度
船隊計画推移	FO	隻	187	71	4
	LNG	隻	35	35	10
	NH3	隻	14	133	234

財務インパクト評価の結果

影響を受ける要因として以下4項目を抽出しました。どのシナリオにおいても、低・脱炭素化に向けた取り組みを行わなければ、当社へのマイナスインパクトが長期にかけて発生し続けることをあらためて再認識しました。また、当社事業を持続的に発展させ、人々の豊かな暮らしに貢献し続けるためには、どのシナリオにおいても当社の自助努力にもかかわらず、カバーできない低・脱炭素施策におけるコスト増加を、収入への反映を通して社会全体でご負担いただく必要があると定量的なインパクトとしても認識することとなりました。

1.5℃以下シナリオの場合



低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,300億円を投資し、燃料転換や、Seawing等新技術の導入、液化CO_2輸送等を通じて、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。

リスク管理

外部環境変化や経営上のさまざまなリスクを認識し、リスクが顕在化した時にも企業の社会的責任を果たせるよう、リスクマネジメント体制を構築しています。

［TCFD開示リンク（資料P.30 リスク管理）］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

指標と目標

2030年に向けては、これまで「"K" LINE 環境ビジョン2050」で掲げてきた中期マイルストーンの目標達成に向けて、アクションプランを着実に推進、2050年の目標としては、新たにGHG排出ネットゼロに挑戦していきます。

［TCFD開示リンク（資料P.33 指標と目標）］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

TNFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループの事業は、海洋を主とした自然資本に依存する事業であり、気候変動問題のみならず、海洋を中心とした生物多様性保全への取り組みも当社の事業活動にとって重要なテーマとなります。そこで当社は、環境リスクや自然関連の経済への影響を評価し、対応するために、TNFDのガイダンスに基づいてLEAPアプローチを導入しました。LEAPアプローチを導入することで、より事業に関する気候変動と自然資本の包括的な理解のもと、リスク・機会管理の強化を目指し、自然との共生を促進し、持続可能な未来の構築に向けて積極的な取り組みを行っていきます。
この開示情報は、LEAPアプローチを実装し、TNFD正式版1.0版をベースに取りまとめ、構成しています。将来の変化に対応するため、今後も継続的な評価・分析を行い、生物多様性の保全に資する具体的な取り組みを検討・実施していきます。

サステナビリティガバナンス

サステナビリティガバナンスの詳細はP.59に記載しています。 ➡P.59

戦略

事業活動と自然との関わり

TNFDの考え方に基づき、Locate（地域）に重点をおいた分析、評価を実施しています。海運業という船舶が航行する海域全てが対象となるという特性から、地域を特定しない海洋中心の生物多様性対策が基本的な対策になると評価しました。

LEAPアプローチのステップ
出典元：The TNFD Nature-Related Risk and Opportunity Management and Disclosure Framework Beta 0.4

当社における、LEAPアプローチに沿った開示までのステップは上記のとおりです。Scoping・Locateのステップでは、当社事業における自然への依存・影響を考慮し、生態系の完全性、生物多様性の重要性および水ストレス（主に海洋汚染度）の観点から、分析の対象地域を特定しました。この特定地域における自然資本への依存度・影響度合いを、EvaluateのステップにてENCOREツール*を用いて分析しました。Evaluateにて特定した各地域の依存・影響重要項目を、当社事業内容と掛け合わせ、Assess・Prepareにてリスクと機会を特定し、評価した上で、目標や戦略の見直しを実施しました。

＊ 自然資本分野の国際金融業界団体であるNCFA（Natural Capital Finance Alliance）が、UNEP-WCMC（世界自然保全モニタリングセンター）と共同で開発した、自然への依存と影響を評価する分析ツール。

自然関連の依存と影響-1

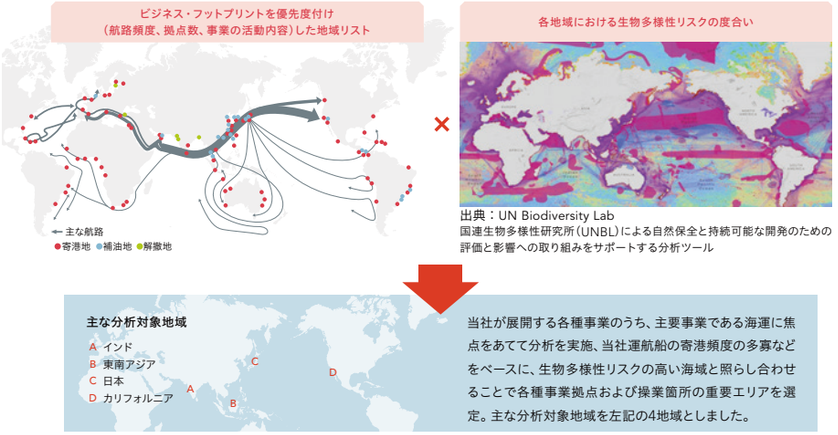
ENCOREを使用して当社の海運事業、港湾事業における自然関連のリスクおよび機会をスクリーニングするためにヒートマップを作成し、セクターにおける依存と影響について把握しました。

依存と影響に関するヒートマップ

セクター	依存（生態系サービス）							影響（影響要因）							
								利用			汚染				
	気候調整	洪水と暴風雨からの保護	地下水	地表水	水質	水流維持	質量安定化と砂防	海洋生態系	淡水生態系	陸上生態系	大気	土壌	水質	障害（騒音・光）	固形廃棄物
海上輸送	H	H			L			H			H		H	H	
港湾・解撤地・サービス	M	M	L	H	L	M	M	H	H	H	H	H	H	H	M

H: High Impact　M: Middle Impact　L: Low Impact

自然関連の依存と影響-2



Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

自然関連のリスクの分析

リスク分析においては、影響が大きいと思われるリスクを、移行リスク、物理的リスクの観点から整理しました。

結果、全ての優先地域に該当する「油濁汚染」「大気への影響」「海洋生物の移動」「哺乳類への影響」の4つをマテリアリティとして集約・特定しました。

リスク分類		想定されるリスクと事業への影響	自然への影響	重要リスク
移行リスク	規制・法律	船舶の運航によりGHGおよびSOx、NOx排出量が増加し、事業者レベルの排出量規制が強化されることで、対応コストが増加する。	大気汚染	大気への影響
		バラスト水の放出、船底付着生物の移動によりその地域の海洋生態系に影響を及ぼしてしまうことで、水産資源の生態系が崩れ、地域の漁業に影響を与えることにつながり、漁業補償の必要性が生じる可能性がある。また絶滅危惧種の保全に対する脅威を生んでしまう可能性があり、対象国やNGOから訴訟を受ける可能性がある。	生物学的干渉/変化	海洋生物の移動
	評判	船舶の運航による、光化学スモッグや酸性雨の原因となるSOx、NOxの排出量増加により、サプライヤーやステークホルダーからの社会的評判が低下する。	大気汚染	大気への影響
		船舶運航時に、クジラをはじめとした海洋哺乳類との衝突を引き起こし、生物の身体に障害を与える可能性がある。また、海中騒音によって海洋生物同士のコミュニケーションに弊害をもたらし、ストレスの要因となるなど生態系に悪影響を及ぼす。生物に障害やストレスを与え、最悪の場合、死に至らしめ、近隣国やNGOなどから訴訟等を受け、世間に悪評が広まる可能性がある。	妨害（光・騒音）	哺乳類への影響
物理リスク	慢性	解撤に伴う油濁汚染に対応する必要がある。	水質・土壌汚染	油濁汚染
	急性	海上輸送における事故の発生で、油濁汚染が発生し海洋生態系に影響を及ぼし、水産資源の漁獲量が減少することで水産関連事業者、近隣諸国に補償を行う必要がある。	水質・土壌汚染	油濁汚染

リスク管理

LEAP評価における重要事項については、サステナビリティ専門委員会から上位の委員会であるサステナビリティ経営推進委員会へ報告されます。最終的に、サステナビリティ経営推進委員会の委員長である代表執行役社長より取締役会に上程される形で、全社的な管理が行われています。

指標と目標

対象地域に共通する当社事業の関連リスク・機会として、「油濁汚染」「大気への影響（GHG、SOx、NOx）」「海洋生物の移動」「哺乳類への影響」を4つのマテリアリティとして特定し、その対応および目標を策定しました。

	目標
油濁汚染（影響：水質汚染・海洋生態系） 海上輸送における事故の発生で、油濁汚染が発生し海洋生態系に影響を及ぼし、水産資源の漁獲量が減少することで水産関連事業者、近隣諸国に補償を行う必要がある。および、解撤に伴う油濁汚染にも対応する必要がある。	**油濁事故発生ゼロ** 油濁事故防止のための取り組み推進・安全運航対策強化、船体強靭化、人材育成を含むあらゆる安全対策の強化、グリーン・シップリサイクル対応強化等
大気への影響（GHG、SOx、NOx）（依存：気候変動調節　影響：大気への排出） 船舶の運航によりGHGおよびSOx、NOx排出量が増加し、事業者レベルの排出量規制が強化されることで、対応コストが増加する。また、光化学スモッグや酸性雨の原因となるSOx、NOxの排出量増加により、サプライヤーやステークホルダーからの社会的評判が低下する。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** 大気汚染防止のための取り組み推進、減速航行、低硫黄燃料の使用、SOxスクラバーの導入、NOx削減装置の導入等
海洋生物の移動（影響：海洋生態系） バラスト水の放出、船底付着生物の移動によりその地域の海洋生態系に影響を及ぼしてしまうことで、水産資源の生態系が崩れ、地域の漁業に影響を与えることにつながり、漁業補償の必要性が生じる可能性がある。また絶滅危惧種の保全に対する脅威を生んでしまう可能性があり、対象国やNGOから訴訟を受ける可能性がある。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** バラスト水処理装置搭載率100%等
哺乳類への影響（影響：海洋生態系、障害） 船舶運航時に、クジラをはじめとした海洋哺乳類との衝突を引き起こし、生物の身体に障害を与える可能性がある。また、海中騒音によって海洋生物同士のコミュニケーションに弊害をもたらし、ストレスの要因となるなど生態系に悪影響を及ぼす。生物に障害やストレスを与え、最悪の場合、死に至らしめ、近隣国やNGOなどから訴訟等を受け、世間に悪評が広まる可能性がある。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** 船舶運航による海洋哺乳類への影響低減：クジラ保護のための米国カリフォルニア州における減速航行プログラムへの参加

各地域における生物多様性に関する具体的な取り組みは、「"K" LINE環境ビジョン2050」で定めた環境目標とアクションプランに基づき、すでに実施していますが、今回新たにLEAPアプローチを導入することで自然資本の包括的な理解のもと、リスク・機会管理の強化を目指し、自然との共生を促進、持続可能な未来の構築に向けてより一層積極的な取り組みを行っていきます。β版（バージョン4）のフレームワークを参考に、当社の現時点での評価・分析と情報を本資料に反映しています。将来の変化に対応するため、今後も継続的な検討と情報開示を実施していきます。

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

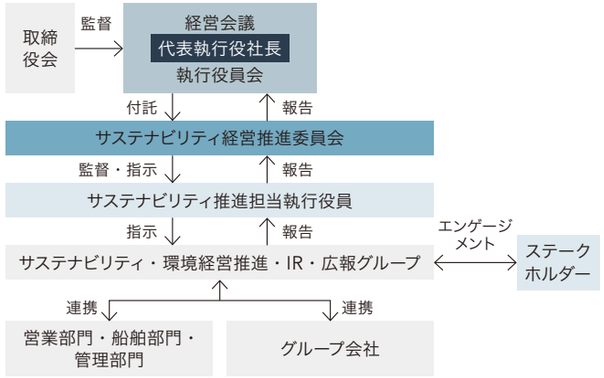
Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

人権の尊重

"K" LINEグループでは、「グループ企業行動憲章」の冒頭で「人権の尊重」を掲げています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人権や労働に関する諸原則を支持することを表明するとともに、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を指針として、「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定し、人権デューディリジェンスの取り組みを進めています。

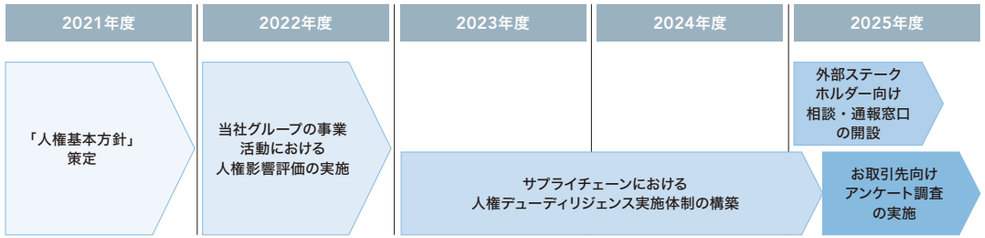
人権デューディリジェンス実施体制

2022年に策定した人権基本方針に基づき、サステナビリティ経営推進委員会の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案など、いわゆる「人権デューディリジェンス」を実施しています。

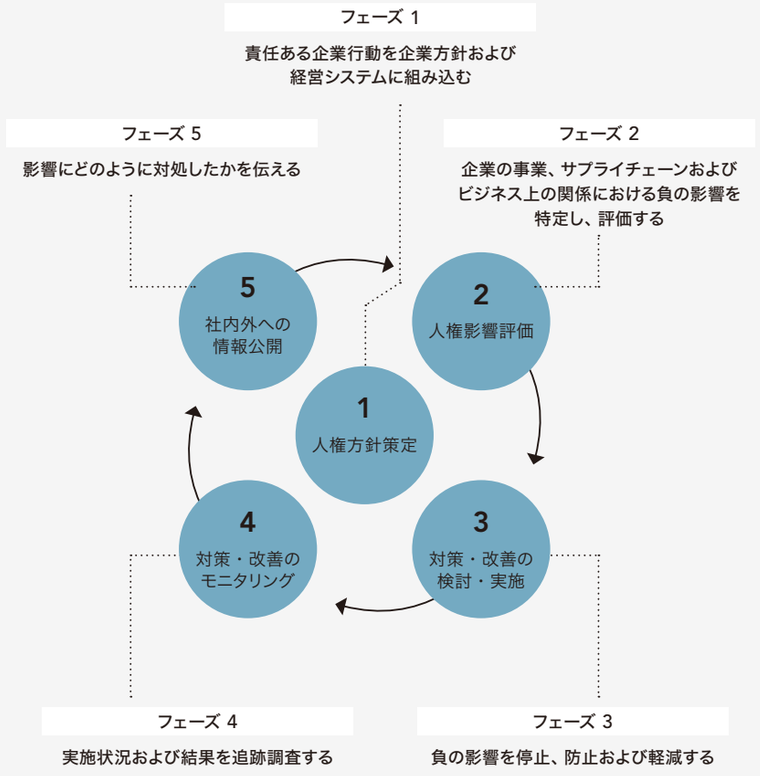


人権デューディリジェンス推進の取り組み

当社グループでは2022年3月に「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定したのを皮切りに、人権デューディリジェンスの取り組みを進めています。2025年度からは外部ステークホルダー向けの人権に関する通報・相談窓口を設置したほか、サプライチェーンにおける取り組みも本格化していきます。



人権デューディリジェンスの全体像



Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか?

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1 どのような会社にしていきたいか?
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか?
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは?
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか?
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか?
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか?
Section 7 機関設計を変更した目的は?
Section 8 データセクション

コンプライアンスの推進・強化

グループコンプライアンス体制

当社およびグループ会社役職員の日常業務の行動指針となるよう、「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定し、当社およびグループ会社役職員に遵守を義務付けています。社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループ会社のコンプライアンスを担保するための方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。加えて、国内外にわたる当社グループの事業におけるコンプライアンス問題発生の未然防止とリスクの早期発見および是正のため、当社および国内外グループ会社役職員からの内部通報を受け付ける「ホットライン窓口」と「グローバルホットライン窓口」およびお取引先様からの相談・通報を受け付ける「お取引先様相談・通報窓口」を設置しています。

独占禁止法遵守の取り組み

役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させるため、専任部署による継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。同業他社との接触については、事前の届出・承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用し、さらに業務監査による施策の実施状況の監視・監督も行っています。

贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止規程および贈答規程を運用し、贈収賄防止に取り組んでいます。また、贈収賄防止の実効性を高めるために、当社は、腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているMaritime Anti-Corruption Network（MACN）のメンバーとして、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

経済制裁規制遵守の取り組み

各国で経済制裁が厳格化している状況を受け、当社では新規取引やリスクの高い国・地域への貨物輸送においても、商流関係者や資本関係等を確認するなど、経済制裁に抵触しないようデューデリジェンスを徹底しています。また、外部専門業者のサービス等も活用して、取引先の継続的なモニタリングを行っています。

個人情報保護の取り組み

世界各国における個人情報保護に関する法規則・執行強化の状況を踏まえ、当社ではポリシーを策定し、役職員に遵守を義務づけています。また、システム面ではアクセス権限の制御、監視体制の強化などの技術的施策を講じ、外部委託先に対しても厳格な管理を行うことで、個人情報漏洩リスクの低減に努めています。さらに、役職員への定期的な教育・研修を通じて、個人情報保護の重要性についての認識向上を図っています。

コンプライアンス意識向上の取り組み

毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、競争法や腐敗防止などのテーマを含むコンプライアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

関連データ

		2022年度	2023年度	2024年度
内部通報窓口への通報件数※	通報（件）	3	7	6
腐敗（贈収賄）に関連した罰金、課徴金	発生（件）	0	0	0
	罰金・課徴金（千円）	0	0	0
	懲戒解雇職員（人）	0	0	0
コンプライアンス研修受講者数・受講率（当社役職員）	受講者数（名）	854	902	996
	受講率（%）	97	99	100

※外部窓口への通報を含む、当社内部通報制度に基づく通報件数。2024年度において対外的な開示が必要とされる重大な影響を及ぼすような通報事案はありませんでした。

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

59 サステナビリティガバナンス
60 TCFDフレームワークに基づく情報開示
62 TNFDフレームワークに基づく情報開示
64 人権の尊重
65 コンプライアンスの推進・強化

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

Section

7

機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

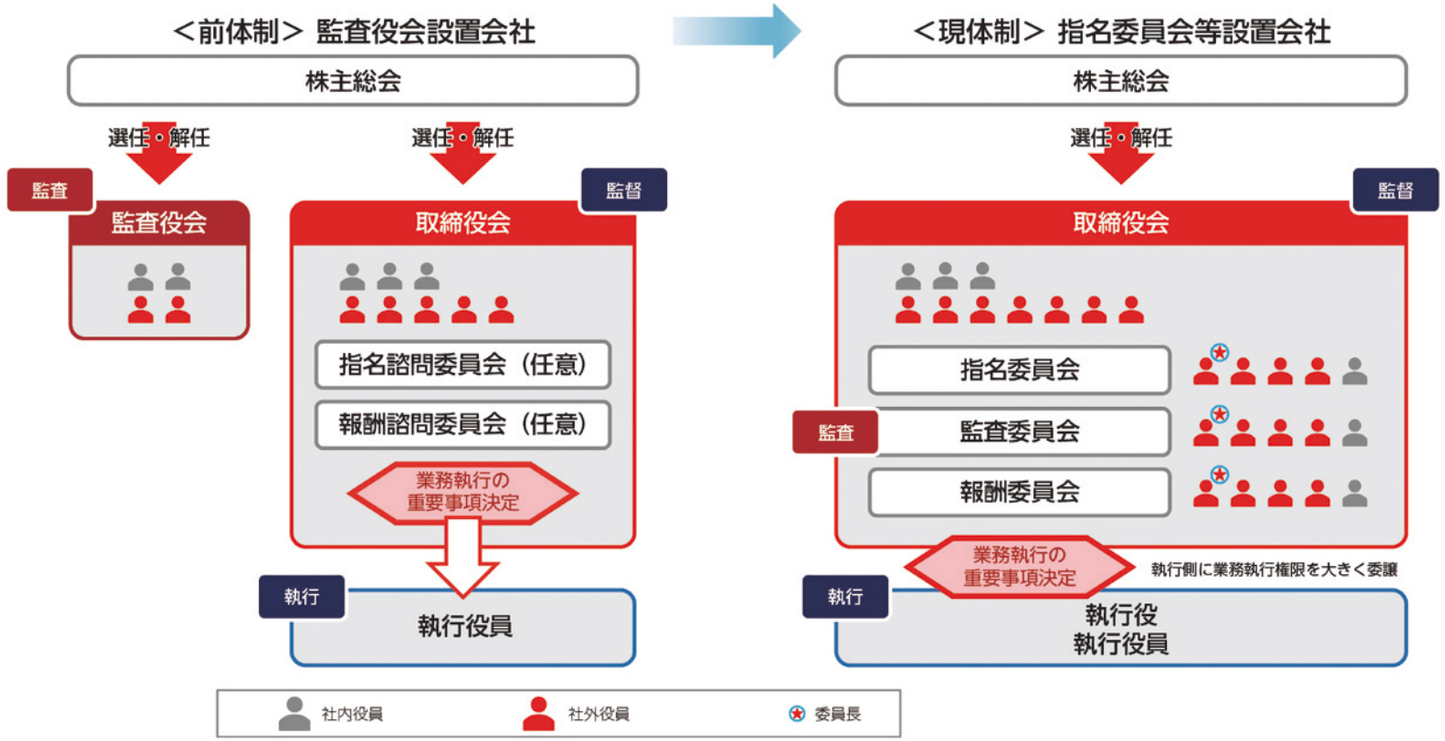
Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

指名委員会等設置会社について

指名委員会等設置会社について

当社は、2025年3月28日開催の臨時株主総会の承認を経て、指名委員会等設置会社に移行しました。この変更の目的は、経営の透明性と監督機能の一層の強化を図ることにあります。近年、企業を取り巻く経営環境は不確実性を増しており、迅速かつ的確な意思決定と、それを支えるガバナンス体制の確立が不可欠です。従来の監査役会設置会社では、取締役会が業務執行と監督の両機能を担っていましたが、指名委員会等設置会社では、取締役会が経営方針の決定等と監督を担い、業務執行は執行役に委ねられることで、役割分担が明確になります。また、構成員の過半数を社外取締役で構成する指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置することで、取締役の選解任や報酬決定のプロセスにおける客観性と公正性を確保し、ガバナンスの強化を図ります。当社は、この体制変更を通じて、株主をはじめとする全てのステークホルダーの信頼に応えるとともに、持続的な企業価値の向上を目指します。今後も、グローバルに展開する企業として、より高度なガバナンス体制の構築に継続的に取り組んでいきます。



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

社外取締役メッセージ

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、経営の透明性の確保および経営監視機能の維持・強化に努めています。
現在在籍する社外取締役から、本年3月の指名委員会等設置会社への移行を受けた自身の役割や、企業価値向上に向けた当社の課題や強みについて、率直な考えを語っていただきました。

本業の積み重ね ＋ イノベーションで価値創造

筆頭独立社外取締役
山田 啓二

2019年6月に選任されてから、私は社外取締役として、社内と違う視点を持ち込むことで会社の活性化と株主価値の向上を目指してきました。今回、当社の指名委員会等設置会社への移行に伴って指名委員長に就任したことにより、私は業務執行の監視とともに経営上の大きな役割を担うことになりました。人を見極めることには、今までの経験から一定の貢献ができると思います。ただ、本来人事は人の組み合わせというストックと、人をどう育てるかというフローを考えるべきだと思っています。海運業は分野によってかなりやり方が異なるだけに、ゼネラリストとスペシャリストをいかに育て、いかに組み合わせるかを人事プランに踏み込まないと責任ある指名はできませんので、執行と今まで以上に綿密な議論を重ねていきたいと思います。

ところで、私の暮らす京都は、日本で一番老舗の多い町ですが、何百年と続く老舗に共通する理念は「本業以外に手を出すな」ということです。会社の強みは日々の仕事の積み重ねの中で初めて築かれます。その積み重ねの中で京都の会社は、清水焼の陶器からセラミックスへ、西陣織の金銀糸の織り込みから半導体の基板製造へ、酒造りからバイオへ、さらに花札・トランプからゲーム機へと「本業」のイノベーションを積み重ねていきました。当社も海運業の積み重ねこそが強みですが、今後はそこにDXやGXをどう展開し、足りない部分に何を加えるべきかが問われていくと考えています。

顧客対応力と経営実行力、対話力で企業価値を向上

社外取締役
内田 龍平

当社の強みは事業部門における取引先の信頼に応える顧客対応力、自営事業における投資規律を意識した経営実行力、取締役会における資本市場の声に誠実に向き合う対話力と考えています。

これらの強みが生かされた結果、お客さまと単なる契約更改だけではない継続的な協業関係を築けていますし「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」という規律を我慢強く守りながら、短期的な市況や外部環境変化に左右されることなく海運事業への経営資源の集中投下と株主還元の実現を中期経営計画で示した方針どおりに実現して来ました。今後もこれらの強みを磨き続けることがステークホルダーからさらなる信頼の獲得につながると考えています。

一方で、当社の企業価値は市況変動に晒されることは避けられません。外部環境の不確実性が高まる中、当社への影響をどのように低減するか、万が一市況が悪化した折にはどのように戦略的な投資を行うか、五十嵐社長の新たなリーダーシップのもとで取り組みが加速することを期待しています。また、市況変動の影響の観点ではコンテナ船事業が大きな影響を与えますが、ONE社に対して株主の立場から積極的に同社の企業価値向上へ働きかけ、当社の持続的な企業価値向上が実現することも期待しています。

独立性と専門性で支える健全なガバナンス

独立社外取締役
小高 功嗣

指名委員会等設置会社における社外取締役は、企業統治の中核を担う重要な役割を果たす責務を負っています。具体的には、経営陣による恣意的な判断を抑制し、企業の透明性・公正性を確保するとともに、企業価値を向上させるために戦略的な経営判断を行うことが求められます。私はその重責を感じるとともに、我々社外取締役の独立性と専門性が、ガバナンスの健全性を支えると自負しています。

私は監査委員会の委員長を拝命し、内部統制やリスク管理体制の適切性を監視する責務を負っています。委員長として監査活動の統括、取締役との連携、内部統制部門・会計監査人との協働、委員会の運営責任を果たすことで、企業統治における牽制機能を担う役職として独立性・客観性・専門性をもって職責を果たしていく所存です。当社は、持続的な企業価値向上という使命を株主から負託しています。委員会設置会社となった体制の下、取締役会においては、より戦略的な議論を通じて安定的・持続的な収益の向上、最適資本構成の構築、市場に評価される事業ポートフォリオの達成を果たせるよう努めていきます。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

矛盾を乗り越える力を強みに描く当社の未来

独立社外取締役
牧 寛之

2025年6月の改選で、社外取締役ならびに監査委員を拝命しました。五十嵐新社長の経営執行体制とともに、独立社外取締役の立場から企業価値向上を実現できるように伴走してゆく所存です。

私は監査委員として、取締役・執行役の監査を担う組織に属します。監査には、適法性監査と妥当性監査の概念がありますが、近年は経営判断において、適法か否かだけでなく、社会的に適切か否かという側面も無視できません。妥当性監査の比重が大きい事案が発生した時には、積極的な貢献をしてゆきたいと考えています。

私は、企業経営を「矛盾を乗り越える活動」と考えていますが、当社の「強み」は、「矛盾を乗り越える力」だと思います。現代は、「事業」という単一平面の矛盾だけでなく、「金融市場」や「情報技術」といった別の平面が加わることで多面体の上で矛盾が発生する構造となっています。それを乗り越えてゆく強い力が、五十嵐新社長の執行体制にはあると確信しています。

持続的な価値創造と次世代への挑戦

独立社外取締役
政井 貴子

今期は、現中期経営計画の最終年度である2026年度に向けて、これまでの成果を問う年であり、次の5年、10年に向けた持続的成長への布石を打つ重要な節目の年です。加えて、当社は本年3月より指名委員会等設置会社へと移行し、経営の透明性や監督機能のさらなる高度化に取り組むなど、ガバナンス体制の一層の強化も始まっています。五十嵐新社長のもと、当社は新たなステージへ向けた歩みを着実に進めています。

中期経営計画では、ROE・ROICの数値目標や株主還元方針、資本効率と財務健全性を両立する資本政策など、企業価値の持続的向上に向けた取り組みを展開してまいりました。これからの当社は、こうした基盤の上に、脱炭素社会への対応やDX推進といったテーマにも力を注ぎ、次世代を担う海運会社としての姿を構築していくことが求められています。

もっとも、当社はこれまでも次世代に向けた持続的な価値創造に取り組んでまいりました。たとえば、液化CO_2海上輸送・貯留の国際プロジェクトである「Northern Lights」への参画は、新たな事業領域の可能性を広げる積極的な挑戦と受け止めています。

私は社外取締役として、今後とも期待された役割を果たし、当社が進化し、企業価値をさらに高めていくプロセスに、微力ながら貢献してまいりたいと考えています。

非財務活動の強化による持続的成長

独立社外取締役
原澤 敦美

指名委員会等設置会社の取締役会は、業務執行を多角的かつ客観的に監督することが求められます。私は、監査委員として、事業遂行の過程で行動規範が適切に遵守されているかをチェックするとともにコンプライアンスの徹底・強化を図ってまいります。

環境問題も私が注視する分野の一つです。「二酸化炭素の電気化学的還元」というテーマで修士論文を書いてから三十余年、GHG排出削減は企業の責務になりました。海運業界ではアンモニア、グリーンメタノール等の次世代燃料が注目されていますが、いずれも実用化レベルには至っていません。そのような中、当社は、次世代燃料を見据えた船の発注をする一方で、エネルギー消費を減らす取り組みとして風力の活用にも真摯に取り組んでいます。ボラティリティの高い海運業界において持続的な成長を遂げるためには非財務活動が重要であり、私はこれらを注視することにより当社の企業価値向上に貢献していく所存です。

私は弁護士になる前は航空会社の整備部門で長く働いておりました。その際に身に着けた知識と経験を当社の安全運航実現のために役立てたいと思っています。また、男性ばかりの職場で働いてきた経験を生かし、当社の女性活躍推進にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

「意志を持った生き物」としての企業の成長戦略をモニター

独立社外取締役
久保 伸介

指名委員会等設置会社への移行を受けて、私は社外取締役および監査委員に就任しました。私は、企業は「意志を持った生き物」であり、一定の経営資源（当社では、人材、船舶、資金、海技力、取引先との信頼関係等）をうまく使って、変化する外部環境に適応しながら事業の継続と成長を図るものととらえています。そして私の役割は、経営理念やビジョンの再確認・共有が適時に行われているか、「Kラインスピリット」が発揮されているか、現在の内外環境の中で事業戦略の選択に必然性はあるかなどをモニターすることであると考えています。

取締役就任前の約5年間の監査役としての経験や、公認会計士として上場会社の監査・IPO支援・海外駐在・事業再生支援等に長年携わってきた経験を生かして、この役割を遂行したいと思います。社外取締役としては、執行がアニマルスピリッツと健全な起業家精神を持って中長期成長戦略に臨んでいるか、成長のために必要な投資および役職員待遇を十分に行った上で、最適資本構成と財務健全性をにらんだ財務戦略と株主還元を立案しているか、株主・金融機関・投資家等の資本提供者の期待に応えて企業価値を具現化しているかなどに注目したいと思います。また、監査委員としては、組織的監査が有効に機能するように運用したいと考えています。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧

※所有株式数は 2025年5月末時点のものです。

取締役（2025年6月20日現在）

明珍 幸一

取締役会長
取締役在任期間：9年
所有株式数：144,600株

1961年3月生
1984年 4月 当社入社
2010年 1月 当社コンテナ船事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役社長、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2025年 3月 当社取締役会長（現職）

五十嵐 武宣

取締役
代表執行役社長（CEO）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：4,900株

1967年3月生
1991年10月 当社入社
2016年10月 当社経営企画グループ長
2019年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社専務執行役員
2025年 3月 当社取締役、代表執行役社長（現職）

荒井 邦彦

取締役
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：38,500株

1959年11月生
1982年 4月 当社入社
2001年 8月 "K" LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
2012年 7月 当社北京駐在員（2012年12月駐在員事務所閉鎖）
2012年 7月 KLINE（CHINA）LTD.社長（2019年6月退任）
2014年 1月 "K" LINE（HONG KONG）LIMITED 社長（2019年1月退任）
2015年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社特任顧問
2019年 6月 当社監査役
2025年 3月 当社取締役（現職）

山田 啓二

取締役（筆頭独立社外）
取締役在任期間：6年
所有株式数：2,100株

1954年4月生
1977年 4月 自治省（現総務省）入省
1982年 7月 国税庁天草税務署長
1983年 7月 和歌山県総務部地方課長
1985年 9月 国際観光振興会総務部職員 サンフランシスコ観光宣伝事務所次長
1989年 4月 高知県総務部財政課長
1992年 1月 自治省行政局行政課理事官
1992年 7月 内閣法制局参事官
1997年 7月 国土庁(現国土交通省)土地局土地情報課長
1999年 8月 京都府総務部長
2001年 6月 京都府副知事
2002年 4月 京都府知事（2018年4月退任）
2011年 4月 全国知事会会長（2018年4月退任）
2018年 4月 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授
2019年 6月 当社社外取締役（現職）
2020年 3月 株式会社堀場製作所社外監査役(現職)
2020年 4月 京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授
2020年11月 株式会社トーセ社外取締役（現職）
2021年 4月 学校法人京都産業大学理事、京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授
2024年 6月 学校法人京都産業大学理事長、京都産業大学法学部法政策学科教授（現職）

内田 龍平

取締役（社外）
取締役在任期間：6年
所有株式数：0株

1977年10月生
2002年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年12月 株式会社産業革新機構入社 投資事業グループ ヴァイス・プレジデント
2012年12月 Effissimo Capital Management Pte Ltd 入社 ディレクター（現職）
2019年 6月 当社社外取締役（現職）

小高 功嗣

取締役（独立社外）
取締役在任期間：2年
所有株式数：33,200株

1958年5月生
1987年 4月 佐藤・津田法律事務所弁護士（1988年3月退所）
1990年 8月 ゴールドマン・サックス証券会社（現ゴールドマン・サックス証券株式会社）入社
1998年11月 同社マネージング・ディレクター
2006年11月 同社パートナー（2008年11月退社）
2009年11月 西村あさひ法律事務所カウンセル（2010年12月退所）
2011年 1月 小高功嗣法律事務所代表弁護士（現職）
2012年 9月 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー（現職）
2013年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役（2018年6月退任）
2016年 2月 LINE株式会社社外取締役（2021年2月退任）
2018年 3月 ケネディクス株式会社社外取締役（2021年3月退任）
2021年 3月 同社経営委員会委員（現職）
2022年 5月 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問（2023年12月退任）
2023年 6月 当社社外取締役（現職）

牧 寛之

取締役（独立社外）
取締役在任期間：2年
所有株式数：0株

1980年11月生
2004年 8月 Melco Asset Management Limited 代表取締役（2006年10月退任）
2006年11月 Melco Asset Management Pte. Ltd. 代表取締役（2007年9月退任）
2007年10月 MAM PTE. LTD.代表取締役（2014年5月退任）
2011年 6月 株式会社メルコホールディングス（現株式会社バッファロー）取締役
2014年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 株式会社バッファロー代表取締役社長（2025年3月退任）
2020年 5月 株式会社バッファロー・IT・ソリューションズ代表取締役社長（2023年5月退任）
2020年10月 メルコフィナンシャルホールディングス株式会社代表取締役社長（2023年4月退任）
2021年 5月 株式会社バイオス代表取締役社長（2022年5月退任）
2022年 5月 シマダヤ株式会社取締役（2025年6月退任）
2022年 6月 株式会社セゾン情報システムズ（現株式会社セゾンテクノロジー）社外取締役（2023年6月退任）
2023年 6月 当社社外取締役（現職）
2023年 7月 株式会社メルコグループ代表取締役（現職）
2025年 4月 株式会社バッファロー代表取締役社長執行役員CEO（現職）

政井 貴子

取締役（独立社外）
取締役在任期間：1年
所有株式数：300株

1965年3月生
1988年11月 ノヴァ・スコシア銀行東京支店
1989年 7月 トロント・ドミニオン銀行東京支店
1998年 3月 クレディ・アグリコル・インドスエズ銀行（現クレディ・アグリコル・CIB）東京支店金融商品営業部部長
2007年 5月 株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）キャピタルマーケッツ部部長
2013年 4月 同行執行役員、市場営業本部市場調査室長
2015年 7月 同行執行役員、金融市場調査部長
2016年 6月 日本銀行政策委員会審議委員（2021年6月退任）
2021年 6月 SBI金融経済研究所株式会社取締役（現職）
2021年 7月 株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）社外取締役（2023年6月退任）
2021年 7月 飛島建設株式会社（現飛島ホールディングス株式会社）社外取締役（現職）
2021年 7月 Sim Kee Boon Institute for Financial Economics, Advisory Board member（現職）
2021年 8月 SBI金融経済研究所株式会社代表理事（現理事長）（現職）
2021年 8月 ブラックロック・ジャパン株式会社社外取締役（2023年8月退任）
2022年 4月 実践女子大学客員教授（2025年3月退任）
2024年 6月 当社社外取締役（現職）
2024年 6月 大王製紙株式会社社外取締役（現職）
2024年 8月 ビーウィズ株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）
2024年12月 TNL Mediagene Director（2025年6月退任）

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧

※所有株式数は2025年5月末時点のものです。

取締役（2025年6月20日現在）

原澤 敦美

取締役（独立社外）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数： 1,700株

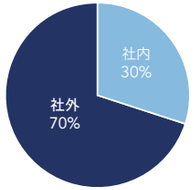
1967年8月生
1992年 4月　日本航空株式会社入社（2004年3月退社）
2009年12月　東京弁護士会登録、ゾンデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所（2014年6月退所）
2014年 6月　デジタルアーツ株式会社入社（2015年3月退社）
2015年 4月　山崎法律特許事務所入所（2016年10月退所）
2016年11月　五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー（現職）
2018年 4月　ローソンバンク設立準備株式会社（現株式会社ローソン銀行）社外監査役（現職）
2019年 6月　当社社外監査役
2020年 6月　リコーリース株式会社社外取締役（現職）
2020年 9月　株式会社ギックス社外監査役（2025年9月退任）
2025年 3月　当社社外取締役（現職）

久保 伸介

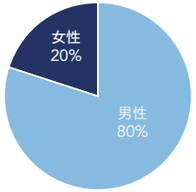
取締役（独立社外）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：6,100株

1956年3月生
1979年 4月　監査法人サンワ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1982年 3月　公認会計士登録
1998年 6月　監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）代表社員
2017年 9月　有限責任監査法人トーマツ退所
2017年10月　久保伸介公認会計士事務所所長（現職）
2018年 1月　事業活性化アドバイザリー株式会社代表取締役（2020年12月退任）
2018年 5月　共栄会計事務所代表パートナー（現職）
2018年 6月　日本航空株式会社社外監査役（現職）
2020年 6月　当社社外監査役
2025年 3月　当社社外取締役（現職）

社外取締役比率



女性取締役比率



執行役（2025年6月20日現在）

代表執行役社長
五十嵐 武宣
CEO

代表執行役専務
芥川 裕
CFOユニット（経営企画・調査・財務・経理・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報）統括、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当、CFO

執行役員（2025年8月1日現在）

専務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

専務執行役員
岩下 方誠
エネルギー資源輸送事業ユニット統括

専務執行役員
田口 雅俊
ドライバルク事業ユニット統括

専務執行役員
金森 聡
技術ユニット統括、液化ガス管掌、LNG担当

専務執行役員
藤丸 明寛
海務ユニット統括、CSO

常務執行役員
中山 久
原油・製品・エネルギー事業戦略担当

常務執行役員
内田 洋
デジタル戦略（DX&データマネージメント）・IT・ビジネスプロセス担当、CDIO

常務執行役員
池田 真吾
造船技術・海洋技術・環境・技術戦略・性能技術担当、CTO

常務執行役員
玉置 伸哉
総務・人事・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括、人事担当、CHRO

常務執行役員
杉本 治彦
製品輸送事業ユニット（自動車船）統括

執行役員
佐藤 文芳
総務・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括担当、内部監査担当補佐、CCO、CAO

執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア・ドライバルク企画調整担当

執行役員
伊東 俊一
財務・経理担当

執行役員
遠藤 英明
海務部門担当

執行役員
大西 慶
電力事業・液化ガス担当

執行役員
三上 武志
鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業担当、鉄鋼原料営業グループ長委嘱

執行役員
竹之下 敦
経営企画・調査担当、経営企画グループ長委嘱

CEO: Chief Executive Officer
CFO: Chief Financial Officer
CSO: Chief Safety Officer
CDIO: Chief Digital Information Officer
CTO: Chief Technical Officer
CHRO: Chief Human Resource Officer
CCO: Chief Compliance Officer
CAO: Chief Administrative Officer

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役のスキルマトリックス

当社の取締役会は、「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」という理念のもと、重要な経営方針の決定および執行の監督を行い、中長期的な企業価値の向上を図る役割を担っています。当社では、重要課題として整理したマテリアリティに基づいて取締役会に求められるスキル（知識・経験・能力等）を特定し、スキルの組み合わせ、多様性を考慮した取締役会の構成とすることで、取締役会の機能の発揮を図っています。

役職		所属する委員会			スキル							
		指名委員会	監査委員会	報酬委員会	企業経営 経営戦略	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	人事・労務	安全・品質	環境・技術	グローバル	営業・ マーケティング
明珍 幸一	取締役会長	○		○	●	●		●	●	●	●	●
五十嵐 武宣	取締役 代表執行役社長（CEO）				●	●	●		●	●	●	●
荒井 邦彦	取締役		○ （常勤）		●	●	●				●	●
山田 啓二	筆頭独立社外取締役	◎		○		●		●	●	●	●	
内田 龍平	社外取締役	○		○	●		●				●	
小高 功嗣	独立社外取締役	○	◎	○		●	●				●	
牧 寛之	独立社外取締役		○		●		●	●		●	●	●
政井 貴子	独立社外取締役	○		◎	●		●				●	●
原澤 敦美	独立社外取締役		○			●			●	●	●	
久保 伸介	独立社外取締役		○		●	●	●				●	

※◎は委員長

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、企業の社会的責任を果たし、株主等ステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していきます。

2006
- 取締役員数を25名以内から15名以内に削減
- 執行役員制度の導入
- 当社グループ企業行動憲章の制定

2009
- 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 社外取締役を初めて登用(2名)

2015
- 買収防衛策の非更新
- 取締役会・経営会議・執行役員会の機能整備
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置
- コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- 取締役会実効性評価の導入

2016
- ユニット統括制の導入
- 社外取締役を2名から3名に増員（全取締役の3分の1）
- 女性役員（監査役）の登用
- 筆頭社外取締役の選任
- 業績連動型株式報酬制度の導入

2019
- 社外取締役を3名から4名に増員（全取締役の4割）
- 役員の株式報酬を株主総利回り（TSR）連動に変更

2020
- 女性取締役の登用

2022
- 独立社外取締役比率を全取締役の3分の1に引き上げ
- 役員報酬の指標を見直し業績連動比率を引き上げ

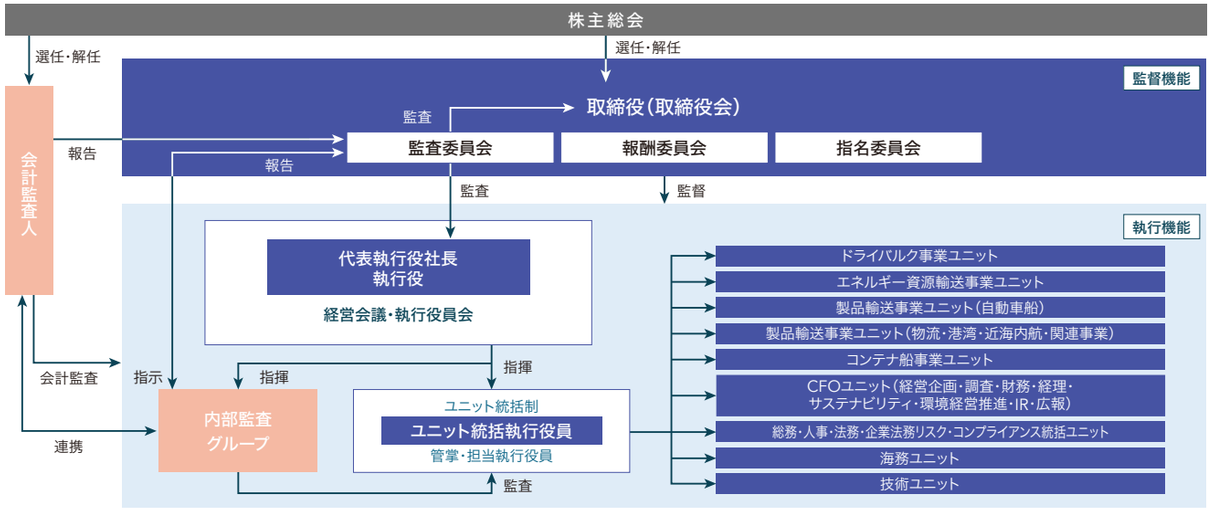
2023
- 取締役のスキルマトリックスの見直し
- 社外取締役比率を過半数に引き上げ
- 役員報酬の水準・株式報酬比率の引き上げおよびESG指標の導入

2025
- ★ 指名委員会等設置会社に移行
- ★ 独立社外取締役比率を過半数に引き上げ
- ★ 非業務執行取締役に業績に連動しない株式報酬を導入

コーポレートガバナンス体制図

当社は、指名委員会等設置会社の機関設計を採用することで経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、取締役会がより高い監督機能を持つことでコーポレートガバナンスの強化を図っています。

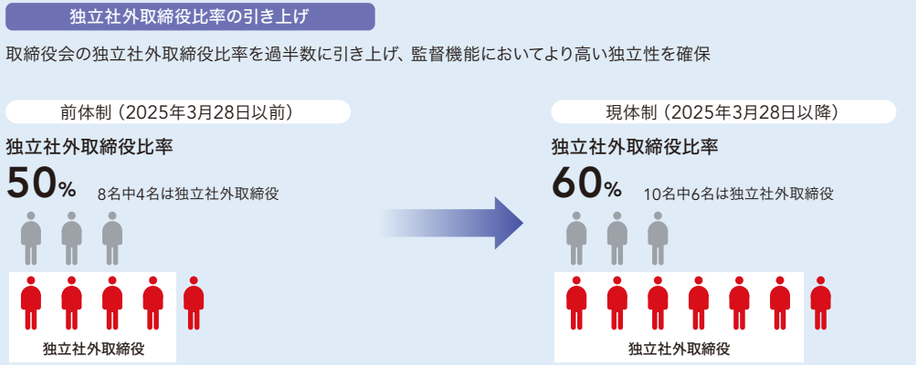
（2025年6月20日現在）



コーポレートガバナンスのポイント

独立社外取締役比率の引き上げ

取締役会の独立社外取締役比率を過半数に引き上げ、監督機能においてより高い独立性を確保



Section 7

機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

2024年度の取締役会の具体的な討議内容

- 長期経営ビジョン・中期経営計画
- 資本政策（事業投資計画・株主還元政策等）
- 事業戦略（「成長を牽引する役割を担う事業」、新規事業領域等）
- 機能戦略（人材・組織、デジタルトランスフォーメーション等）
- コーポレートガバナンス（機関設計、取締役会実効性評価、役員報酬、取締役会構成等）
- グループガバナンス

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンスが有効に機能することが必須であるとの考えから、毎年取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を適時適切に開示しています。

2024年度の実効性評価の概要

■ 評価の方法と内容

2024年度の取締役会実効性評価については、全取締役・監査役を対象としたアンケートの結果をもとに取締役会で討議し、自己評価を行いました。

■ 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

選択式設問の 7 割で前年度より評点が上がり、取締役会の実効性向上が進んでいると評価します。取締役会の実効性として重要と考える以下の点では安定した評価となっており、取締役会の機能発揮につながっていると考えます。

- 十分な審議時間と自由闊達で建設的な議論
- 前年度の実効性評価課題を踏まえた議論と課題の改善
- グループ全体の潜在的リスクと対処方法、危機管理体制等についての議論
- 経営計画の進捗状況のフォローアップ
- 株主・投資家との建設的な対話および取締役会へのフィードバック
- 中長期の企業価値最大化を動機づける業績連動報酬の議論・設定
- 最高経営責任者（CEO）のサクセッションプランについての審議

一方で、データやデジタル技術の活用などの項目においてはさらに議論を深める余地があると認識されました。これらの点は今後の取り組み課題として認識し、ガバナンスのさらなる向上を図っていきます。

2024年度の課題の振り返り

■ 経営計画の進捗状況のフォローアップ

議論の実施、分析およびフォローアップについて前年比での改善が見られました。この一年間で一定の評価につながった取り組みを継続しながら、高まりつつある地政学的リスクにも適切に対処し、さらなるフォローアップを続けるべき課題だと認識しています。

■ 中長期的な資本政策に関する議論

改善に向けた具体的な取り組みについて、真摯な検討が行われているとの意見が見られ、前年と比較して評価上昇が見られました。中長期的な企業価値の向上に向けて引き続き課題も提起されており、議論を深掘りするべきとの認識が共有されました。

■ グループガバナンスの強化

課題とされたコンテナ船事業統合会社（OCEAN NETWORK EXPRESS社）のガバナンス強化については、取り組みが評価される一方で、結果を示していくことが重要とする意見もありました。

■ データとデジタル技術を用いた価値の創出

データとデジタル技術がどのような価値を創出するかという議論への取り組みについての評価は前回並みであったものの、デジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けた組織整備や人材の育成など、より積極的な取り組みを求める意見も見られ、継続的な取り組みが必要とされる課題であると認識しています。

評価結果を踏まえた2025年度の重点課題

より実効性の高い取締役会の実現に向けて、引き続き以下の項目を取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていきます。

- **経営計画の進捗状況のフォローアップ**
- **中長期的な資本政策に関する議論**
- **グループガバナンスの強化**
- **データとデジタル技術を用いた価値の創出**

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

指名委員会

指名委員会の構成

委員長	山田 啓二(独立社外取締役)
委員	内田 龍平(社外取締役)
	小高 功嗣(独立社外取締役)
	政井 貴子(独立社外取締役)
	明珍 幸一(取締役会長)

指名委員会の役割

指名委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も独立社外取締役が務めます。取締役の選任・解任に関する基準を策定し、株主総会に提出する取締役選任議案を決定するほか、執行役や代表執行役の選解任に関する取締役会からの諮問に対して方針等の答申を行います。これにより、取締役会の構成における多様性や専門性の確保、経営の透明性・客観性の向上を図り、ガバナンス体制の強化と企業価値の持続的な向上に貢献しています。

サクセッションプランニング

当社では、コーポレートガバナンス・ガイドライン第14条で、「取締役会は、代表執行役社長の後継者の計画について、指名委員会に現職の代表執行役社長が毎期策定する原案を審議させ、その結果の報告を受け、原案の妥当性を確認する」と定めています。独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役を中心とする指名委員会で次期代表執行役社長のサクセッションプランを審議することによって、経営の透明性と客観性を確保し、持続的な企業価値向上に資するガバナンス体制の強化に努めています。

監査委員会

監査委員会の構成

委員長	小高 功嗣(独立社外取締役)
委員	牧 寛之　(独立社外取締役)
	原澤 敦美(独立社外取締役)
	久保 伸介(独立社外取締役)
	荒井 邦彦(取締役・常勤監査委員)

監査委員会の役割

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、法定の機関として執行役および取締役の職務の執行について適法性および妥当性の監査を行うことによって良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。

2025年度は、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行して、監査委員会として監査を行う実質的な初年度になります。当社およびグループ会社における内部統制システムの運用状況、法令や社内規則の遵守、業務執行部門における適切なリスク認識と判断の有無などについて、適切な監査を行い、その職責を果たしていきます。

報酬委員会

報酬委員会の構成

委員長	政井 貴子(独立社外取締役)
委員	山田 啓二(独立社外取締役)
	内田 龍平(社外取締役)
	小高 功嗣(独立社外取締役)
	明珍 幸一(取締役会長)

報酬委員会の役割

報酬委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も独立社外取締役が務めます。取締役および執行役の個人別報酬の方針および内容を決定します。また、取締役会からの諮問を受け、執行役員の報酬に関する方針等の答申を行います。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか?
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか?
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは?
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか?
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか?
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか?
Section 7 機関設計を変更した目的は?
Section 8 データセクション

役員報酬制度の改定

2025年3月28日の指名委員会等設置会社への移行に伴い、新たに設置された執行役に対しても、短期／中長期業績連動報酬を導入しました。

上記移行に伴い、グローバル企業としてのガバナンス強化を担うことのできる人材の維持・確保を図る観点から、執行役を兼務しない取締役に対し、業績に連動しない株式報酬を導入しました。これにより、株主との利益のさらなる共有を目指していきます。

役員報酬制度

当社では、取締役および執行役については報酬委員会において、執行役員については取締役会において報酬の制度設計や水準等についての審議・決定を行っています。この報酬は、①固定月例報酬（金銭）、②固定報酬（株式）と、③短期業績連動報酬（金銭）に加え、④中長期業績連動報酬（株式）から構成されています。このうち中長期業績連動報酬（株式）は、株主とより一層の価値共有を図るとともに、役員の中長期的な企業価値向上を目指すインセンティブ性を強化することを目的として、当社株主総利回り（TSR=Total Shareholders Return）等に連動させたものとしています。報酬制度の概要は以下のとおりです。

報酬の種類	対象者	決定方法
① 固定月例報酬（金銭）	取締役（執行役兼務者を除く） 執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	役位に基づいて決定
② 固定報酬（株式）	取締役（執行役兼務者を除く）	職責に応じ職位ごとに決定
③ 短期業績連動報酬（金銭）	執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	単年度の連結業績および個人業績評価に連動 重大事故発生時には減算指標を適用
④ 中長期業績連動報酬（株式）	執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	中長期の当社株主総利回り（TSR*1）、ROE指標、ESG指標（CO_2排出効率改善）に連動*2 *1 TSR=一定期間における当社株価上昇率＋一定期間における配当率（配当合計額÷当初株価） *2 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5

役員向けトレーニング

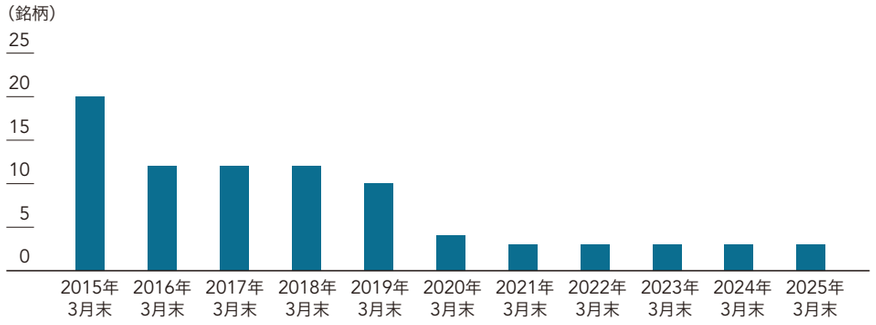
当社では、新任役員を対象に会社法、金融商品取引法、競争法など、法的責任やガバナンスを中心とした研修や社内全役員を対象に、インサイダー取引などコンプライアンスに関するセミナーや研修を定期的に実施しています。また、社外役員には、就任時の事業、組織、経営環境、経営課題等の説明のほか、就任後は取締役会議題の事前説明、経営戦略会議への参加、担当部門からの個別案件説明などを通じて理解の深化に努め、訪船や海外施設訪問等の現場視察も行っています。

対象役員	実施時期	内容
新任役員	就任後3ヶ月以内	会社法や金融商品取引法に係る法的責任に関するセミナーなどを実施
全役員	毎年	競争法、インサイダー取引規制、反贈収賄などのコンプライアンスに関する研修を実施
社外役員	就任時	当社グループの事業、財務、組織の状況、経営状況、経営環境および経営課題について、所管部署または担当執行役員から説明

政策保有株式に関する方針

当社では、コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づいて、取締役会が独立した客観的な立場から少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式各銘柄について、個別に保有目的や事業活動上の必要性、資本コストを踏まえた中長期的な経済合理性等を総合的に精査して保有の適否を検証し、保有継続が合理的でないと判断された銘柄については縮減の対象としています。当社では政策保有株式の縮減を進め、2025年3月末時点での上場株式銘柄数は3銘柄となっています。

政策保有株式の保有状況の推移



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

リスクマネジメント

全社リスクマネジメント

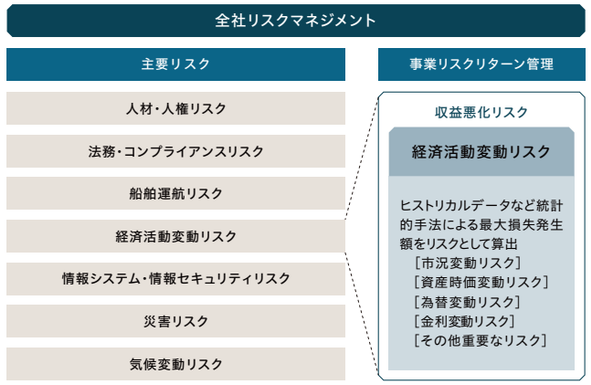
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクを認識し、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たせるよう、リスクマネジメント体制を構築しています。

法務コンプライアンスや人材労務管理といった企業の抱える一般的なリスクに加えて、お客さまの貨物を安全・安心に運ぶための船舶の運航に際する安全面、さらに当社事業は世界経済の影響にさらされることから、さまざまな市況変動など事業上のリスクにも備えます。

事業リスクリターン管理

想定最大損失額を連結自己資本の範囲内にコントロールし、適正な投資規模による「安定性」と「成長性」を両立させます。事業リスク量（=想定最大損失額）は、事業特性を踏まえながら、統計学的手法を用いて計測します。

事業におけるリスクは多種多様です。事業リスクリターン管理は、自己資本毀損に至る「損失発生リスク」を対象にしています。事業リスクリターン管理対象外の事業におけるリスクは、各事業ユニットがコントロールの上、全社管理は危機管理委員会およびその下部組織でマネジメントする社内体制をとっています。

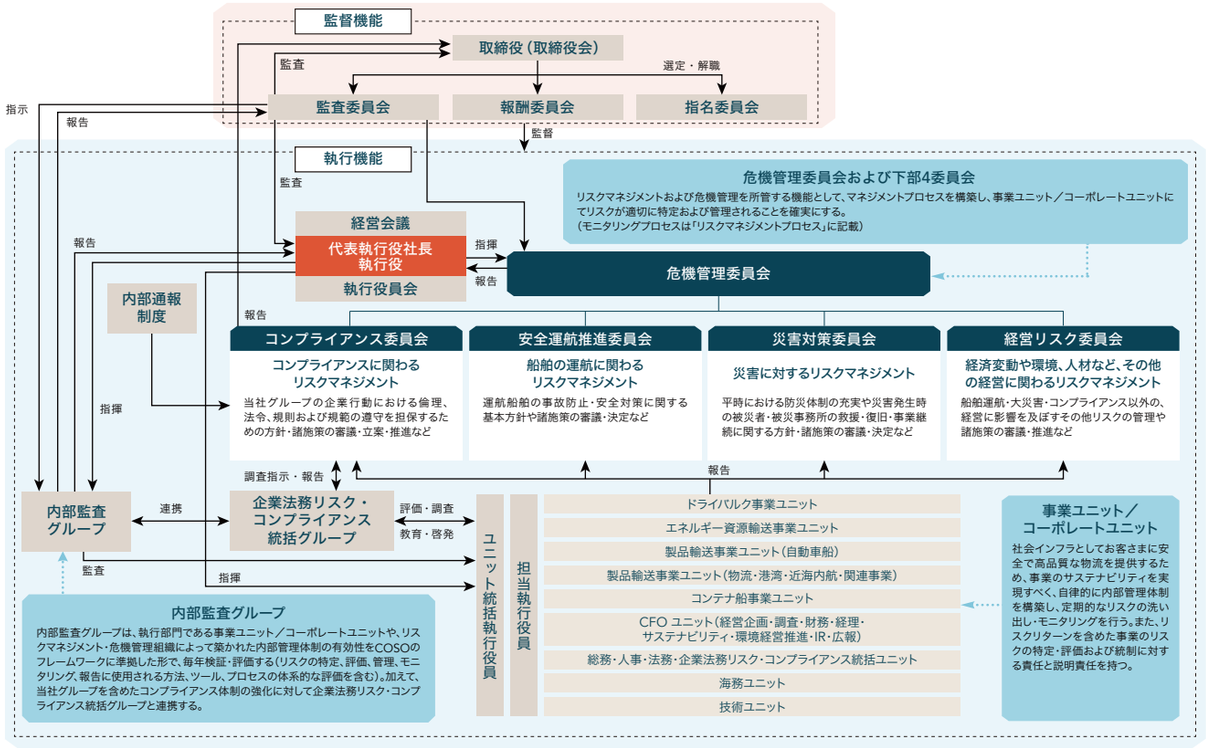


リスクマネジメント体制

当社グループが認識する主要なリスクを、船舶運航に伴うリスク、コンプライアンスに関わるリスク、災害リスク、その他の経営に関わるリスクの4つのリスクに分類し、それぞれ対応する委員会を設けています。また、この4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を統括する組織として、危機管理委員会を設置しています。代表執行役社長がこれら全ての委員会の委員長を務め、平時においても四半期ごとに委員会を開催し、リスクマネジメントの強化を図っています。4つの主要なリスク委員会では、リスクマネジメントのための研修を定期的・継続的に実施しています。一例として大規模事故演習の実施や他社とのリスクマネジメント勉強会への参加等を通じリスクマネジメントの強化を図っています。また、毎年11月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスの重要性を周知徹底しています。

組織全体で効果的なリスクマネジメントの文化を促進・強化するために、階層ごとに定められた行動規範にはリスクマネジメントの項目があり、その基準が反映されるように人事評価制度がつくられています。この人事評価は給与や昇進にも影響します。シニア・エグゼクティブは、リスクマネジメントに関する全社的な取り組みの実施に責任を負います。

リスクマネジメント体制図



67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

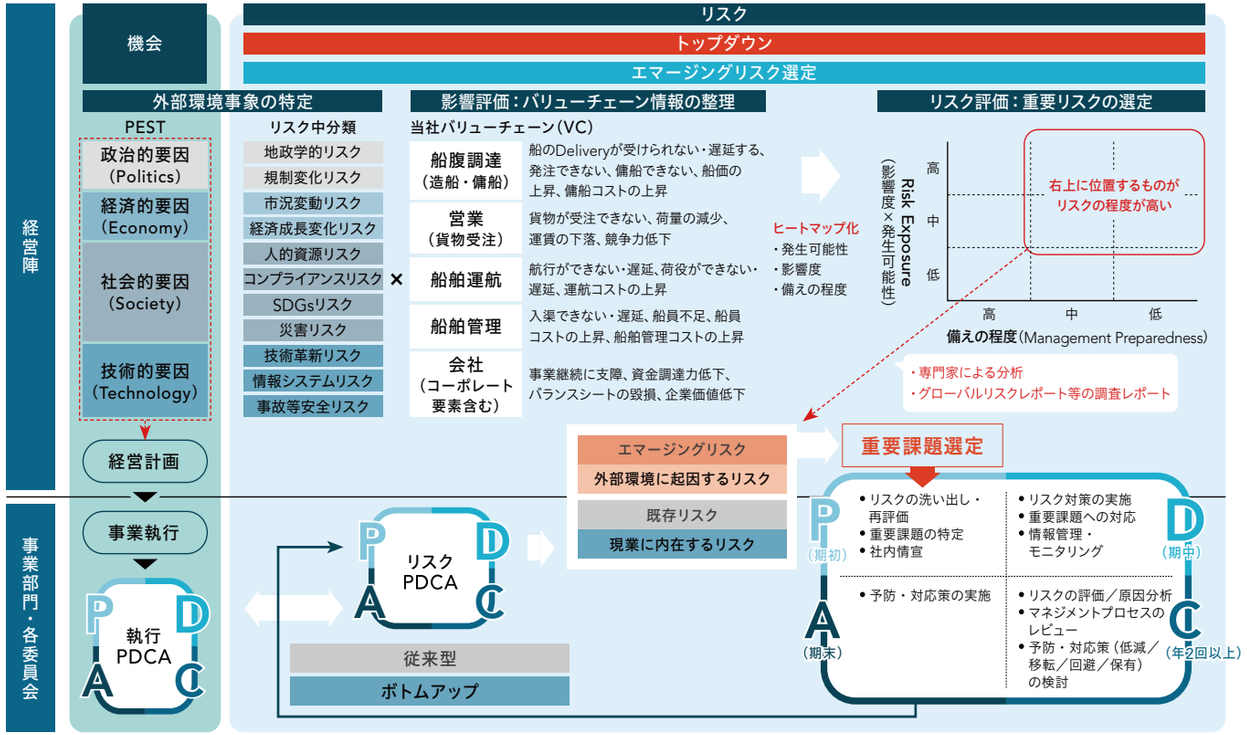
リスクマネジメントプロセス

当社グループにおけるリスクマネジメントを徹底すべく、グループ全体に関わるリスクを特定し、情報管理・モニタリングを行いながら、リスクマネジメントに取り組んでいます。各リスクの管理は、期末にリスクの再評価や網羅的なリスクの洗い出し・特定を行い、管理体制の有効性や主要リスクから重要課題を定めた上で、各委員会において定期的にレビューを行い、再評価、対策の実施を行うPDCA体制としています。このPDCAでは、各委員会がボトムアップでリスクの再評価や洗い出し・特定を行う手法と、まだ顕在化していないものの重要性が高まっているエマージングリスクのようなメガトレンドの変化をトップダウンで評価する手法を併用し、重層的に対応しています。メガトレンドの変化は、リスクのみならず機会となるため、次年度の事業戦略立案時に行うPEST分析*を軸として、メガトレンド認識を的確に事業戦略に生かす側面と、最新のリスクトレンドの変化を評価し対応する側面とで、リスクと機会の双方を網羅するよう取り組んでいます。

具体的には、PESTの要素を当社各事業のバリューチェーンに掛け合わせることでリスクシナリオを想定し、経営陣により発生可能性／影響度／備えの程度を整理の上、ヒートマップを作成します。さらに専門家による分析や調査レポート等の外部知見も得ながら、注視すべき課題を特定し、ボトムアップ式のリスク特定と合わせて重要課題を選定します。

また、PDCAサイクルの過程でリスクマネジメントに対する情宣を行っています。リスク対策や期初に特定した重要課題への取り組み状況を、取締役会や執行役員会を通じて社内に周知しています。さらに、組織内でリスクマネジメントプロセスを監視およびサポートする体制強化を推進しています。

＊外部環境を政治・経済・社会・技術の4つに分類し脅威を洗い出し、自社にもたらす影響を分析するフレームワーク



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

Section

8

データセクション

Section 8

データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

11年間の財務データ

川崎汽船株式会社および連結子会社　3月31日に終了した各連結会計年度

中期経営計画の変遷	"K" LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」Bridge to the Future	Value for our Next Century		2020年度経営計画	2021年度経営計画	2022年度中期経営計画
		ー Action for Future ー	飛躍への再生			

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
												（百万円）
業績（会計年度）	売上高	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284	¥625,486	¥756,983	¥942,606	¥957,939	**¥1,047,944**
	営業利益	47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	△21,286	17,663	78,857	84,154	**102,855**
	経常利益	48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	89,498	657,504	690,839	132,728	**308,089**
	親会社株主に帰属する当期純利益	26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	108,695	642,424	694,904	101,989	**305,384**
財政状態（会計年度末）	総資産	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886	951,261	896,081	974,608	1,574,960	2,052,616	2,109,432	**2,210,049**
	純資産	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	316,162	984,882	1,546,679	1,624,600	**1,677,449**
	自己資本	441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	218,193	884,634	1,515,399	1,591,925	**1,648,434**
	有利子負債	536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	507,005	423,455	351,692	287,782	**344,861**
	設備投資額	89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	45,332	43,442	71,827	85,398	**133,441**
	減価償却費	53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	43,869	42,821	42,396	44,550	**49,137**
	営業活動によるキャッシュ・フロー	101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	33,397	226,460	456,049	202,449	**273,173**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	16,987	△5,848	△46,745	△66,332	**△126,133**
	フリー・キャッシュ・フロー	90,648	10,066	△68,800	△21,646	△42,301	△42,083	50,384	220,612	409,304	136,117	**147,040**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	△34,845	△116,001	△300,790	△223,182	**△211,646**
1株当たりの情報	当期純利益（EPS）（円）	32	△61	△165	12	△132	6	129	765	857	141	**460**
	純資産（BPS）（円）	523	421	260	259	123	120	260	1,054	2,043	2,252	**2,610**
	配当金（円）	8	5	—	—	—	—	—	67	133	83	**100**
	配当性向（%）	29.7	—	—	—	—	—	—	8.7	15.6	58.9	**21.7**
経営指標	売上高経常利益率（%）	3.6	0.3	△5.1	0.2	△5.8	1.0	14.3	86.9	73.3	13.9	**29.4**
	売上高当期純利益率（%）	2.0	△4.1	△13.5	0.9	△13.3	0.7	17.4	84.9	73.7	10.6	**29.1**
	自己資本当期純利益率（ROE）（%）	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	68.1	116.5	57.9	6.6	**18.8**
	総資産経常利益率（ROA）（%）	4.0	0.3	△4.8	0.2	△4.9	0.8	9.6	51.6	38.1	6.4	**14.3**
	負債資本比率（DER）（倍）	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	2.32	0.48	0.23	0.18	**0.21**
	自己資本比率（%）	36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	22.4	56.2	73.8	75.5	**74.6**
	総資産回転率（回）	1.11	1.12	0.99	1.12	0.88	0.82	0.64	0.48	0.46	0.45	**0.47**
	EBITDA	111,977	24,678	△77,180	67,567	△50,293	65,745	167,779	712,219	745,269	185,005	**376,449**
	EV／EBITDA（倍）	5.63	21.51	△8.70	9.55	△10.40	7.72	3.66	1.30	1.01	7.83	**3.78**
	株価収益率（PER）（倍）	11.29	—	—	22.44	—	14.37	2.18	1.16	1.18	14.31	**4.40**
	株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.69	0.57	1.26	1.07	1.07	0.75	1.08	0.85	0.49	0.90	**0.78**
	株主総利回り（TSR）（%）	—	—	—	—	—	—	312.20	1,061.60	1,339.32	2,556.34	**2,667.74**
	比較指標：配当込みTOPIX（%）	—	—	—	—	—	—	142.13	144.96	153.38	216.79	**213.44**
期中平均値	為替（円／US$）	109	121	109	111	111	109	106	112	135	144	**153**
	燃料油価格（US$／トン）	541	295	265	349	450	467	363	551	769	620	**610**

＊ 百万円未満を切り捨てています。
＊ 2017年10月1日付の株式併合（普通株式10株につき1株の割合）と2022年10月1日付および2024年4月1日付の株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し調整しています。（1円未満四捨五入）
＊「『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。
＊「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 令和2年3月31日。以下、「収益認識会計基準」という。）等を2021年度の期首から適用しています。収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取り扱いに従っています。
＊ 2024年度の期首より、在外子会社等の収益および費用は、決算日の直物為替相場により円貨に換算する方法から、期中平均為替相場により円貨に換算する方法に変更しています。2023年度の関連する主要な経営指標等につきまして、遡及適用後の数値を記載しています。
なお、2022年度以前に係る累積的影響額については、2023年度の期首の純資産額に反映させています。

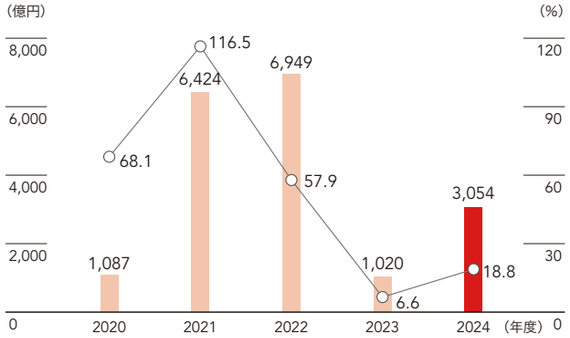
Section 8
データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

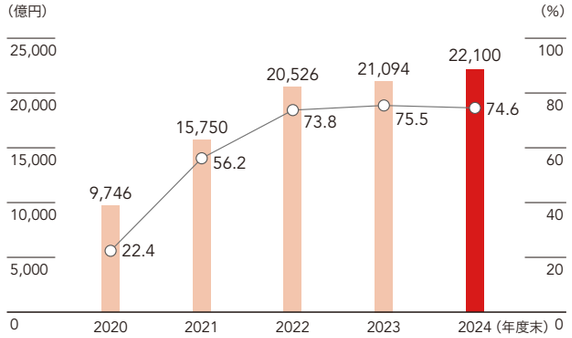
Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

財務ハイライト

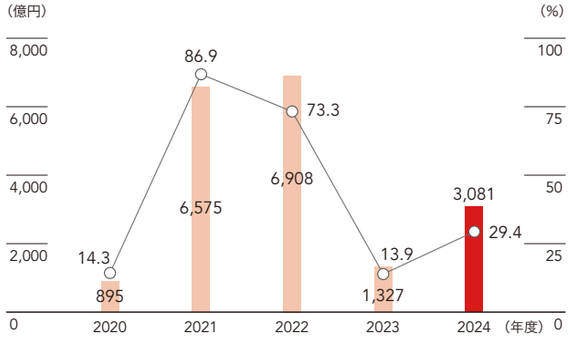
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率（ROE）



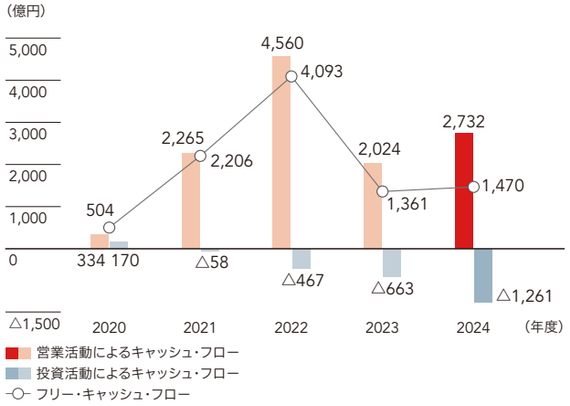
総資産／自己資本比率



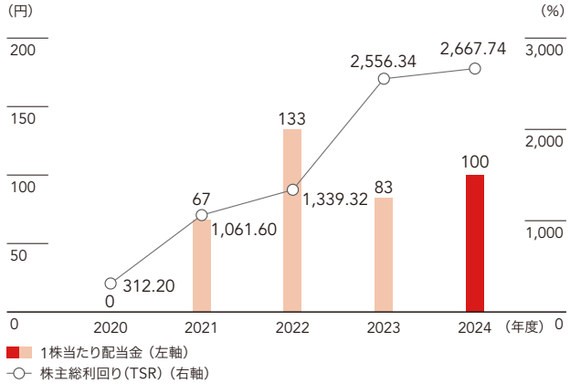
経常利益・売上高経常利益率



キャッシュ・フロー

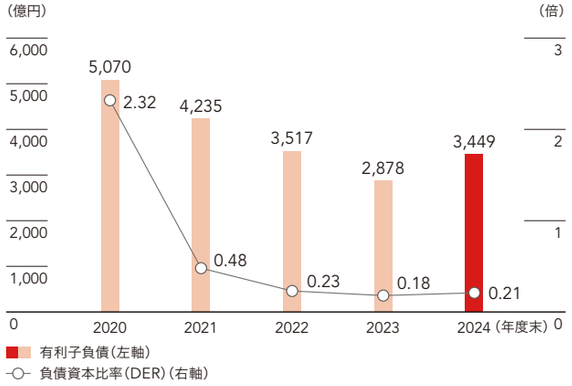


1株当たり配当金／株主総利回り（TSR）



＊ 2017年10月1日付の株式併合（普通株式10株につき1株の割合）と2022年10月1日付および2024年4月1日付の株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し調整しています。（1円未満四捨五入）

有利子負債・負債資本比率（DER）

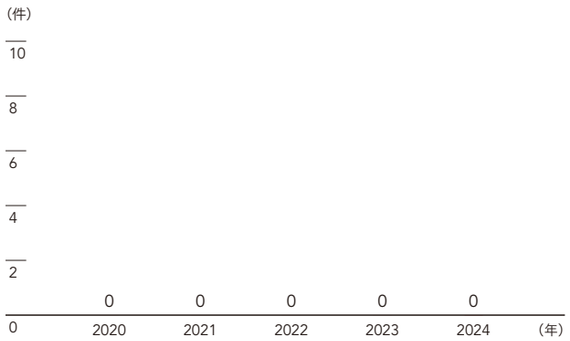


80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

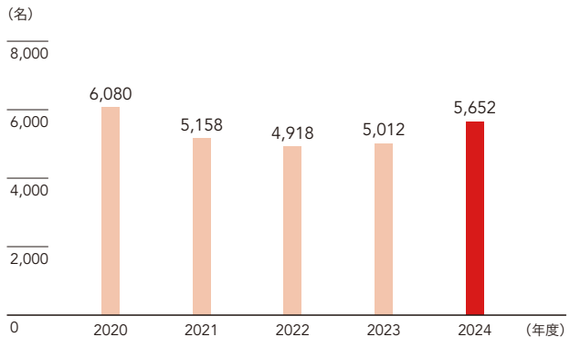
非財務ハイライト

重大事故発生件数*

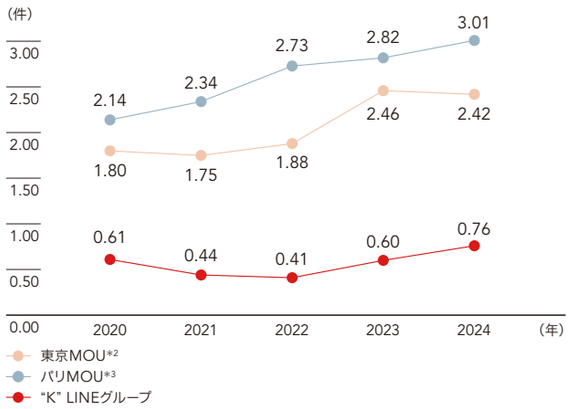


＊対象範囲は当社および連結範囲が売上高の100%連結子会社です。

従業員数（連結）



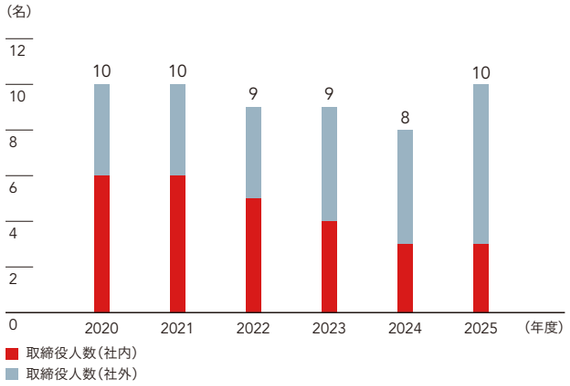
PSC検査を受けた船舶の平均指摘数*1



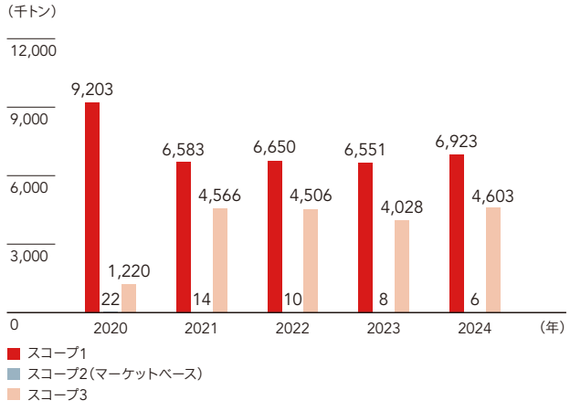
ポートステートコントロール（PSC）とは、外国籍船舶の入港を許可する寄港国が、その船舶が入港した際に行う安全検査のことです。
さまざまな国際基準を遵守しているか本船に立ち入り検査を行います。
"K" LINEグループ船がPSCにおいて受けた指摘件数は、主な地域でPSCを受けた船舶の平均指摘件数を大きく下回っています。

＊1 対象は当社および連結範囲が売上高の100%の連結子会社です。
＊2 東京MOU：アジア・太平洋地域PSC協力組織。
＊3 パリMOU：欧州・北大西洋地域PSC協力組織。

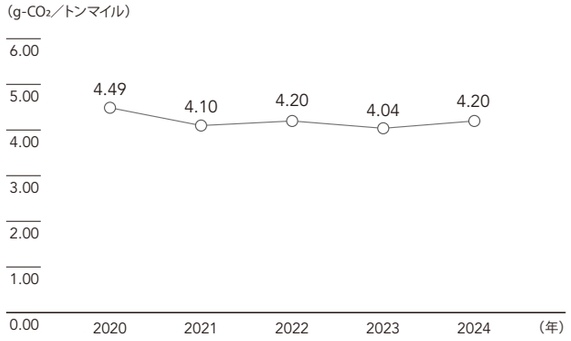
取締役会



CO_2排出量



輸送トンマイル当たりのCO_2排出量



Section 8
データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

マテリアリティに関するKPI

当社グループでは、マテリアリティの各テーマに合わせた目標と指標（KPI）を設定し、進捗をモニターしています。
2025年度も、前年度の達成状況を評価した上で単年度目標を設定しました。中長期目標の達成に向けて、継続的に取り組んでいきます。

分類	マテリアリティ	マテリアリティKPI						
		中長期目標（ありたい姿）	テーマ		KPI	中長期目標値	2024年度達成状況	2025年度目標値
経営基盤	人権の尊重	グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重するとともに、侵害を防止する体制を確立している。	サプライチェーンにおける人権尊重	サプライヤー啓発	サプライヤー向けアンケート実施率	2026年までに取引金額上位80%	未実施	取引金額上位50%
			人権に関する意識啓発	社内啓発	人権に関するeラーニングの受講率	全体受講率100%	累計受講率：社内 89.5%、国内グループ会社 86.4% 海外グループ会社 93.1%	全体受講率90%
	コーポレートガバナンスの強化	取締役会による経営方針の決定および監督の機能が発揮されるとともに、その方針に基づく業務の執行が適時・適切になされ、中長期的な企業価値の向上につながっている。	コーポレートガバナンスコード原則の遵守	CG原則	プライム市場上場企業に求められるCGコード原則の「Comply」比率	100%遵守の継続	100%遵守	100%遵守
			取締役会実効性の継続的な向上	取締役会実効性	取締役会実効性評価の実施と開示	年1回の継続的実施	機関設計変更に伴い、インタビュー形式による評価を2025年度に延期し、2024年度はアンケート方式にて実施	インタビュー形式による実効性評価の実施
				取締役会実効性	取締役会実効性評価で設定した課題の定期的なレビュー	四半期レビューと取締役会へのフィードバックの継続	4回のレビューを実施（2024年7・10月、2025年2・4月）	四半期レビューと取締役会へのフィードバックを実施
	コンプライアンスの推進・強化	役職員が高いコンプライアンス意識を持ち、インテグリティある事業活動が行われている。	法令遵守の徹底	結果指標	重大なコンプライアンス違反件数	0件	0件	0件
			コンプライアンス意識の向上	社内啓発	コンプライアンス研修受講率	継続的な全体受講率90%以上維持	受講率100%	受講率100%
安全・品質	安全運航の推進	グローバル・モニタリングシステムと地域密着サポート体制を構築し、「人間力」と「先進／デジタル技術」の両輪で安全運航管理体制を継続強化することで、事故を防止している。	事故		重大海難事故	重大海難事故ゼロ	0件	0件
			遅延		機関事故による遅延時間	10時間／隻／年	7.55時間／隻／年	10時間／隻／年以下
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化	環境ビジョンで定める2050年GHG排出ネットゼロへ挑戦すべく、自社の脱炭素化、社会の脱炭素化支援に向けた取り組みを実施している。	脱炭素（自社）	結果指標	CO_2排出効率（2008年比）	2030年50%改善	42%改善	中長期目標値を前提に取り組みを進める
					CO_2排出総量（2008年比）	2050年ネットゼロ実現	49%削減	
				燃料転換	LNG燃料船投入隻数	2030／2040／2050年：35／35／10隻	9隻	
					ゼロエミッション船投入隻数	2050年：200～250隻	0隻	
	社会の低炭素化・脱炭素化支援		脱炭素（社会）	環境保全活動	森林保全活動実施回数	1回／年	1回	1回／年
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化	油濁事故、大気汚染防止やバラスト水処理装置の搭載など、生物多様性保全の取り組みを通じて海洋・大気への環境影響を極小化している。	生物多様性	海洋汚染	油濁事故	油濁事故ゼロ	0件	0件
				影響低減	バラスト水処理装置搭載率	2024年6月までに100%	100%	中長期目標達成済
	イノベーションの促進	先進的な省エネ技術を導入した燃費性能の優れた本船を導入し、環境負荷低減を実現している。	低炭素	最新鋭船舶の導入	年内新規発注船のEEDI規制値	EEDI Phase 3 以上	100%	中長期目標達成済
				風力推進等	Seawing搭載隻数	2030年：50隻	0隻	中長期目標値を前提に取り組みを進める
デジタライゼーション推進				運航効率	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率	100%	98%	100%
	DX対応の強化	役職員がDXに当事者意識を持ち、現場主導でDX推進ができる体制を構築している。	DX人材育成	育成	DX活用層認定者数	2025年度末までに100名	15名	100名
人材	ダイバーシティ&インクルージョンの促進	国籍、大学、学部、性別および職種（事務系・技術系）を問わない一括採用・キャリア採用の実施、それによって生み出される多様性を尊重している。また、男性の育児参加への促進、"K" LINE UNIVERSITYを通じた海外現地法人スタッフとの一体感の醸成・融合など多様性をさらに促進している。	多様な人材の活躍	ジェンダー	女性管理職比率*	15%（2026年度まで）	7.4%	15%（2026年度まで）
				採用形態	管理職におけるキャリア採用者比率	—	17.8%	—
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	—	海上：2.0% ／陸上：23.0%	—
	労働環境の整備・健康経営の促進	グループ従業員の人格、個性および多様性も尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備・向上を図り、ゆとりと豊かさを実現している。	労務安全	労務	月間法定時間外労働*	30時間未満	7.5時間	30時間未満
				柔軟な働き方	男性育児休業取得率*	50%	81.9%	50%
			健康経営	メンタル	ストレスチェック受検率	90%	海上：96.4% ／陸上：97.0%	海上：90% ／陸上：90%
	人材の確保・育成	社会的価値、経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組み、新卒採用に加えて通年でのキャリア採用も実施している。「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」という視点から人材の育成に取り組んでいる。	多様な人材の活躍	採用形態	管理職におけるキャリア採用者比率	—	17.8%	—
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	—	海上：2.0% ／陸上：23.0%	—
				育成	一人当たりの研修費（陸上職）	—	208千円	322千円

*2025年3月に策定した「女性活躍推進及び次世代育成支援のための行動計画」にて目標として策定

Section 8
データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

ESGデータサマリー

			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人事データ	連結従業員(名)		6,080	5,158	4,918	5,012	5,652
	単体従業員(名)		769	794	804	847	900
	陸上(名)		565	585	597	635	690
	海上(名)		204	209	207	212	210
	女性比率(%)		25.9	27.5	29.1	29.0	30.7
	障がい者雇用率(%)*1		1.82	2.09	1.71	2.11	2.65
	労働災害発生件数(件)*2		0	0	1	1	1
	平均勤続年数(年)*3	男性	14.99	15.21	14.92	14.58	14.23
		女性	14.19	14.17	13.77	13.52	13.18
	全体の離職率(%)*4		3.75	4.45	3.99	3.31	2.94
経営体制*5	取締役(名)		10	10	9	9	10
	社外取締役(名)		4	4	4	5	7
	監査役(名)*6		4	4	4	4	—
	社外監査役(名)*6		2	2	2	2	—
川崎汽船グループ全体のCO_2排出量*7	スコープ1(千トン)		9,203	6,583	6,650	6,551	6,923
	スコープ2(千トン)	ロケーションベース	25	14	12	10	10
		マーケットベース	22	14	10	8	6
	スコープ3(千トン)		1,220	4,566	4,506	4,028	4,603
当社運航船*8の環境負荷データ	燃料油(千トン)		2,809	1,981	1,924	1,898	1,957
	CO_2排出量(千トン)		8,762	6,175	5,997	5,914	6,062
	SOx排出量(千トン)		36	30	29	30	28
	NOx排出量(千トン)		181	118	118	117	122
当社運航船の輸送トンマイル*9	エネルギー投入量	燃料油(g/トンマイル)	1.39	1.31	1.34	1.29	1.34
		潤滑油(g/トンマイル)	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012
	CO_2排出量(g-CO_2/トンマイル)	全船種	4.49	4.10	4.20	4.04	4.20
	SOx排出量(g-SOx/トンマイル)	全船種	0.022	0.020	0.020	0.020	0.020
	NOx排出量(g-NOx/トンマイル)	全船種	0.089	0.078	0.082	0.080	0.083
研修	一人当たりの研修費(円)	陸上	63,107	107,000	97,092	171,454	208,861
		海上	198,652	154,664	263,880	393,407	410,222
	年間教育・研修平均日数(日)	陸上	10	1	3	3	3
		海上	9	8	12	20	18
	年間教育・研修平均時間(時間)	陸上	50	13	24	21	21
		海上	73	64	96	160	144

*1 障がい者雇用率は、雇用促進法の定めに従っています。その規定により、海上従業員（陸上勤務中の者を除く）については除外率90%を適用して算出しています。
*2 通勤災害を除く。
*3 対象範囲は、期間を定めない川崎汽船株式会社従業員。
*4 算定方法：各年度の退職者数 / 正社員数。
*5 川崎汽船株式会社を対象としています。
*6 2025年3月28日開催の臨時株主総会の承認を経て監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しています。2025年3月末現在のデータを記載しています。
*7 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の集計対象外としました。コンテナ船についてはスコープ3に計上しています。
2024年にはスコープ外排出量としてバイオ燃料使用に伴うCO_2排出量が29,327トンあります。2024年には376.1トンのカーボンオフセットを行いました。暦年単位で集計しています。
*8 2021年より集計範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。暦年単位で集計しています。
*9 1トンの貨物を1マイル（1,852m）輸送すること。船舶のDWT（積貨重量トン数）ベース。

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

会社概要／株式情報

会社概要

（2025年6月30日現在）

社名		川崎汽船株式会社
設立		1919年（大正8年）4月5日
資本金		754億5,764万円
社長		五十嵐 武宣（2025年3月28日就任）
従業員数		単体：964名（陸員745名、海員219名） 連結：5,783名
事業内容		海上運送業、陸上運送業、航空運送業、海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	本社	〒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／FAX（03）3595-5001
	本店	〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 （神港ビルヂング） 電話（078）332-8020／FAX（078）393-2676
	支店	名古屋 〒450-0001 名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 （名古屋国際センタービル） 電話（052）589-4510／FAX（052）589-4585 関西 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 （神港ビルヂング） 電話（078）332-8020／FAX（078）393-2676
海外駐在員事務所		台北、マニラ、デュバイ、ドーハ
海外法人		韓国、中国、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム、インド、豪州、英国、ドイツ、ベルギー、フランス、米国、メキシコ、ペルー、チリ、ブラジル、南アフリカ
関係会社（連結対象）		国内28社 海外258社

株式情報

（2025年9月30日現在）

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式総数	639,172,067株
株主数	148,567名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京（プライム市場）
証券コード	9107

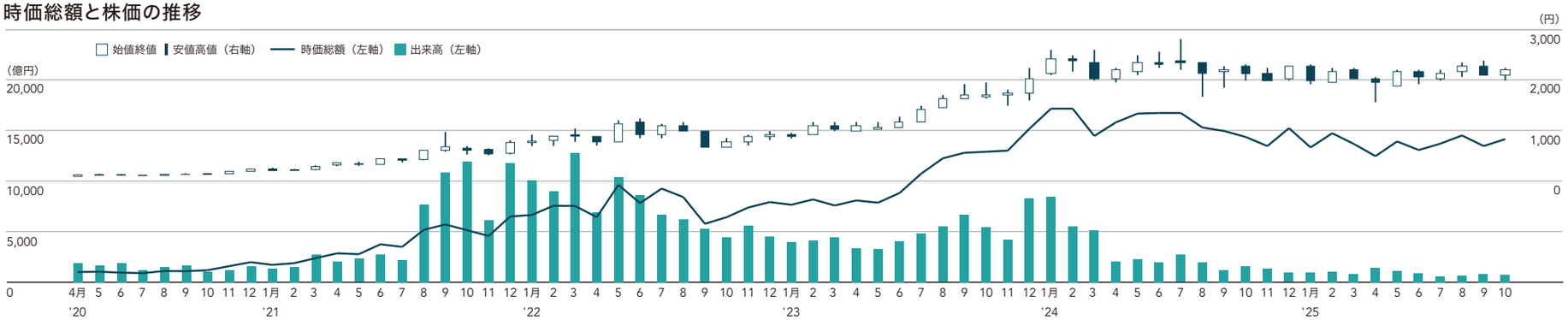
大株主

（2025年9月30日現在）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
イーシーエム エムエフ	92,947	14.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	64,146	10.05
エムエルアイ フオー セグリゲーテイツド ピービー クライアント	50,862	7.97
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	31,796	4.98
サンテラ（ケイマン）リミテッド アズ トラスティ オブ イーシーエム マスター ファンド	19,716	3.09
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	18,438	2.88
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジエイピーアールデイアイエスジー エフイーーエイシー	17,697	2.77
今治造船株式会社	16,956	2.65
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	15,581	2.44
株式会社みずほ銀行	12,694	1.98

（注）所有株式割合は自己株式（1,113,651株）を控除して計算しています。

時価総額と株価の推移



＊ 2022年10月1日付および2024年4月1日付の株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し調整しています。

Section 8
データセクション

80 11年間の財務データ
81 財務ハイライト
82 非財務ハイライト
83 マテリアリティに関するKPI
84 ESGデータサマリー
85 会社概要／株式情報

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

"K" LINE
川崎汽船株式会社

〒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）
https://www.kline.co.jp

UD FONT
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。