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。

――契約締結後はに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。

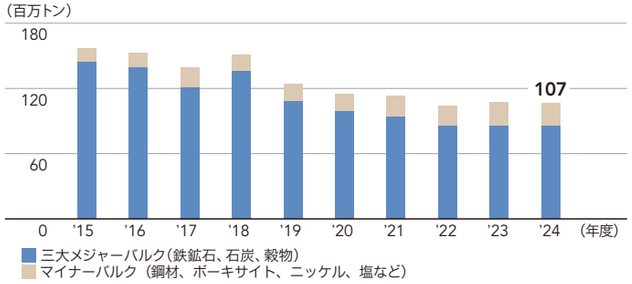
ケープサイズ 船社ランキング

（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。

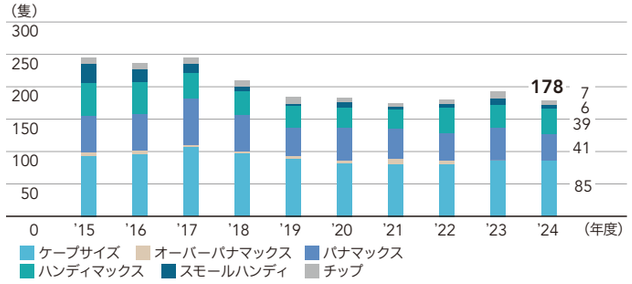
ドライバルク（全船型）船社ランキング

（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。

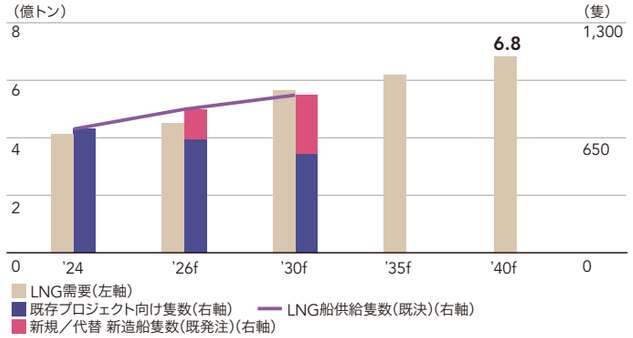
市場環境および今後の戦略

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。

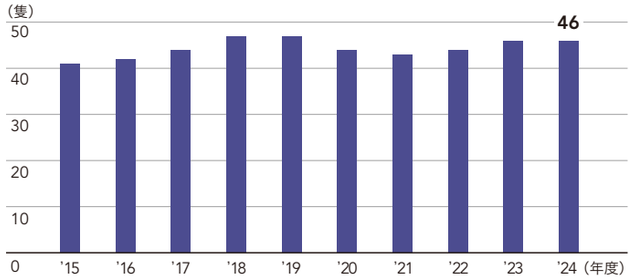
この成長市場において、当社事業ポートフォリオとしての長期安定収益基盤を拡充すべく、関与隻数は足元46隻から2026年度には65隻へ、2030年度には75隻以上とし、中長期的には100隻体制を目指します。

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。

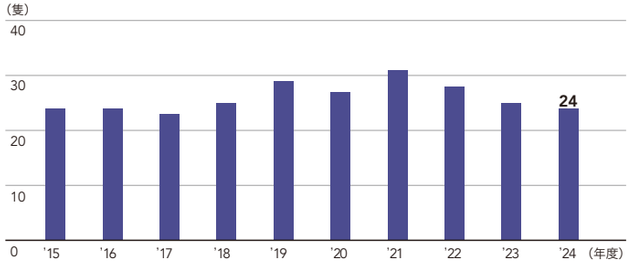
2024年度の概況

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。

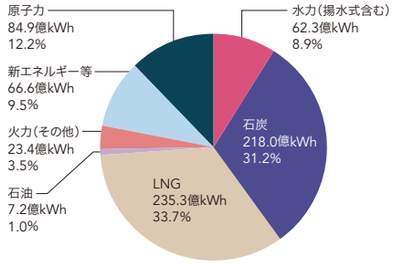
市場環境および今後の戦略

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。

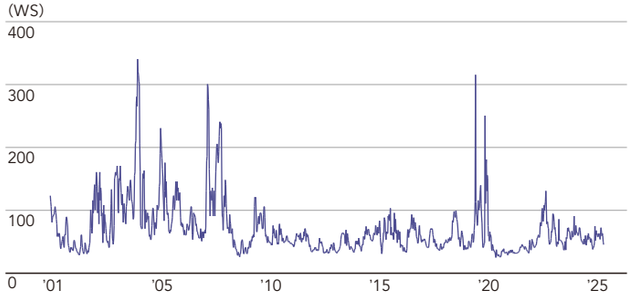
当社運航船向けの燃料調達においては従来型の重油や潤滑油の供給に加え、LNGやバイオ燃料といった次世代燃料の導入の安定調達も進め、バイオLNGのトライアル利用も行いました。今後も次世代燃料として期待される、アンモニア、メタノール、合成燃料等についても、将来的な導入の検討を継続的に実施します。

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。

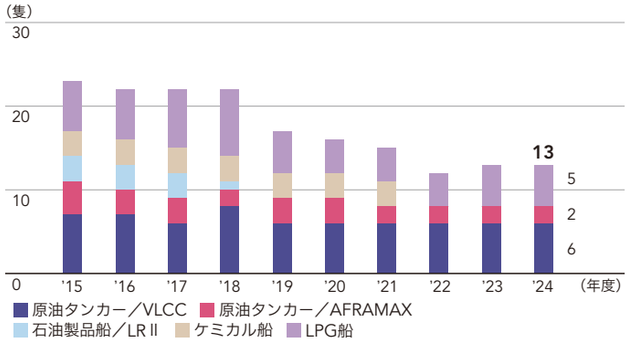
世界各地で取り組まれている低炭素・脱炭素化の動きはエネルギー需要の変化となります。それらのエネルギー需要とその海上輸送について、大きな規模で事業を進められている石油関連の顧客と協働しつつ、今日現在のエネルギー供給をしっかりと支えつつ、次世代エネルギーの海上輸送に備え、将来の新しいエネルギー輸送の需要獲得や船舶燃料利用に向けて取り組みます。

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。

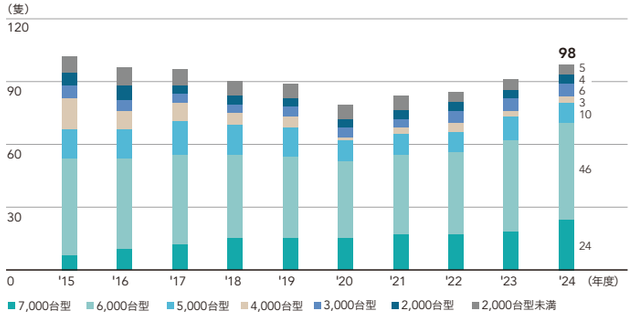
自動車船 船社ランキング

（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。

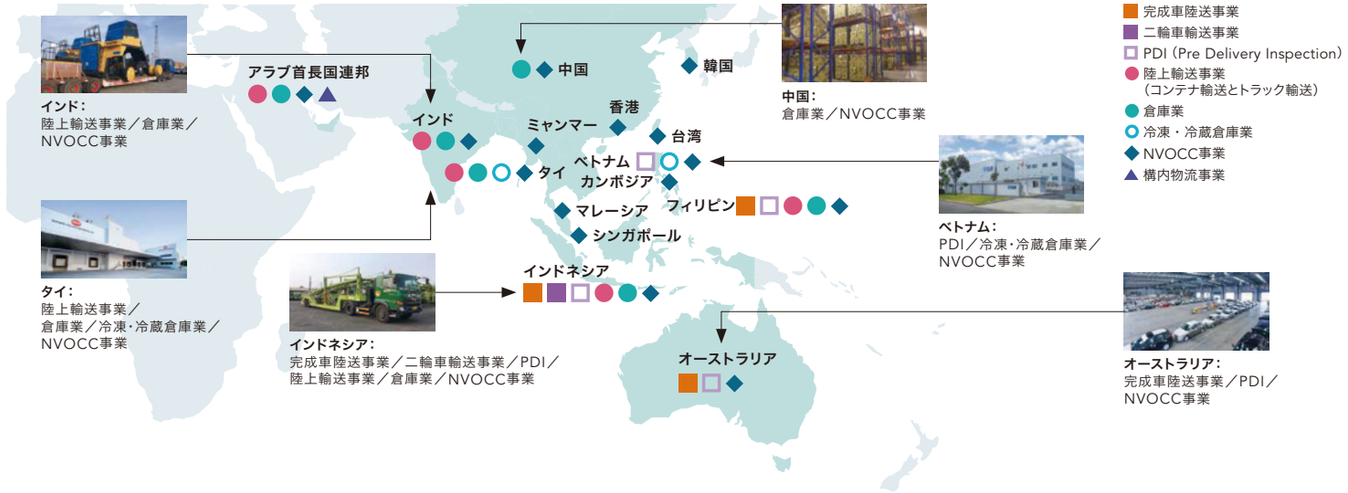
市場環境および今後の戦略

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。

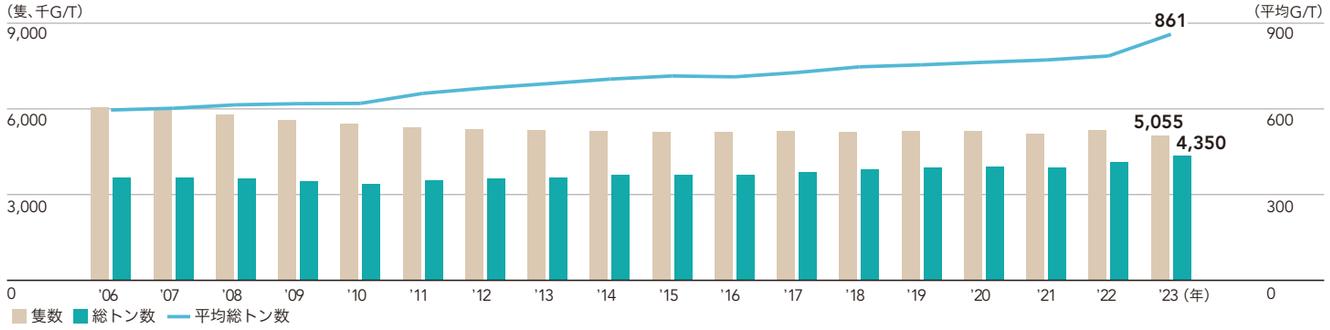
市場環境および今後の戦略

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

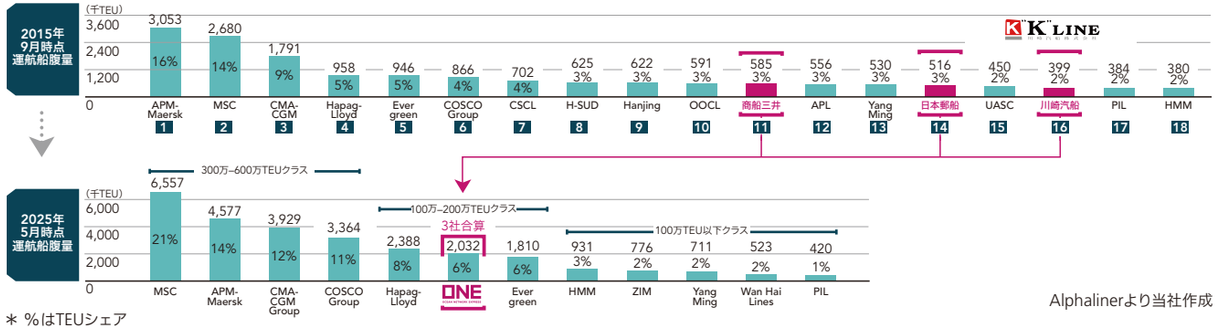
2024年度の概況

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