“K” LINE REPORT 2026

“K” LINE
川崎汽船株式会社



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
- IRイベント
  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#001
- 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
- サステナビリティレポート
  https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/sustainability_report.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/202603TCFD.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

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。

Contents 目次

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

23 CFOメッセージ
26 資本政策

Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況 ドライバルク
33 鉄鋼原料事業
34 バルクキャリア事業
35 事業概況 エネルギー資源
35 LNG船事業
36 電力事業
37 原油・LPG事業
38 CCS事業／洋上風力関連事業
39 事業概況 製品物流
39 自動車船事業
40 物流・港湾事業
41 近海・内航事業
42 コンテナ船事業

Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Section 5 コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Section 6 データセクション

76 11年間の財務データ
77 財務ハイライト
78 非財務ハイライト
79 ESGデータサマリー
80 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。
中期経営計画の最終年度にあたる2026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

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）ただし、一部2026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「国際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。



CEO Message

変化を力に変え、次の成長ステージへ

取締役
代表執行役社長 CEO
五十嵐 武宣

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

中東情勢、ロシア・ウクライナ情勢、通商・関税政策の変化、サプライチェーンの再構築などの構造変化は一時的なものではない

当社はどのような現在地にあり 、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか ？

社長就任から1年を振り返って

2025年3月にCEOに就任してから、1年半が経過しました。この間、国内外のお客さま、株主・投資家の皆さま、ビジネスパートナー、そしてグループで働く社員との対話を重ねる中で、私があらためて強く感じているのは、私たちを取り巻く事業環境の変化の速さです。

同時に、私はこの1年、当社が次の成長ステージに進むために、何を磨き、何を変えていくべきかを考え続けてきました。現中期経営計画の期間に築いてきた収益基盤や財務基盤は、当社にとって重要な財産となりました。一方で、事業環境の変化や資本市場からの期待を踏まえれば、それらをさらに進化させ、企業価値のさらなる向上へつなげていくことが求められています。

コロナ禍以降、世界のエネルギー政策、安全保障、通商政策、環境政策を取り巻く前提は常に大きく変わり続けています。**足元でも、中東情勢に起因して紅海・ホルムズ海峡をめぐる不安定な状況、米中対立やロシア・ウクライナ情勢、各国の通商・関税政策、原油価格の変動、サプライチェーンの再構築など、海運業に影響を与える要素が複雑に絡み合っています。こうした構造変化は一時的なものではなく、今後も私たちの事業環境の前提であり、不確実な状況が続くと考えています。**かつての状態に戻ることを待つのではなく、変化し続ける環境を前提として、その中でどのように競争力を高め、成長機会をとらえていくか。当社グループの次の成長を考える上で、この視点は極めて重要です。

現在、当社グループでは次期中期経営計画（以下、次期中計）の策定を進めています。その出発点にあるのは、現中計で築いた事業基盤を冷静に振り返り、次に何を変え、何を伸ばし、どのように企業価値向上につなげていくかを明らかにすることです。

現中計で築いた基盤と、残された課題

現中計では、自動車船、鉄鋼原料、LNG輸送船を「成長を牽引する3事業」と位置付け、経営資源を重点的に配分してきました。また、低炭素化・脱炭素化は社会課題であると同時に、成長機会でもあるととらえ、環境対応投資にも取り組んできました。

その成果は着実に表れています。自動車船では、環境対応船への投資がお客さまに対するCO_2排出削減価値の提供・差別化につながり、競争力や収益性の向上に寄与しています。LNG輸送船についても、中長期契約を基盤とした船隊整備を進めており、今後数年間で利益貢献する事業として立ち上がってくることを期待しています。鉄鋼原料船についても、お客さまの需要や環境対応ニーズを踏まえた船隊整備を進めており、安定収益に寄与してきました。

これらの取り組みにより、**自営事業の収益基盤は、現中計期間を通じて安定性と収益性を高めることができたと考えています。コンテナ船事業についても、市況変動は大きいものの、現中計期間中に収益のアップサイドをしっかり確保することができました。**全社的には、営業キャッシュ・フローの拡大を背景に、株主還元についても当初計画を大きく上回る水準で実施してきました。

その一方で、この1年を通じて私が特に意識してきたのは、現中計で築いた基盤を、どのようにこれからの利益成長と企業価値のさらなる向上につなげていくかという点です。安定的な収益基盤を持つことは重要ですが、それを資本市場からも評価される企業価値へと結び付けていくためには、事業ポートフォリオや成長投資のあり方をさらに深く検討する必要があります。

特に、PBR（株価純資産倍率）1倍超を定常的に実現できていないことは、当社にとって真摯に受け止めるべき最大の課題です。ROE（自己資本当期純利益率）についても、コンテナ船事業が好調だった時期には高い水準となりましたが、持続的に資本コストを上回るリターンを生み出すためには、資本効率に改善の余地があると考えています。**このように利益成長と資本効率を両輪で進めていく上では、ROIC（投下資本利益率）とWACC（加重平均資本コスト）を意識した経営をさらに推進していく必要があります。**

株主・投資家の皆さまとの対話の中では、「“K” LINEの強みはどこか」「投資はどこに重点を置くのか」「利益成長のストーリーをどう描くのか」といった問いをいただいています。こうした問いは、当社が次のステージに進むために向き合うべき重要な論点であり、現在策定を進めている次期中計の出発点にもなっています。

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

統合運用力は当社の競争力の源泉であり続けています



持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

“K” LINEが目指す次の姿

当社が持続的に成長し企業価値を高めていくためには、社会課題の解決と企業価値向上を両立させながら、社会とともに持続的に成長していくことが重要です。私が考えるサステナビリティ経営とは、社会から信頼され、必要とされる企業であり続ける。その積み重ねの先に持続的な企業価値向上があると考えています。そして、社会課題の解決と企業価値向上の両立を実現していく上で重要な経営資源が人材です。変化が常態化する事業環境の中では、多様な価値観や経験を持つ人材が、それぞれの能力を発揮しながら挑戦し続けることが、新たな価値創造の原動力になります。社員一人ひとりの成長が企業の成長につながるという考えのもと、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めるとともに、グローバルなグループ経営を支える人材基盤の強化にも取り組んでいきます。

安全、環境、ガバナンスといった取り組みも、こうした価値創造を支える重要な基盤です。私たちが目指すのは、単にモノを運ぶことではなく、お客さまや社会が抱える課題の解決に貢献することです。そのためには、課題を深く理解し、それぞれに最適な解決策を提供する力が欠かせません。その土台となるのが、当社が長年培ってきた統合運用力です。**当社の強みは、顧客接点、本船、港湾、物流拠点といった現場を起点に、営業・オペレーション・船舶管理・造船技術を一体で最適に動かしきる力にあります。変化の激しい事業環境の中においても、この統合運用力は当社の競争力の源泉であり続けています。**脱炭素化やエネルギー転換、サプライチェーンの変化など、社会が直面する課題は今後さらに複雑化していくでしょう。当社はこうした課題を成長の制約ではなく、新たな事業機会としてとらえています。社会課題の解決に貢献しながら新たな価値を創造し、持続的な成長につなげていく。そのために私たちが目指しているのが、海運におけるエンジニアリング機能を備えた企業への進化です。

物流業界においては、「安全かつ確実に運ぶこと」の価値が高まっています。2010年代には、物流は滞りなく機能して当然と見られていた面がありました。しかし、コロナ禍以降、港湾混雑、地政学的リスクの発現による航路制約、労働力不足など、サプライチェーンの安定性を脅かす事象が発生しています。こうした環境下では、安全かつ確実な輸送を実現する現場力、環境対応を含めたサービスの質、お客さまとの継続的な対話に基づく輸送サービスの課題解決力が、これまで以上に大きな価値を持ちます。お客さまの事業、社会の変化、サプライチェーン全体の課題を深く理解し、その中で当社がどのような価値を提供できるかを考え抜く。その積み重ねと繰り返しが、お客さまからの信頼の獲得と企業価値の向上につながります。

こうした企業グループの実現に向けて、グループ全体を横断する機能の強化が鍵になります。これまで当社は、各事業部の専門性を基盤として成長してきました。これは当社の強みであり、今後も重要です。同時に、環境変化が激しくなる中では、事業部ごとの縦の力に加え、グループ全体を貫く横串としての機能戦略を一段と強化する必要があります。

特に、船員・船舶管理を含む海務・海技、環境・技術、デジタル・AI・データ基盤は重要な領域です。船舶管理会社の統合、環境ソリューションユニットの立ち上げ、ERP*刷新やデータ基盤整備への着手など、この1年間で具体的な取り組みも進めています。現時点で当社が全ての領域でトップを走っていると言えるわけではありませんが、これらの機能を着実に強化し、事業競争力の源泉としていきます。

＊ERP(Enterprise Resource Planning)：企業資源計画

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

成長を支える投資の考え方

次期中計においても、成長投資は引き続き重要です。自動車船、鉄鋼原料船、LNG輸送船、といった既存の強みを持つ領域に加え、液化CO_2輸送、洋上風力発電支援、バイオ燃料、風力を活用した技術など、新たなエネルギーサプライチェーンに関わる領域にも取り組んでいく必要があります。

単純な規模拡大ではなく、当社が強みを持つ領域へ重点的に投資することで、資本コストを上回るリターンを生み出し、企業価値を高めていくことを目指しています。そのため、投資については、船舶資産などへの投資と機能への投資の双方をバランス良く考えていきます。船隊整備は引き続き重要ですが、それだけでは将来の競争力を十分に高めることはできません。海技力、環境技術、デジタル・AI、データ活用、海外拠点、顧客接点など、事業を横断的に支える機能・ネットワークへの投資も、これまで以上に重要になります。

M&Aについても、既存事業の強化に限らず、機能強化や人材獲得、外部連携なども含めて幅広く検討していきます。一方で、無理な投資や高値づかみを行う考えはありません。自社が強みを持ち、責任を持って経営に関与できる領域を基本に、利益とキャッシュ・フローの双方への貢献をしっかり見極めます。M&Aは目的ではなく、成長戦略を実現するための手段です。

次期中計に向けた3つの重点テーマ

次期中計に向けて、特に重要だと考えているテーマは3つあります。第一に自営事業の成長戦略、第二にコンテナ船事業の事業競争力の強化と資本効率改善、第三に川崎汽船本体の資本政策です。

自営事業の成長戦略

自営事業については、安定化から成長へと軸足を移していく必要があります。現中計では、成長を牽引する事業への重点投資を進め、自営事業の収益基盤を強化してきました。**次のステージでは、これをさらに発展させつつ、利益率と資本効率の改善を伴う成長を実現していきます。**

そのためには、強みを持つ事業への集中投資を進めることが重要です。LNG輸送船、自動車船、新たなエネルギーサプライチェーンなど、当社の知見、顧客基盤、技術力を生かせる領域では、引き続き成長機会を取り込んでいきます。また、事業基盤としての国内市場や近海・内航事業をしっかり固めるとともに、インド・中東地域・アフリカなど、今後の成長が見込まれる地域への取り組みも強化していきます。

同時に、事業ポートフォリオの入れ替えも明確に意識します。これまでの開示でも示してきたとおり、**当社は強みを持つ事業へ集中投資し、資本コストを下回る事業への投資を抑制し、ポートフォリオの入れ替えを進めていく考えです。**成長性や収益性の観点から課題が残る事業については、まず改善に取り組んだ上で、十分な改善が見込めない場合には、外部化も含めて事業のあり方を見直します。

これは、単に事業を切り離すという発想ではありません。限られた経営資源を、より高い価値を生み出せる領域へ振り向けるための経営判断です。事業を増やすこと自体を目的とするのではなく、企業価値向上に資する事業ポートフォリオを構築することを重視します。

コンテナ船事業の課題解決

コンテナ船事業は、当社の企業価値を考える上で極めて重要な事業です。一方で、業界構造は大きく変化しています。巨大なトッププレイヤーが大きな船腹を保有する中、単純な船隊拡大だけで競争力を維持できる時代ではありません。

Ocean Network Express社（ONE社）には、船隊整備にとどまらず、ターミナルを含めたインフラ戦略、サービス品質、ネットワーク、コスト競争力など、事業全体の競争力を高めていくことが求められます。当社としても、株主として新CEOのもとでのガバナンスの強化に取り組み、ONE社の事業競争力の向上を支えていきます。

同時に、ONE社の最適資本構成についても、より踏み込んだ議論が必要です。事業の安定性と資本効率の双方を踏まえ、ONE社および他の株主との議論を継続していきます。ONE社の資本効率改善は、当社全体の資本効率改善と利益成長の両立にもつながる重要な課題です。

“単純な規模拡大ではなく、
当社が強みを持つ領域へ重点的に投資”

“利益率と資本効率の改善を伴う成長を実現”

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

“K” LINEスピリットを
さらに進化させるものが、
企業活動における「アニマルスピリット」



利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

資本政策

第三のテーマは資本政策です。当社は、PBR1倍を定常的に超えることを重要なターゲットと位置付けています。その実現に向けて、自社でコントロール可能な指標であるROEを高めていく必要があります。今般、将来的な目標としてROE15%以上を掲げました。

これは市場から持続的に評価される会社になるための意思表示です。利益成長と資本効率改善の両輪で評価される会社を目指します。短期的には、自己資本比率の適正化を含む資本効率改善にスピード感を持って取り組みます。同時に、中長期的には、自営事業の安定収益部分を引き上げ、コンテナ船事業の競争力と資本効率を高め、全社としてROEを向上させていくことを考えています。

資本政策は、還元、投資、財務健全性を個別に考えるものではありません。企業価値向上に必要な投資を実行し、事業リスクに見合った財務健全性を確保し、その上で適正資本を超える部分については、キャッシュ・フローを踏まえて株主還元を検討する。この基本方針を維持しながら、よりわかりやすく、より実効性のある資本政策へと進化させていきます。

アニマルスピリットを原動力に、変化を力に変える

当社には、100年超にわたり創造と挑戦を支えてきた「自主独立」「自由闊達」「進取の気性」という“K” LINEスピリットが脈々と継承されています。社長就任時にも申し上げたとおり、**私はこの“K” LINEスピリットを、これからの時代に求められる姿としてさらに進化させるものが、企業活動における「アニマルスピリット」であると考えています。**

事業環境が目まぐるしく変化する中で、持続的な成長を続けていくためには、変化に機敏に対応するだけでは十分ではありません。リスクと機会を冷静に見極めながら、自ら機会を見出し、必要な場面では一歩前に踏み出す勇気と情熱が求められます。

この1年を通じて、私はさまざまな場面で問いを重ねてきました。当社の強みをどこに見出すのか。どの事業に経営資源を集中すべきか。資本市場からの期待にどのように応えていくのか。そして、“K” LINEグループはどのような企業を目指すべきなのか。

経営とは、こうした問いに向き合い続けることの連続だと感じています。だからこそ、十分に考え、議論を尽くし、多面的に物事を見ることを大切にしています。

一方で、考えるだけでは変化は生まれません。さまざまな可能性を検討した上で、最後は決断し、一歩を踏み出す。その決断と実行を支える意志こそが、私にとってのアニマルスピリットです。

強みを持つ事業への集中投資、事業ポートフォリオの見直し、新たなエネルギーサプライチェーンへの挑戦、デジタル・AIの活用、そして資本効率の改善。これらを一つひとつ実行していくことで、当社グループは次の成長ステージへ進んでいきます。

社員一人ひとりの挑戦、お客さまとの対話、社会が抱える課題への取り組みを通じて、自ら進んでいく。

変化を恐れるのではなく、変化を力に変える。アニマルスピリットを原動力として、“K” LINEグループは持続的な企業価値向上に向けて挑戦を続けてまいります。

株主・投資家の皆さまをはじめ、全てのステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう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

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
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

- お客様を第一に考えた 安全で最適なサービスの提供
- たゆまない 課題解決への姿勢
- 専門性を追求した 川崎汽船ならではの価値の提供
- 変革への 飽くなきチャレンジ
- 地球環境と 持続可能な社会への貢献
- 多様な価値観の受容による 人間性の尊重と公正な事業活動

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
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。

お客様を第一に考えた安全で最適なサービスの提供



吉田 涼祐
“K” Line（Korea）Ltd.

建造現場での判断の一つひとつがお客さまの安全・安心な輸送につながるという意識を持ち、日々業務にあたっています。



田上 周音
川崎近海汽船（株）

人々に愛される「川崎近海汽船のシルバーフェリー」として、旅客とドライバーの皆さまに安全・安心で快適なサービスの提供に努めています。

たゆまない課題解決への姿勢



清末 智代
IT・ビジネスプロセスグループ
コーポレートソリューションチーム長

根本課題をとらえ、あるべき・理想の姿を描き、部門横断でITと業務変革を融合した新たな解決策を実現し最後までやり抜きます。



Hugo Garland
“K” Line Bulk Shipping（UK）Limited

新規用船契約の交渉や、契約締結後に生じる課題への対応において、船主と用船者双方にとって実務的でバランスの取れた解決策を見出すことを心掛けています。

専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供



兼子 天祐仁
法務グループ
海事法務チーム

100年以上にわたり培った知見とグローバルな専門家ネットワークを生かし、事業部門に寄り添った支援に努めています。



青木 陽光
物流・港湾・関連事業グループ
物流・関連事業統括第二チーム

国内外の“K” LINEグループが培ってきた知見や技術を生かし、世界各地で新たな価値づくりに挑戦していきます。

変革への飽くなきチャレンジ



劉 詩月
LNG/CCS戦略グループ
CCS事業チーム

理論で終わらせない。事業性と実現性にこだわり、CCSの課題解決へ向けて一歩ずつ進めていきます。



村上 夏海
造船技術グループ
造船計画チーム

知識と経験を礎に、現場の知恵と新たな技術を結び付け、安全・環境に優れた船舶で持続可能な海運の未来に挑みます。

地球環境と持続可能な社会への貢献



針生 菫
サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループ
環境経営推進チーム

海運業界の脱炭素化の実現に向け、新たな知見を吸収しながら未来につながる環境対応を形にしていきます。



小薗江 和馬
環境・技術戦略グループ
環境・技術戦略チーム

次の時代に求められる価値を創出できるよう、当社の事業規模拡大と脱炭素化を両立する戦略を考えています。

多様な価値観の受容による人間性の尊重と公正な事業活動



堀内 元喜
自動車船営業グループ
北米チーム

変化の激しい海運業界において、社内外で培った多様な経験と知見を生かし、一人ひとりが活躍できる環境づくりに貢献します。



佐藤 創一
海事戦略グループ
人事チーム

多様な価値観を受け入れ、一人ひとりと向き合いながら、将来を支える人材を発掘し、公正な事業活動に取り組んでいます。

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
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社（ONE社）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

地質調査船「EK HAYATE」就航

2025

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船の3番船「NORTHERN PHOENIX」竣工

創立100周年

Introduction

03 CEOメッセージ
08 “K” LINEグループの目指す姿
09 “K” LINEグループの価値観
10 “K” LINEグループの沿革
11 株価・時価総額の変遷
12 “K” LINEグループの現在地

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

株価・時価総額の変遷

川崎汽船の時価総額は2020年3月末の約750億円から2026年8月末には約2兆円と約26倍超となりました。また、同期間の株価は2022年10月および2024年4月の株式分割を遡及調整したベースで、1株当たり90円から3,330円へと約37倍に上昇しました。
これは、コンテナ船運賃の高騰による利益増加に加え、自営事業の収益力向上、財務基盤の強化、株主還元の充実、ならびに資本効率向上に向けた取り組みが評価された結果であり、企業価値の大幅な向上として表れています。



※株価は2022年10月および2024年4月の株式分割を遡及調整して表示

2017～2019年度　**時価総額 約750億円**（2020年3月末）

「飛躍への再生」

創立100周年を迎える2019年度までの3年間を、目指す姿に向けた事業基盤整備を行う「飛躍への再生」期間と位置付け

- ポートフォリオ戦略転換
- 経営管理の高度化と機能別戦略の強化
- ESGの取り組み

● 世界情勢・海運業界
- コンテナ船業界再編（邦船3社によるONE設立、Hapag-LloydによるUASC統合、COSCOによるOOCLの買収など）
- IMO環境規制強化　・米中貿易摩擦の激化　・海運市況低迷期

2020～2021年度　**時価総額 約7,000億円**（2022年3月末）

「海と技術で世界をつなぐ」

コロナ禍を乗り越え、海運のプロフェッショナルとして、時代が求める使命を技術で支え、一歩先の未来を創っていく

- 自営事業4本柱の磨き上げ ―― ドライバルク、エネルギー資源、自動車船、物流・近海内航
- 新たな事業領域への挑戦 ―― 当社の知見を生かし信頼できるパートナーと共同で成長分野に注力
- アジアを中心にグローバル展開を加速
- コンテナ船事業の競争力向上
- 継続的な財務基盤の拡充

● 世界情勢・海運業界
- コロナ禍の発生／継続
- サプライチェーン混乱と港湾混雑によるコンテナ船運賃高騰

2022～2026年度　**時価総額 約2兆円**（2026年8月末）

「未来創生プロジェクト」*を踏まえて中期経営計画を策定

- 持続的成長と企業価値向上
- 低炭素・脱炭素社会の実現に貢献する事業領域への挑戦
- 成長を牽引する役割を担う3つの事業（鉄鋼原料、LNG輸送船、自動車船）への経営資源の集中
- Ocean Network Express社（ONE社）の持続的な成長と発展のために支援を強化

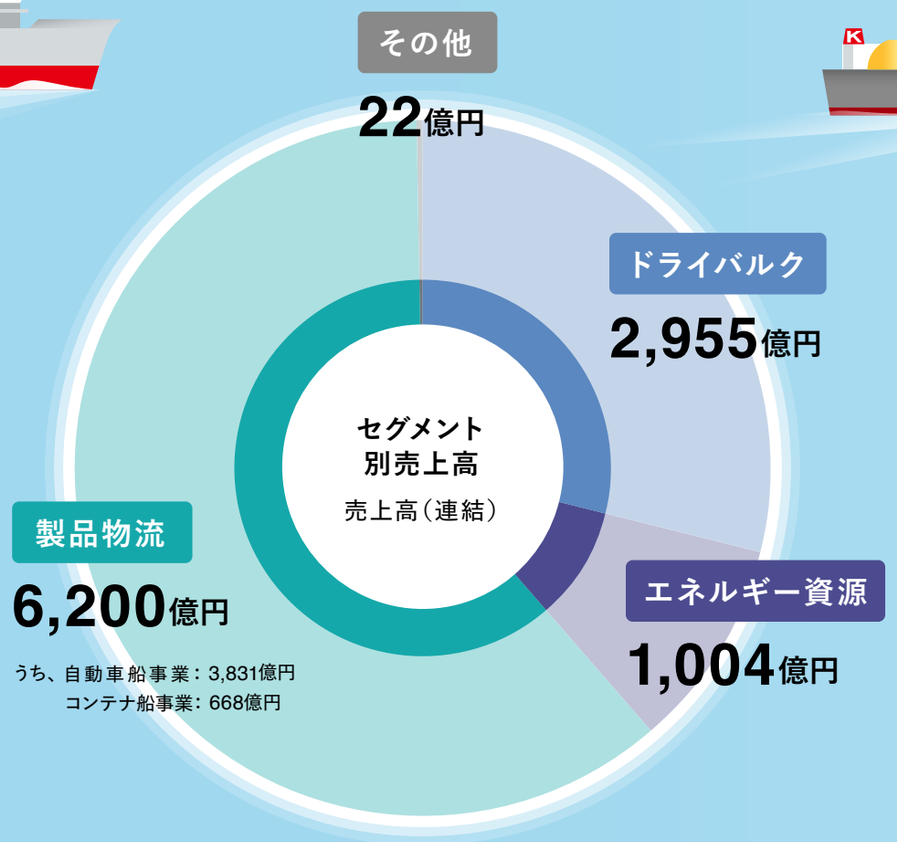
● 世界情勢・海運業界
- ロシア・ウクライナ情勢　・世界的なインフレ進行　・船価高騰
- 円安進行　・米国通商政策・関税政策
- 中東情勢の緊迫化（スエズ運河、ホルムズ海峡通峡問題）

＊2022年5月に公表した中期経営計画策定に際し、組織した全社プロジェクト。
新たな経営ステージにおいて、当社グループの役職員が同じ目的意識を持って先に進むため、企業理念、ビジョン、大事にする価値観や、当社グループの将来のあるべき姿について、約9ヶ月間、専任者含めて各階層から集められた全社的なメンバーで、徹底的に議論を重ねました。

Introduction
03　CEOメッセージ
08　"K" LINEグループの目指す姿
09　"K" LINEグループの価値観
10　"K" LINEグループの沿革
11　株価・時価総額の変遷
12　"K" LINEグループの現在地

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

“K” LINEグループの現在地



■ 売上高（連結）
10,184億円

■ 経常利益
1,091億円

■ 運航隻数
439隻

■ 従業員数（連結）
5,907名

■ 総資産額
2兆3,440億円

■ 事業拠点数
286社
国内29社　海外257社

■ 重大事故発生件数
1件

■ 輸送トンマイル当たりのCO_2排出効率改善
43%削減
（2008年比）

※運航隻数、従業員数（連結）、事業拠点数は、2026年6月末時点。

Introduction
03　CEOメッセージ
08　“K” LINEグループの目指す姿
09　“K” LINEグループの価値観
10　“K” LINEグループの沿革
11　株価・時価総額の変遷
12　“K” LINEグループの現在地

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 1

当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

“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、積極的な株主還元を進める方針です。2025年3月28日からは指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会による監督機能の強化と執行側の迅速な意思決定を両立させることで、さらなるガバナンス改革と企業価値向上を目指しています。2025年度の本決算において、次期中期経営計画に向けた重点課題として、PBR1倍超の定常化を見据え、ROE15%以上を目標とするとともに、自営事業の成長加速、コンテナ船事業における競争力・資本効率の向上、財務健全性と資本効率の両立を推進する方針を示し、持続的な利益成長と資本効率向上の両立に取り組んでいます。	**連結総資産** 2.3兆円 **自己資本** 1.8兆円 **有利子負債** 2,960億円 **自己資本比率** 76.9% **DER** 17.1 %	**資本政策** P.26-27
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** 5,907名* **外国人乗組員比率** 97.6 %	**機能戦略** P.44 **安全・船舶・品質管理** P.50 **人材・組織** P.53-55
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、社会の低炭素化・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）** 375,746百万円 **運航船腹数** 439隻 **運航船腹 重量トン数** 35,410,503D/T*	**中期経営計画** P.17 **安全・船舶・品質管理** P.50 **環境・技術** P.46-47
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化・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** 100%	**安全・船舶・品質管理** P.50 **環境・技術** P.46-47 **デジタルトランスフォーメーション** P.51 **人材・組織** P.53-55
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、低炭素化・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、国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 90.8%　米国 1.4%　欧州 3.9% アジア3.8%　その他 0.1% **関係会社数** 国内 29社* 海外 257社*	**中期経営計画** P.17 **安全・船舶・品質管理** P.50 **環境・技術** P.46-47 **デジタルトランスフォーメーション** P.51 **人材・組織** P.53-55
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・社会の低炭素化・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** 15隻 **輸送トンマイル当たりのCO_2排出効率改善** 43%削減（2008年比）	**機能戦略** P.44 **安全・船舶・品質管理** P.50 **環境・技術** P.46-47

*財務資本および連結従業員数、設備資本、関係会社数は2026年6月末時点

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

“K” LINEグループのマテリアリティ

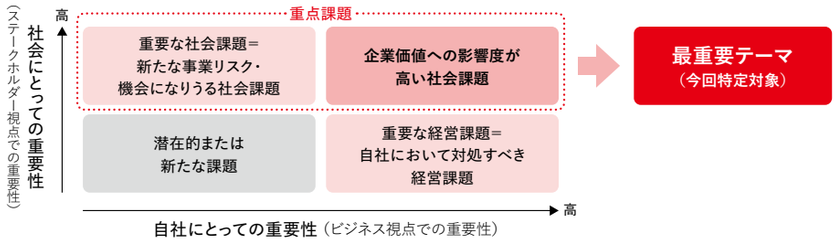
“K” LINEグループでは、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を識別し、評価し、および管理するための過程の一環として、必要に応じてマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の見直しを行っています。“K” LINEグループが直近に実施した2022年度の見直しで新たに特定した12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタライゼーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています（詳細は下の一覧表をご参照ください）。“K” LINEグループにとってのマテリアリティは、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

分類	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.71	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.64	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.72	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.50	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.46	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.47	
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化	P.46	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.45	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。
デジタルトランスフォーメーション	DX対応の強化	P.51	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	ダイバーシティ&インクルージョンの促進	P.9	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。
	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。
	人材の確保・育成	P.53	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。

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
当社はどのような現在地にあり、
次の成長ステージに向けて
どのように企業価値を高めていくのか？

14　“K” LINEグループの6つの資本
15　“K” LINEグループのマテリアリティ
16　マテリアリティに関するKPI
17　中期経営計画
18　事業環境の変化
19　海運業を取り巻く環境
20　現中期経営計画の振り返り
21　次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。2026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	2025年度達成状況	2026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	2027年までに取引金額上位80%	主要サプライヤー30社に実施	取引金額上位70%（累計）
			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 90.3% 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95%
	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コード原則の実施「Comply」比率	100%実施の継続	100%実施を継続	100%実施の継続
			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回の評価実施・開示の継続	アンケートおよびインタビューによる第三者評価を実施し、結果を開示	アンケートによる自己評価の実施と開示
				取締役会実効性	取締役会実効性評価で設定した重点課題の定期的なレビュー	定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（2025年 9・12月、2026年3・4月）	定期レビューと取締役会へのフィードバックの継続
	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
					贈収賄・汚職、反競争的行為等に関連する法的手続きの結果としての罰金および課徴金の総額	0円	0円	0円
			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	全体受講率100%	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	1件	0件
			遅延		機関事故による遅延時間	10時間／隻／年	14.63時間以下／隻／年	10時間以下／隻／年
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	43%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	50%削減	
				燃料転換	LNG燃料船投入隻数	2030年：35隻／2040年：35隻／2050年：10隻	14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（自社）	環境保全活動	森林保全活動実施回数	1回／年	0回／年	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
デジタルトランスフォーメーション	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	風力推進等	風力推進装置搭載隻数*1	2030年代：50隻以上	3隻	中長期目標値を前提に取り組みを進める
				運航効率	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率	搭載率100%の維持	100%	搭載率100%の維持
	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集中研修 受講者数 DX活用層・牽引層認定数	DX集中研修：20名参加／四半期 DX活用層認定：10名／年 DX牽引層認定：2名／年	DX活用層：83名	DX活用層 2026年度末までに120名（デジタル部門外 90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*2	15%（2026年度まで）	9.2%	15%（2026年度末まで）
				採用形態	管理職におけるキャリア採用者比率	–	21.3%	–
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	–	海上：2.0%／陸上：24.9%	–
	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*2	30時間未満	6.9時間	30時間未満
				柔軟な働き方	男性育児休業取得率*2	50%	82.2%	50%以上
			健康経営	メンタル	ストレスチェック受検率	90%	海上：99%／陸上：97.5%	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	–	21.3%	–
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	–	海上：2.0%／陸上：24.9%	–
				育成	一人当たりの研修費（陸上職）	–	265千円	322千円

＊1 当社グループが保有・運航する船舶のほか、船舶管理を担う船舶を含む。
＊2 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 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

中期経営計画

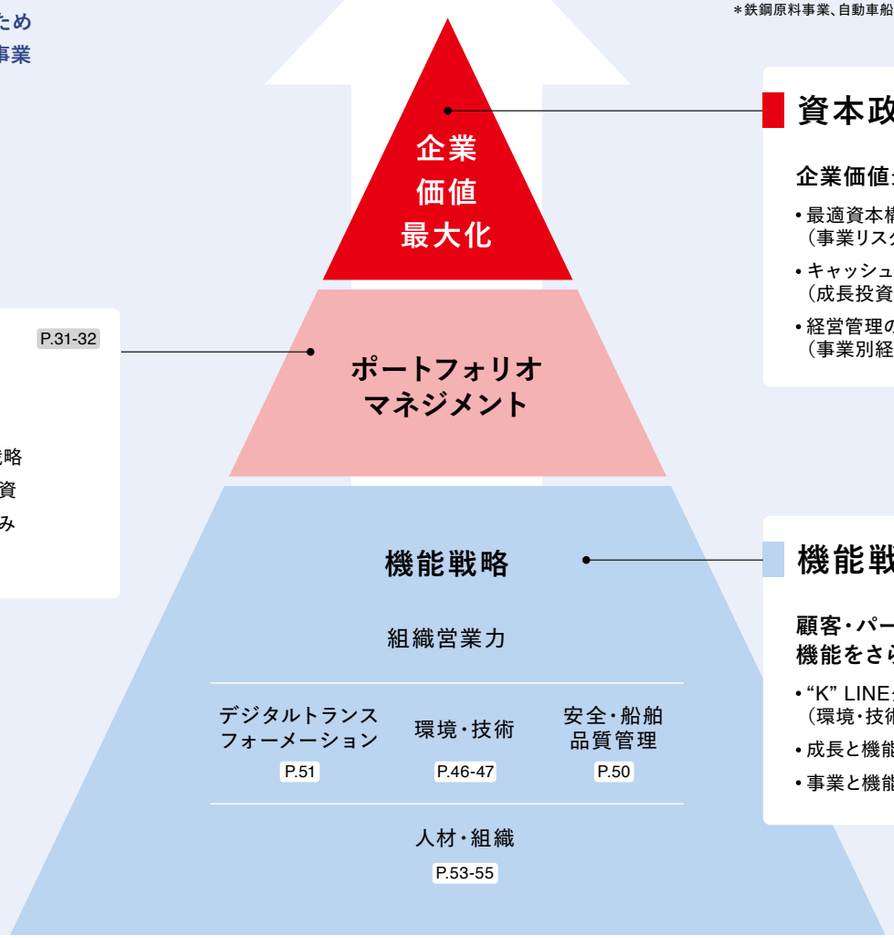
中期経営計画のポイント

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

低炭素化・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*」と「環境」への投資により成長を実現

＊鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業



資本政策

P.26-27

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）
- 経営管理のさらなる高度化
（事業別経営管理・投資管理・事業価値管理）

事業戦略

P.31-32

稼ぐ力の磨き上げ

- 低炭素化・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.44

顧客・パートナーに選ばれる当社の強みである機能をさらに強化

- “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さらなる強化

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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、中東情勢の緊迫化などによる経済分断は継続** ● **ホルムズ海峡を含む中東情勢により、エネルギーサプライチェーンが不安定化し、変化の兆しも** ● 日中情勢についても注視が必要	● **世界各国の政策変更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	● 2025年10月の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 ● **中東情勢悪化によるエネルギー不足・価格高騰**
想定されるリスク・機会	● **ホルムズ通峡については、船員・貨物・船舶の安全を最優先に慎重に対応** ● **スエズ運河回避・喜望峰経由といった迂回対応の解除については、引き続き慎重な見極めが必要な状況** ● 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** ● **人件費上昇や原油高を通じたインフレ圧力が世界経済の下押し要因となる可能性** ● **各国の金融・通商政策の変更に伴う経済動向への影響**	● 業界としての低炭素化・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 ● 短期的に中東情勢によるエネルギー価格高騰を背景としたコスト増 ● エネルギー価格高騰により長期的に低炭素化・脱炭素化が加速し、エネルギー調達方針の変更に伴う事業機会創出の可能性も

当社の対応

▶ 引き続き、自社・社会の低炭素化・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 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 "K" LINEグループの6つの資本
15 "K" LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。中東情勢（イスラエル・米国とイラン、イスラエルとパレスチナ、紅海情勢など）に加え、米国の安全保障・通商政策など地政学的要因に起因して不透明な事業環境が継続しています（2026年8月時点）。

	概要	船会社の対応	事業への影響
中東情勢	● 米国・イラン間の軍事衝突および報復の応酬により、ホルムズ海峡やバブ・エル・マンデブ海峡では商船攻撃を受けて通峡が大きく制約されるなど、中東の安全保障リスクは高止まり	**ホルムズ海峡** ● ホルムズ海峡の通峡については、関係当局および業界団体からの航行回避勧告を踏まえ、船員・貨物の安全を最優先とし、お客さまや関係者と協議の上、慎重に対応	● 短期的には滞船の発生や燃料費・戦争保険料の上昇を通じて運航コストを押し上げる一方、世界景気の減速が進展した場合には、中長期的に荷動きの鈍化による市況下押し要因となる ● **ドライバルク**：影響は軽微 ● **エネルギー資源**：中東積みから他地域積地へ代替配船 ● **自動車船・コンテナ船**：一定の影響あり
		スエズ運河 ● スエズ運河への通峡復帰には、安全性の確認が前提。当社はモニタリングを継続し、専門家の見解、保険等の情報収集を行った上で復帰を判断	● **ドライバルク**：船腹供給への影響は1～2%程度のため限定的 ● **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**：船腹供給への影響は5～6%程度 ● **コンテナ船**：船腹供給への影響は10%程度 スエズ運河通峡復帰の際は高齢船の解撤が増加する可能性あり
米国関税政策	● 米国は2026年7月24日、通商法301条に基づく新関税を日本・EUなど60ヶ国・地域に発動すると発表（日本は原則として12.5%適用） ● 一方、232条関税対象品目（鉄鋼、アルミ、自動車・同部品など）は対象外となり、既存の232条関税体系が継続適用される	● 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	● **自動車船・コンテナ船**：一定の影響あり
USTR*による中国関連船対抗措置	● 2025年10月30日の米中協議により、互いの入港料課徴を1年延期	● 中国造船所への新規発注は、全体の船隊整備も踏まえて適宜検討	● **自動車船・コンテナ船**：一定の影響あり

*USTR：米国通商代表部

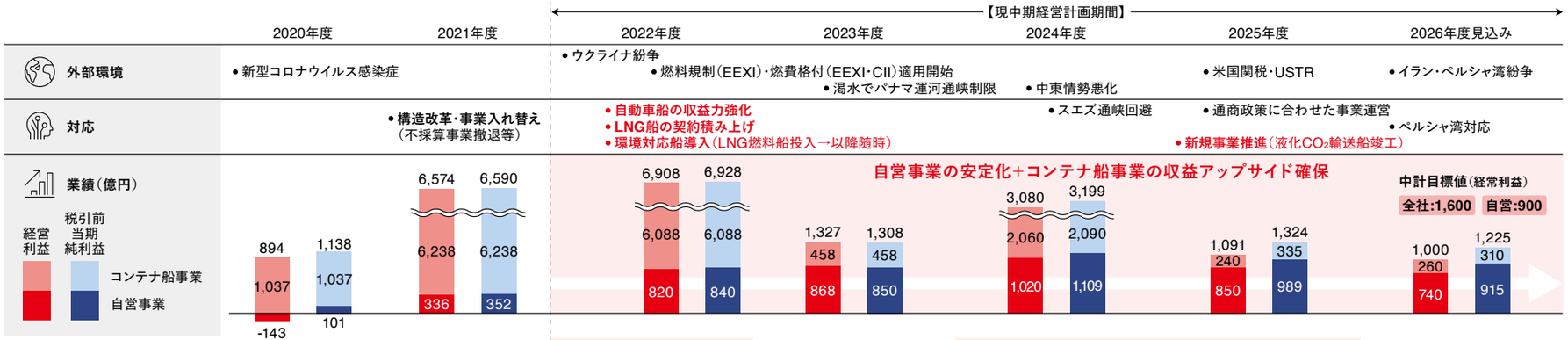
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

現中期経営計画の振り返り

地政学・通商政策関連などの環境変化が激しい中、自営事業の安定化およびコンテナ船事業の収益アップサイドの確保を実現しました。一方で、資本効率向上・事業成長への投資に課題があり、PBR（株価純資産倍率）1倍以上の定常化へさらなる取り組みが必要と認識しています。（2026年5月時点）



	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度見込み
自営ROIC	0%	2%	8%	5%	7%	7%	5%
コンテナROIC	26%	94%	58%	4%	17%	3%	4%
自営投下資本	1.0兆円	1.1兆円	1.3兆円	1.4兆円	1.5兆円	1.6兆円	1.5兆円
コンテナ投下資本	0.4兆円	0.7兆円	1.0兆円	1.2兆円	1.3兆円	1.2兆円	1.1兆円

※当社内部管理会計数値を記載。

			目標値・KPI		現中期経営計画期間／実績・見込み					成果・課題
			2022年5月公表時	最新公表時 ＊設定時期	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	●成果 ●一部課題 ●課題
企業価値	PBR		–	1.00～ 2023年8月＊	0.49	0.90	0.78	0.93	–	● • 常時PBR1倍超へさらに取り組みが必要
成長性	投資キャッシュ・フロー（億円）		5,200	6,100 2025年5月＊（2024年5月目標値 7,400億円）	600	900	1,500	1,900	1,200	● • 企業価値向上に資する規律ある投資を遂行も、一部投資を次期に後倒し • 当社の強みを生かした形で、M&Aを含む成長投資拡充を進めていきたい
収益性 効率性 安全性	経常利益（億円）	全社	1,400	1,600 2024年5月＊	6,908	1,327	3,080	1,091	1,000	● • 自営事業：安定化を果たすも、2026年度目標900億円には届かず、さらなる収益力強化・成長の加速が課題 • コンテナ船事業：市場動向をとらえ、大きな収益を確保。需給変化で今後の競争力が課題
		自営	550	900	820	868	1,020	850	740	●
		コンテナ	850	700	6,088	458	2,060	240	260	●
	ROE		持続的に10%～		58%	7%	19%	8%	5%	● • ROE10%超は恒常的に達成ならず、全社ROICも6～7%を恒常的に超えず • 資本効率向上、ROIC向上へ取り組み強化
	ROIC（オフバランス傭船料を含む）	全社	–	全社6%～7% 2023年5月＊	30%	4%	12%	5%	5%	●
		自営			8%	5%	7%	7%	5%	●
		コンテナ			58%	4%	17%	3%	4%	●
	自己資本比率（オフバランス傭船料込み）		「財務健全性と資本効率の両立」		57～59%	57～59%	57～59%	59～61%	60%前後	● • 自己資本比率（オフバランス傭船料込み）は50%台後半から60%前後が継続 • 「財務健全性と資本効率の両立」を実現する最適資本構成に向けての適正化を図る
	株主還元額（億円）		4,000～5,000	8,800 2026年5月＊	2,490	1,160	2,320	770	2,070	● • 当初計画以上の株主還元を実施 • 累計8,800億円以上への増額

※当社内部管理会計数値を記載。

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

次期中期経営計画に向けて

PBR1倍超の定常化に向け、ROEを最も重要な要素と位置付けています。次期中期経営計画においては、将来的なROE15%以上の達成を大きな柱として掲げ、その実現に向けて利益成長と資本効率の向上の両輪で取り組んでいきます。

将来的なROE 15%以上の実現に向けて、
利益成長と資本効率改善を両輪で取り組む

自営事業の成長戦略

- 競争力の源泉となるオペレーション・機能戦略の強化に取り組み、ビジネスモデルの強化を図る
- 強みを持つ事業へ集中投資、資本コストを下回る事業への投資を抑制、ポートフォリオの入れ替えを進める
- 注力する事業での成長加速やオペレーション・機能戦略の強化にはM&Aを積極的に活用

コンテナ船事業の課題解決

株主として新CEOと協働して
以下課題に取り組む

- ONEの事業競争力強化
- 資本効率改善／最適資本構成実現
- ガバナンス強化

資本政策

- **キャッシュアロケーション**
  引き続き規律ある成長投資を進め、資本効率と財務健全性を確保の上、積極的に株主還元を行う
- **資本効率**
  まずは短期的に自己資本比率（オフバランス傭船料込み）50%前後をめどに資本適正化を目指す。財務健全性と資本効率の両立を実現

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

14 “K” LINEグループの6つの資本
15 “K” LINEグループのマテリアリティ
16 マテリアリティに関するKPI
17 中期経営計画
18 事業環境の変化
19 海運業を取り巻く環境
20 現中期経営計画の振り返り
21 次期中期経営計画に向けて

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 2

利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を
両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

23　CFOメッセージ
26　資本政策

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション



CFO Message

利益成長と資本効率を両輪で進める資本配分

代表執行役専務
芥川 裕

Section 2
利益成長と資本効率向上を
両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

23 CFOメッセージ
26 資本政策

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

現中期経営計画の成果と次のステージに向けての課題

次期中期経営計画を展望するにあたり、市場との対話を通じて強く認識している経営課題が、持続的な利益成長の実現です。

現中期経営計画において、当社は着実に営業キャッシュ・フローを生み出し、その資金を成長投資と株主還元に配分してきました。成長を牽引する3つの事業を中心に自営事業の収益基盤を強化しつつ、積極的に株主還元を実施するなど、一定以上の成果を上げることができました。

振り返ってみると、この5年間で当社の財務内容が劇的に改善し、市場の期待は「いかにキャッシュを創出するか」から、「創出したキャッシュをいかに将来の利益と価値創造につなげるか」へと移行したと感じています。

今まさに問われていることは、稼いだキャッシュをいかに利益成長へ結びつけるかという点です。重要なことは、投下した資本が資本コストを上回る利益とキャッシュ・フローを生み出し、それがさらなる成長投資と企業価値向上につながる好循環を構築できるかです。

自営事業の収益基盤が安定性を増した今、当社に求められているのは「維持」ではなく「成長」です。次期中期経営計画では、利益成長と資本効率を両輪として企業価値向上への道筋をより明確に示していく必要があると考えています。



利益成長を実現するための資本配分

その実現に向けて、私が最も重視しているのが資本配分です。同じ資本であっても、事業ごとにリスク特性、収益のボラティリティ、生み出される利益やキャッシュ・フローの水準、タイミングは異なります。だからこそ、経営資源を一律に配分するのではなく、収益性・成長性・資本効率の観点から優先順位をつけて、戦略的かつ選択的に配分していくことが重要です。

資本配分において重視するのは、当社の強みを生かして競争優位性を高められるか、そして中長期にわたって資本コストを上回るリターンを上げられるかという点です。

M&Aもその選択肢の一つです。単なる規模拡大ではなく、収益力の向上や機能の強化を通じて利益成長に貢献し、資本効率の向上にもつながるかどうかという観点から、投資規律に基づいて判断していきたいと考えています。

これまでもROICやEVA（経済的付加価値）を活用しながら資本コストを意識した経営を進めてきましたが、今後はさらに事業ごとの成長性やリスク特性を踏まえた資本配分を徹底し、持続的な利益成長と資本効率の改善の両立を経営判断の中心に据え、企業価値向上を実現していきます。

● ROICの推移

※2026年度見込は2026年5月時点

		現中計期間／実績・見込				
		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ROIC	全社	30%	4%	12%	5%	5%
	自営	8%	5%	7%	7%	5%
	コンテナ	58%	4%	17%	3%	4%

Section 2
利益成長と資本効率向上を
両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

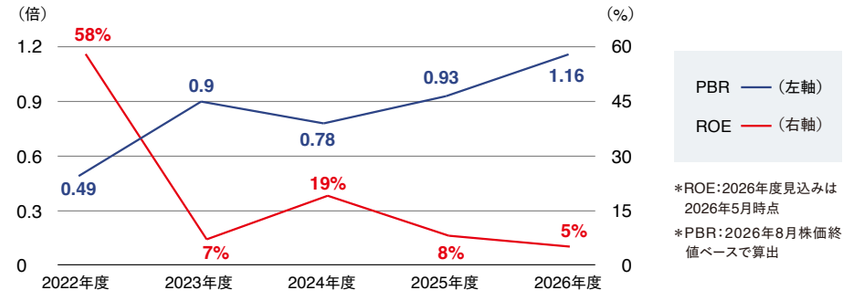
23 CFOメッセージ
26 資本政策

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

ROE15%は利益成長を伴って実現する

当社は将来的にROE15%以上の実現を目指しています。ただし、重要なのは数値目標を一時的に達成することではなく、その水準を持続的に実現できる企業体質を構築することです。自営事業の競争力向上やOcean Network Express社（ONE社）の収益力強化に加え、収益性の高い投資を着実に積み上げていくこと。そして財務規律を維持しながら適切な負債も活用していくこと。こうした取り組みを通じて利益を成長させると同時に、資本をより効率的に活用することがROEの持続的な向上につながると考えています。私たちが目指しているのは、分母である自己資本の圧縮だけに依存したROE改善ではなく、事業の競争力と収益力を高めることを軸とした、利益成長を伴う質の高いROEの向上です。

● PBR／ROE



＊ROE：2026年度見込みは2026年5月時点
＊PBR：2026年8月株価終値ベースで算出

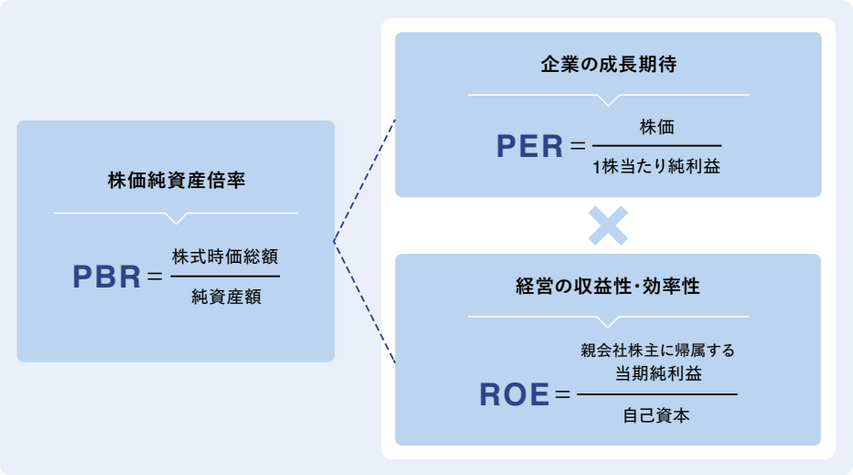
PBRのさらなる向上に向けて

PBR（株価純資産倍率）は「PER（株価収益率）× ROE」で表されます。ROEの向上には利益成長と資本効率の改善が必要であることは先に述べたとおりですが、PERは将来の利益成長に対する市場の期待や、その成長の持続性に対する評価を反映する指標です。

したがって、企業価値向上のためには利益を成長させるだけでは十分ではありません。投資によっていつ、どのような利益やキャッシュ・フローを創出するのか、その道筋を市場にわかりやすく示し、実績を積み上げて信頼を獲得していくことが重要です。

PBR1倍超を定着させ、さらに向上させていくためには、ROE向上による資本効率の改善と利益成長の持続性に対する市場の期待を高めることの両方が必要です。自営事業の持続的成長、コンテナ船事業の競争力の強化に向けた取り組みについては、その進捗や成果をわかりやすく示していきます。また、常に最適資本構成を意識した一貫性のある財務政策を継続することで、利益成長への期待と市場の信頼の両方を高めていきます。

● PBRの要素分解



持続的な価値創造の好循環へ

投資、財務健全性、株主還元。これらは互いに競合するものではなく、企業価値向上という共通の目的を実現するための重要な要素です。

事業環境や投資機会の変化を的確にとらえて、財務の健全性を確保した上で、その時々で最も企業価値向上に資する資本配分を選択していくことがCFOの重要な役割だと考えています。

現中期経営計画で築いた事業・財務基盤を次なる利益成長へつなげ、増加した利益とキャッシュ・フローを新たな投資と株主還元に配分する。その投資が競争力を高め、さらなる利益成長と資本効率向上を実現し、企業価値の向上へと結実していく。

こうした好循環を実現できる会社になることが、次期中期経営計画において私たちが目指す姿です。

Section 2
利益成長と資本効率向上を
両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

23 CFOメッセージ
26 資本政策

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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

「稼ぐ力」の強化を進めるとともに、最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識する資本効率と財務健全性を両立し、さらなる企業価値の向上に努めています（2026年8月時点）。

稼ぐ力の強化	現中計期間 営業キャッシュ・フロー 1.5兆円		• 現中計最終年2026年度の経常損益は1,350億円を見込む • 現中計期間の営業キャッシュ・フロー（累計）は約1.5兆円を見込む	**経営管理のさらなる高度化の推進** ROIC 6% （2026年度見込み） • 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
投資計画（成長投資の促進）	現中計期間 投資キャッシュ・フロー 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 • 現中計期間の投資キャッシュ・フローは6,100億円を見込む • 「成長を牽引する役割を担う事業」と「低炭素化・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と資本効率の両立（最適資本構成） • まずは短期的に自己資本比率（オフバランス傭船料込み）50%前後をめどに資本適正化を目指す	
株主還元政策	現中計期間 株主還元 8,800億円以上	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 • 現中計期間の還元総額は8,800億円以上を予定	
		2026年度還元 配当	• 2026年度：年間配当120円／株を予定	
		2026年度還元 機動的な追加還元	• 2026年5月29日に1,300億円を上限とする自己株式取得を決定し、実施済	
企業価値向上に向けて	PBR1倍以上の定常化		• 将来的なROE15%以上の実現を目指し、資本コストの低減、成長戦略の遂行による市場への成長期待の浸透を図ることで、PBR1倍以上の定常化を目指す • 2025年3月28日から指名委員会等設置会社に移行	

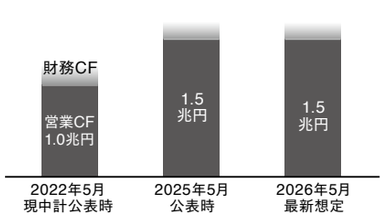
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
23 CFOメッセージ
26 資本政策

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

キャッシュアロケーション

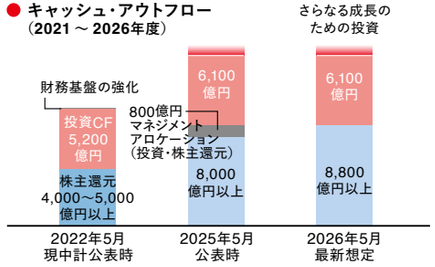
資本政策に基づく現在のキャッシュアロケーションの状況です。営業キャッシュ・フローは現中計公表時の計画当初では9,000億円～1兆円でしたが、6,000億円増加し、最新値では1兆5,000億円規模となる見込みです。これらのキャッシュ・インフローに関しては、最適資本構成の考えに基づき、成長投資と株主還元のバランスを考慮の上、現中計期間に6,100億円の事業投資と8,800億円以上の株主還元に配分し、実施する計画です。

● キャッシュ・インフロー（2021～2026年度）



最新の業績見込みを踏まえて、営業キャッシュ・フローは1.5兆円

● キャッシュ・アウトフロー（2021～2026年度）



■ 現中計期間以降への期ズレ、資産売却等により、投資キャッシュ・フローは6,100億円を計画

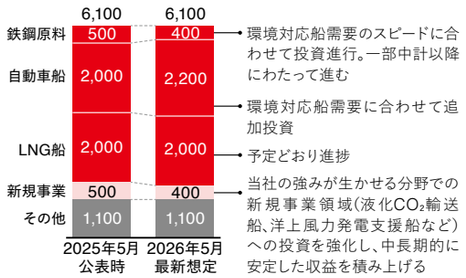
■ 還元方針に基づき、株主還元は8,800億円以上を計画

事業投資計画

現中計に基づき、「成長を牽引する役割の3事業」と「環境対応」に重点を置き、投資を推進しています。リスクリターンを考慮した投資規律を利かせ、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。

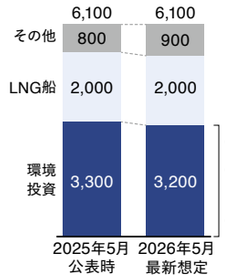
現中計期間の投資キャッシュ・フローは6,100億円を予定

75%を「成長を牽引する役割」、7%を「新規事業機会」に投資



- 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
- 環境対応船需要に合わせて追加投資
- 予定どおり進捗
- 当社の強みが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

52%（LNG船を含め85%）を環境に投資
→競争優位性確立



- LNG燃料焚きなどの環境対応船
- 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」などの環境対応機器など

株主還元政策

現中計期間においては、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実施しています。

現中計期間の総還元額は8,800億円以上を予定しており、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積極的に実施しています。

2026年度に関しては、1株当たり120円の年間配当に加え、2026年5月29日に1,300億円を上限とする自己株式取得を決定し、実施しました。

配当

年間配当予定

2026年度：120円／株
（2026年度中間・期末配当、各60円／株）

さらなる機動的な追加還元

現中計期間中（2026年度）

2026年5月29日に1,300億円を上限とする自己株式取得を決定し、実施済

		実績		計画
		2021～2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり株式への配当および追加還元	機動的な追加還元			機動的な追加還元
	自己株式取得			自己株式取得～1,300億円
	追加配当		120円／株	120円／株
	基礎配当		80円／株 40円／株	80円／株 40円／株
還元総額*	自己株式取得	3,120億円		1,220億円
	追加配当 基礎配当	2,840億円	770億円 （120円／株）	770億円 （120円／株）
	還元総額	5,960億円	770億円	1,990億円
		現中計期間の還元総額：8,800億円以上		

＊還元総額は概数（億円単位を四捨五入）で記載、2026年9月時点。

Section 2
利益成長と資本効率向上を
両立させるため、
どのような資本政策を進めていくのか？

23 CFOメッセージ
26 資本政策

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 3

強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

“K” LINEグループの事業

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

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（鉄鉱石、原料炭）、ボーキサイト、鉄鋼製品（鋼材）、製紙原料（木材チップ）、穀物、石炭などの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、インドや中東地域のほか、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開し、事業領域の拡大を進めています。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炭素化･脱炭素化に挑戦しています。

エネルギー資源

LNG船事業



LNG船事業では、脱炭素社会への移行を支える重要なエネルギーであるLNG（液化天然ガス）の輸送サービスをグローバルに展開しています。長年培った専門知識とネットワークを活かし、長期安定契約を基盤とした安全･高品質な輸送サービスを提供するとともに、LNGバリューチェーン全体におけるお客さまの多様なニーズに応えています。

エネルギー資源

原油･LPG事業



原油･LPG事業では、原油やLPGの海上輸送を担う国内外の傭船者向けにグローバルな船主事業を展開しています。また、ブラジル沖ではドリルシップやFPSO、ガーナ沖ではFPSOが稼働し海洋エネルギー開発にも参画しています。さらに、アンモニアなど今後需要拡大が期待される次世代エネルギーの輸送にも取り組み、脱炭素社会の実現に向けた新たな輸送需要の取り込みを進めています。

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燃料用石炭を豪州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当社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。

エネルギー資源

CCS事業／洋上風力関連事業



ネットゼロ実現に向けた現実解の一つとして注目されるCCS*。そのサプライチェーンの中で、当社は液化CO_2の海上輸送を提供しており、世界初の本格的なCCS向け液化CO_2商業輸送に積極的に参画しています。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。

*CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）：CO_2回収･貯留

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あわせてHigh & Heavy貨物（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現在14隻と年々拡大しており、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完成車物流など、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、鋼材や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、鉄鋼会社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、オフショア支援船事業は、今後の海洋開発の拡大に伴う需要増を好機と捉え、事業の着実な発展を図ります。

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。2026年3月末時点で223万TEU･282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。

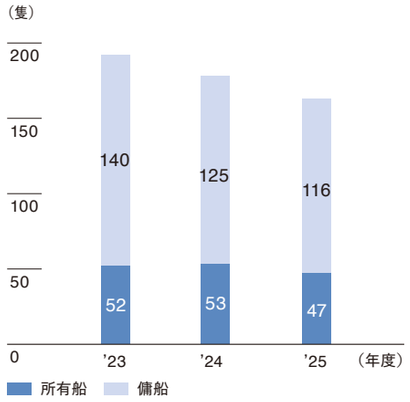
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

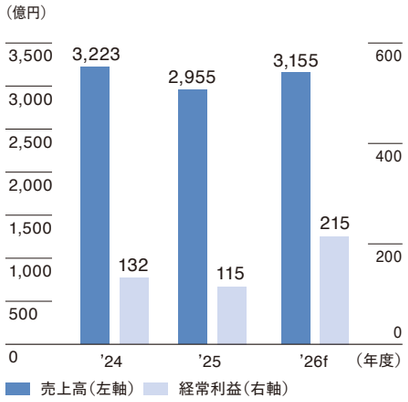
Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

“K” LINEグループの事業

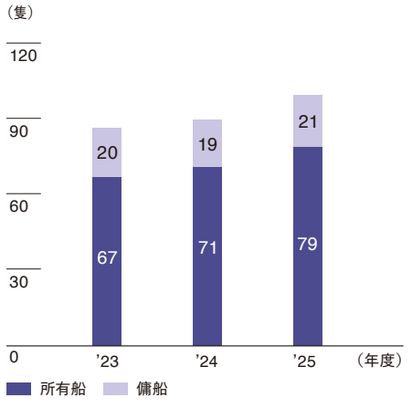
ドライバルク 船隊推移



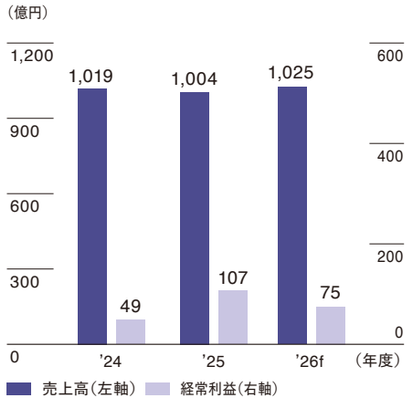
ドライバルク 売上高・経常利益



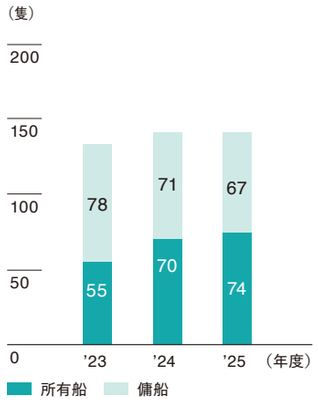
エネルギー資源 船隊推移



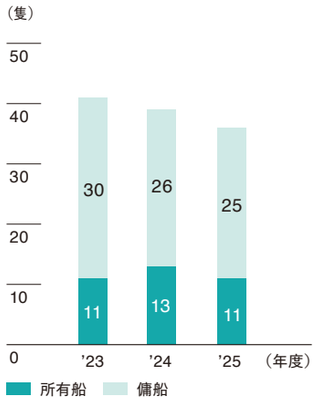
エネルギー資源 売上高・経常利益



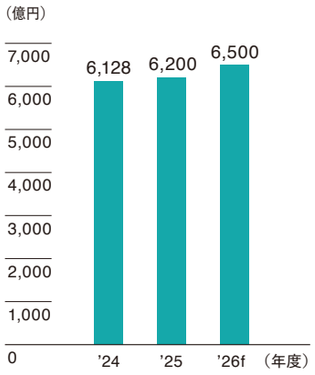
製品物流(コンテナ船を除く) 船隊推移



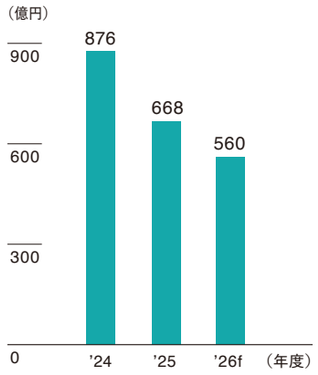
製品物流(コンテナ船) 船隊推移



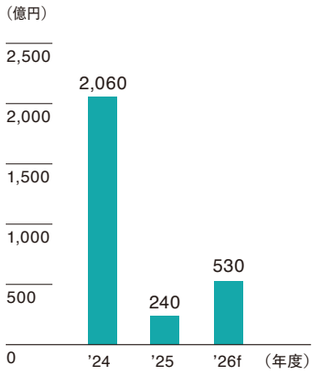
製品物流 売上高



製品物流(コンテナ船を除く) 経常利益



製品物流(コンテナ船) 経常利益



※セグメント別売上高・セグメント別経常利益の2026年度予想は、2026年8月時点。

Section 3
強みを持つ事業への集中投資と
ポートフォリオの進化により、
どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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を合わせ、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	有力なパートナーと強い信頼を築くことで連携を強化し、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、長期契約を拡大
スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割	電力炭 VLGC・VLCC	エネルギーミックス転換期の中でも、必要とされる化石燃料の輸送需要量に対応しながら、顧客の低炭素化・脱炭素化に寄与し、提案営業を通じて顧客との長期的関係を構築
稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割	バルクキャリア	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、コスト競争力のある船隊の再構築による収益力強化
	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、さらなる成長を目指す
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化・脱炭素化に資する新規事業領域に参画

＊H&H（High＆Heavy）貨物：建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 "K" LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

成長を牽引する3事業・新規事業領域－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化・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とら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
- 2030～2035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を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。中長期化を進め、安定サービス提供基盤を強化
- 低炭素化・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燃料自動車専用船は13隻が竣工済み、環境対応船は2030年度に30隻へ
- 2030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
- **カイロ地下鉄4号線第一期向け鉄道車両の海上輸送を受注。2026年3月に初荷の8両を積載、エジプト・アレクサンドリア港へ向け出港**

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、2026年度には足元の53隻から65隻まで拡大する計画

- Qatar Energy社向けの新造LNG船全16隻のうち、8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、およびインドでの事業パートナーであるJM Baxi Groupと当社の3社間で、LNG輸送船1隻の共同保有について基本合意。両社との関係をさらに強化し、アジア地域を中心にさらなる事業の開発を推進
- 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2026年度の65隻体制はほぼ確定、2030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：Northern Lightsプロジェクト向けの5隻の液化CO_2輸送船の運行管理を担う。うち3隻は竣工し、世界初の本格的なCO_2回収プロジェクトを開始。2025年12月には、株式会社MILESを活用した液化CO_2輸送船・新燃料船などの標準設計スキームを構築する覚書を締結
- 洋上風力発電支援船事業：ケイライン・ウインド・サービス株式会社（KWS）はEGS社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。2026年3月末には当社がKWSを完全子会社化し一体性を強化

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Dry Bulk

鉄鋼原料事業



専務執行役員
岩下 方誠
ドライバルク事業
ユニット統括



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

- 長年にわたり培ってきたお客さまとの信頼関係と強固な顧客基盤
- 国内外の営業・運航ネットワークと高品質な輸送サービス提供体制
- 安全・品質管理に関する豊富な知見と環境対応力

リスク

- 地政学的リスクや世界経済の成長鈍化、中国の粗鋼生産のピークアウトなどに伴う鉄鋼需要および原料需要の伸びの鈍化
- インフレや人手不足を背景とした建造コストの上昇や船台逼迫による船隊更新・整備の自由度低下
- 製鉄プロセスの脱炭素化の進展に伴う原料調達構造や物流ニーズの変化による輸送需要への影響

機 会

- インド・中東を中心とした今後の鉄鋼生産の拡大やインフラ投資の進展に伴う鉄鋼原料輸送需要の増加
- 西アフリカをはじめとする新規鉱山開発やボーキサイト需要拡大による長距離輸送需要の増加とトンマイル伸長
- 環境対応船への転換や製鉄プロセスの脱炭素化を背景とした新たな輸送需要・事業機会の拡大

2025年度の概況

大型船市況は、鉄鉱石やボーキサイトを中心とする鉄鋼原料輸送需要に支えられ、年度を通じて変動を伴いながらも総じて底堅く推移しました。

当社はお客さまとの長期的な信頼関係を基盤に、安全・安定輸送に取り組み、効率的な配船と船隊運営および市況エクスポージャー管理を通じて安定収益の確保に努めました。

お客さまの脱炭素化ニーズや輸送需要の変化に対応し、環境性能に優れた船隊整備や高品質な輸送サービスの提供を推進しました。こうした取り組みを通じて、鉄鋼原料サプライチェーンを支える社会的役割を果たすとともに、中長期的な競争力の強化と企業価値向上に取り組みました。

今後の戦略

徹底した安全運航を通じて、長年ご愛顧いただいているお客さまに高品質な輸送サービスを提供し、強固な取引関係の維持・拡大を図っていきます。また、LNG燃料船をはじめ、アンモニアやメタノールなどゼロエミッション船への転換需要に加え、環境対応船への移行期におけるお客さまのニーズを着実にとらえ、鉄鋼原料輸送分野における競争力の強化と事業拡大につなげていきます。

さらに、鉄鋼原料需要の成長が見込まれるインドをはじめとする成長市場を中心に、シンガポール、インド、ドバイなどの海外事業拠点と連携した営業活動を一層強化し、新たな事業機会の創出と持続的な成長の実現を目指します。

また、製鉄プロセスの脱炭素化に向けたお客さまの取り組みを支援すべく、直接還元鉄やCCUS*などに関する知見の蓄積を進めるとともに、海上輸送で培った知見とネットワークを活用し、お客さまの安定的かつ効率的な原料サプライチェーンの構築に貢献していきます。

*CCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）：CO_2回収・有効利用・貯留

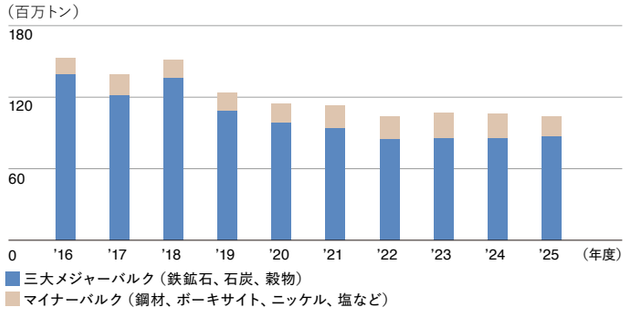
ケープサイズ 所有船隊ランキング

（2026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	153.5	79
3	日本郵船	136.7	63
4	Berge Bulk	129.5	59
5	Winning Intl	114.1	59
6	ICBC	104.3	31
7	Pan Ocean	95.4	38
8	China Merchants	82.8	29
9	H-Line Shipping	75.0	36
10	Angelicoussis Group	74.5	40
11	**川崎汽船**	**69.7**	**35**

※一部傭船を含む。　Clarkson社のデータをもとに当社作成。

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 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Dry Bulk

バルクキャリア事業

強 み

- 既存顧客基盤と効率配船を可能とする貨物ポートフォリオ
- 輸送需要の伸長が見込まれる成長市場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
- 地政学的リスクの高まりや米国関税措置などによる輸送需要パターンの変化
- 投機的新造船発注の増加による船腹供給拡大

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の安定的な増加
- 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
- 過去に大量建造された世代の退役進展による中期的な船腹需給バランスの改善
- 環境規制強化を背景とした燃費効率の高い船舶への代替需要の拡大

2025年度の概況

中小型船市況は、上半期に中国向け石炭・穀物輸送需要の減速などにより軟調に推移したものの、下半期は穀物や鋼材を中心とした荷動きの回復を背景に改善しました。一方で、市場環境は依然として地政学的リスクや世界経済の不透明感を抱え、高い変動性が継続しました。

営業面では既存顧客との関係を強化するとともに、鋼材・マイナーバルクを中心とした新規貨物および接続貨物の獲得を推進しました。また、顧客ニーズに応じた柔軟な輸送サービスの提供により、安定収益基盤の維持・拡大に努めました。

運航面では、接続貨物を活用した効率的な配船や船隊ポートフォリオの最適化を進めるとともに、運航業務の高度化やコスト削減施策を推進し、市況変動下でも収益力向上を図りました。さらに、市況エクスポージャーを適切に管理し、収益の安定化に取り組みました。

今後の戦略

当社は、市況変動の影響を受けにくく持続的な収益を確保できる船隊・事業体質を維持していきます。

営業面では、長年ご愛顧いただいているお客さまとの強固な取引関係を維持・拡大するとともに、輸送需要の伸長が見込まれる成長市場において新たな顧客層へのアプローチを進めることで、持続的な収益機会の創出を図っていきます。

運航面では、多様な船型・航路に対応できる柔軟な船隊運用力と長年培った船主・オペレーターとしての知見を生かし、顧客ニーズに応じた質の高い輸送サービスを提供します。さらに、還元鉄やバイオマスなど環境負荷低減貨物の輸送拡充にも取り組みます。



パナマックスサイズバルカー　ROYAL STELLAR



パナマックスサイズバルカー　SCARLET AKATSUKI

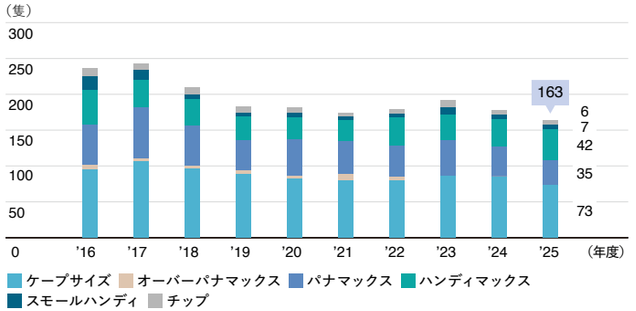
ドライバルク（全船型）所有船隊ランキング（2026年6月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	347.3	295
2	日本郵船	216.7	191
3	CMB	178.1	109
4	Star Bulk Carriers	135.3	135
5	Berge Bulk	134.1	71
6	Pan Ocean	122.7	81
7	商船三井	122.1	120
8	China Merchants	121.8	102
9	Winning Intl	114.1	59
10	China Dev Bank(CDB)	113.0	130
12	**川崎汽船**	**110.0**	**91**

※一部傭船を含む。

Clarkson社のデータをもとに当社作成。

当社ドライバルク サイズ別船隊推移



※2023年度以降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 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Energy Resource Transport

LNG船事業



専務執行役員
金森 聡

環境ソリューション戦略ユニット統括、エネルギー資源輸送事業ユニット統括、LNG営業・LNG/CCS 戦略担当



LNG船　DIAMOND GAS JADE



LNG船　PUTERI JOHOR

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
- 中東情勢の悪化・長期化に伴うLNG供給・輸送需要の停滞リスク

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
- 地政学的リスクの高まり、不透明感により、従来のトレードパターンに変化が生じ、トンマイルが増加

2025年度の概況

LNG船事業では、長期契約を中心とした安定収益基盤のもと、安全かつ高品質な輸送サービスの提供を継続しました。2025年度は、QatarEnergy社向け新造LNG輸送船が竣工し、サービスを開始したほか、インド国営ガス会社GAIL社向け長期傭船案件において、同社および現地パートナーJM Baxi GroupとのLNG輸送船の共同保有に基本合意するなど、国内外のパートナーとの連携を強化しながら、中長期的な収益基盤の拡充に向けた取り組みを進めました。

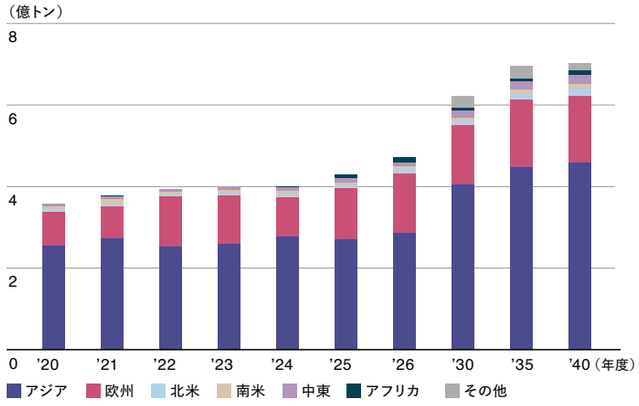
一方で、中東情勢の緊迫化など事業環境は大きく変化し、運航面では柔軟な対応や安全・安定輸送の維持に努めることで、LNGサプライチェーンを支える役割を果たしました。もっとも、中東情勢やロシア・ウクライナ情勢などの地政学的リスクは依然として高く、LNG需給やプロジェクト開発動向の変化に対応しながら、長期契約による安定収益基盤の拡充を進めることが課題となっています。

今後の戦略

LNG輸送船事業では、脱炭素化の移行を支える重要なエネルギーであるLNG需要の拡大を見据え、長期傭船契約を基盤とした安定収益の積み上げを進めていきます。QatarEnergy社向け案件をはじめとする新規契約船の竣工・投入により、2026年度には船隊規模を63隻へ拡大し、2030年度には75隻以上の体制を目指します。

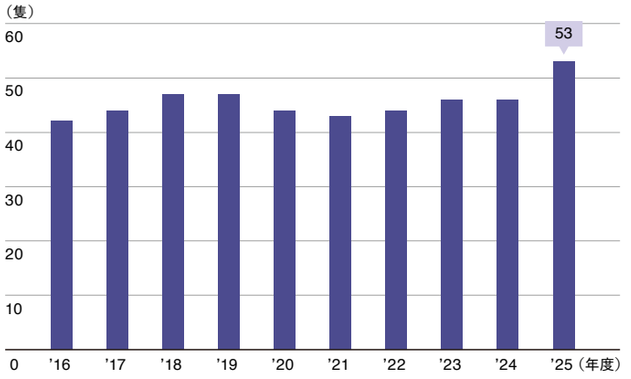
東南アジアやインドなどの成長市場における事業開発を強化し、既存顧客との関係深化と新規顧客の開拓を進めることで、顧客基盤の拡充に取り組みます。さらに、シンガポール、ロンドン、ヒューストン、ドーハなど海外拠点の機能強化を通じて営業力と顧客対応力を高めるとともに、LNG船員の確保・育成や船舶管理体制の強化を進め、安全運航と高品質なサービスの提供に努めます。加えて、FSRU案件などLNGバリューチェーン領域への取り組みも推進し、中長期的な事業成長と収益基盤の強化を図っていきます。

LNG需要推移



S&P Global Energy（Platts）をもとに当社作成

当社LNG船隻数推移（共有船含む）



Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Energy Resource Transport

電力事業


電力炭輸送船　CORONA ACE


電力炭輸送船　CORONA ZENITH

強 み

- 国内発電所の厳しい配船要件や環境規制に対応した石炭輸送船隊を保有し、高水準の船舶管理に支えられた安全・安定輸送能力を有する
- 国内電力各社との長年にわたる取引実績を通じて強固な顧客基盤を構築。同型・同均質の石炭輸送船隊による高い代替性と配船調整力を強みとし、需要変動にも柔軟に対応可能

リスク

- 脱炭素社会への移行や電源構成の変化に伴い、中長期的な石炭輸送需要の減少が見込まれる
- 石炭火力発電のミドル電源化により輸送需要の変動性が高まり、需要期への配船集中や不需要期の稼働低下などを通じて、配船の偏在や船舶稼働率の低下が生じる可能性がある
- エネルギー価格、人件費、資材価格の上昇に伴い、新造船投資負担や船舶管理費を含む運航コストの増加が見込まれる

機 会

- 長期的には石炭輸送需要の漸減が見込まれるものの、電力の安定供給やエネルギー安全保障の観点から、一定規模の石炭輸送需要が継続する可能性がある
- 既存石炭船隊の高齢化や新造船供給の停滞による将来的な船腹需給引き締まり。また石炭火力のミドル電源化を背景に、需要変動に対応する柔軟な輸送サービスへのニーズ拡大
- アンモニア・水素などのカーボンニュートラル燃料やCCUSの導入拡大に伴い、新たなエネルギー輸送需要の創出が期待される

2025年度の概況

原子力発電所の再稼働は着実に進展しているものの依然限定的であり、石炭火力発電はLNG火力発電とともに電力の安定供給を支える重要な電源として一定の役割を担っています。一方、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い電力需給の変動幅が拡大する中、石炭火力発電には需給調整を担うミドル電源としての役割が求められており、発電燃料の調達・輸送においても高い柔軟性が必要となっています。

このような事業環境のもと、当社は同型・同均質のコロナシリーズ船隊と長年培った配船調整力を生かし、需要変動に柔軟に対応することで国内電力各社の安定的かつ効率的な燃料調達を支援し、我が国の安定的な電力供給に貢献しました。

一方で、中長期的な石炭輸送需要の漸減を見据え、顧客との関係強化や配船最適化、船隊稼働率向上を通じて収益基盤の維持・強化に取り組むことが重要な課題となっています。

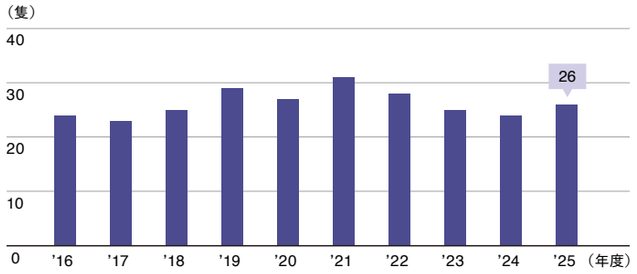
今後の戦略

2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画では、脱炭素化の推進を前提としつつも、電力の安定供給やエネルギー安全保障の観点から、火力発電が引き続き重要な役割を担うことが示されました。石炭火力発電については非効率設備のフェードアウトが進む一方、高効率設備は当面活用される見通しであり、再生可能エネルギーの導入拡大に伴う需給変動への対応が求められています。

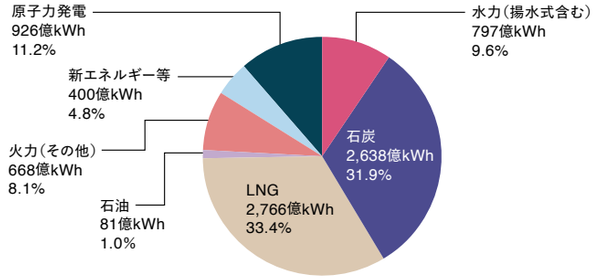
当社は、同型・同均質のコロナシリーズ船隊と長年培った配船調整力を生かし、需要変動に柔軟に対応することで安定的な燃料輸送を支えていきます。

また、既存顧客との関係強化や配船最適化による収益性向上を進めるとともに、環境性能に優れた船舶の活用、省エネルギー技術の導入、さらにはアンモニア・水素などのカーボンニュートラル燃料やCCUS関連輸送への対応を通じ、持続可能なエネルギー輸送事業の実現を目指していきます。

当社電力炭船隻数推移（共有船含む）



発電電力量の構成（2025年度）



出典：「電力調査統計」（資源エネルギー庁）
（https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/electric_power/ep002/index.html）を加工して当社作成

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29　“K” LINEグループの事業
31　事業戦略
33　事業概況
33　ドライバルク
35　エネルギー資源
39　製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Energy Resource Transport

原油・LPG事業



LPG／アンモニア運搬船　AXIS RIVER



油槽船　TONEGAWA

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

- ホルムズ海峡封鎖など地政学的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

- 地政学的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
- 脱炭素支援に資する液化ガス（LPG・アンモニア）の市場拡大

2025年度の概況

原油・LPG事業では、大型原油船（VLCC）およびLPG船を中心とした中長期契約のもと、2025年度も安定した収益を確保しました。

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、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）では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っています。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。

中東情勢の悪化を受け、原油・LPG輸送が変化しつつも需要は堅調です。原油価格高騰によって原油需要が減退する懸念や買い控えによる輸送需要が減る懸念もありますが、引き続き安全運航の徹底と高品質な輸送サービスを提供し、事業基盤の強化を図っていくことが重要な課題となっています。

今後の戦略

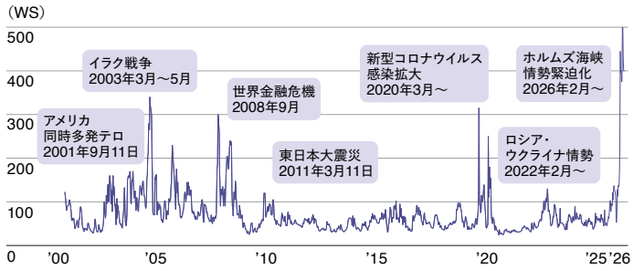
原油輸送事業では、長期契約を基盤とした事業運営により市況変動の影響を抑えながら安定した収益を確保しつつ、大型原油船（VLCC）、汎用原油船（AFRAMAX）において環境対応船への移行需要をサポートしていくことを新たな事業機会ととらえています。

中東情勢悪化の長期化など不透明な状況が続きますが、原油調達ルートの変化に伴う輸送需要動向を的確にとらえ、安定的な輸送サービスの提供に努めます。

FPSO・ドリル事業においては石油・ガスの需要に応えるべく安定稼働を図ります。LPG輸送事業では米国のLPG輸出増に伴う市場拡大が見込まれており、安全運航を提供しつつ事業基盤の強化に取り組みます。

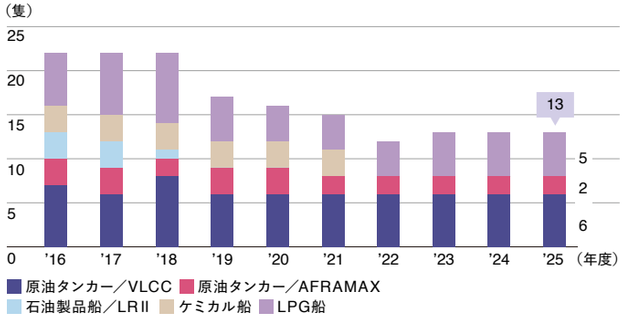
全ての事業において、市場環境の変化や地政学的リスクによる影響を注意深く観察しながら、契約ポートフォリオ強化と安定した安全運航の提供を通じて持続的な収益確保を目指します。

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 3
強みを持つ事業への集中投資と
ポートフォリオの進化により、
どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

事業概況 ── エネルギー資源

Energy Resource Transport

CCS事業



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

強み

- CCSバリューチェーンに関する蓄積された知見、ノウハウ
- Northern Lights社向け液化CO_2輸送船の運航・船舶管理ノウハウの深化と拡張

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
- FSIU*など、CCSバリューチェーンにおける事業領域の拡大

2025年度の概況

世界初のCO_2回収・輸送・貯留を一体化した商業CCSバリューチェーン事業において、液化CO_2輸送船3隻体制を構築し、2025年12月には3隻目となる「NORTHERN PHOENIX」が竣工しました。

さらに、2026年にはNorthern Lights社向け新造液化CO_2輸送船2隻の定期傭船契約を獲得したほか、マレーシアや豪州などアジア・太平洋地域での事業開発や、FSIU*などを活用した最適なCCSバリューチェーンの検討にも取り組みました。

将来的なCCS需要の拡大を見据え、国内外のCCSプロジェクト開発を推進し、CCSバリューチェーンの実現に向けた取り組みを着実に進めていくことが重要です。

今後の戦略

世界的な脱炭素化の進展に伴い、CCSはCO_2排出削減に向けた重要なソリューションとして期待されています。当社は、Northern Lights社向け液化CO_2輸送船の運航・船舶管理のノウハウを活用し、安全かつ安定した輸送サービスを提供するとともに、運航実績や知見の蓄積を通じて競争力を高め、新規案件の獲得につなげていきます。

また、欧州をはじめとする国内外のCCSプロジェクトへの参画機会を拡大するとともに、FSIUなどを活用した最適なCCSバリューチェーンの実現に向けた取り組みを推進します。国内外のパートナーとの連携を強化しながら、将来の需要拡大を見据えた事業基盤の強化を進めていきます。

*FSIU（Floating Storage and Injection Unit）：洋上で液化CO_2を貯蔵・圧入する設備

事業概況 ── エネルギー資源

Energy Resource Transport

洋上風力関連事業



地質調査船　EK HAYATE

強み

- 洋上風力関連事業の基盤となるオフショア支援船運用の知見と実績
- 2024年度に就航した、国内でも数少ない日本籍の地質調査船「EK HAYATE」を通じた先行的なノウハウ蓄積や運用実績
- オフショア支援船事業を手掛けるSNマリン株式会社との資本提携

リスク

- 世界的なインフレ、地政学的リスクの拡大、通商問題などによる各種コスト増加、プロジェクトの遅延や見直し
- 洋上風力発電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化石燃料の維持、再生可能エネルギー導入の遅延

機会

- エネルギーの安定供給や経済安全保障の観点での「国産エネルギー」としての再生可能エネルギー政策の進展
- 再生可能エネルギー・洋上風力発電に対する社会的受容性の向上
- 浮体式を含む洋上風力関連産業における技術開発・革新、サプライチェーンの整備

2025年度の概況

洋上風力関連事業では、脱炭素化へのニーズを背景に再生可能エネルギー分野への期待が高まる中、グループ会社ケイライン・ウインド・サービス株式会社（KWS）の事業基盤強化に取り組みました。

2025年度は我が国において数少ない日本籍の地質調査船「EK HAYATE」が本格稼働し、国内の洋上風力案件への対応を進めました。

また、KWSとオフショア支援船の保有・運航事業を手掛けるSNマリン株式会社との資本提携を実施し、船員確保を含む運航体制を強化しました。

洋上風力は、再生可能エネルギーの主力電源化に向けた重要な電源と位置付けられており、今後の事業機会拡大を見据え、事業・運航体制の強化を着実に進めていくことが重要です。

今後の戦略

世界的な脱炭素化への潮流や再生可能エネルギーの需要を踏まえ、洋上風力関連事業のさらなる成長を目指します。当社は、海運事業で培った安全運航や船舶管理の知見を生かし、先行する地質調査事業での実績をもとに、洋上風力発電の開発・建設・維持管理を支える関連事業を推進していきます。

また、KWSを中心にグループ内外のパートナーと連携し、より付加価値の高い作業船サービスの提供や、建設・保守分野での長期契約獲得に向けた事業体制の整備など、一層の競争力向上を図ります。

さらに、将来のアジア太平洋地域での拡大が見込まれる浮体式洋上風力発電など、新たな技術開発や事業機会創出にも積極的に取り組み、中長期的な市場拡大に備えます。

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29　"K" LINEグループの事業
31　事業戦略
33　事業概況
33　ドライバルク
35　エネルギー資源
39　製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Product Logistics

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　OCEANUS HIGHWAY



LNG燃料自動車専用船　TETHYS 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
- 全世界に張りめぐらされた航路網、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
- 電気自動車（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
- 中国出し完成車輸送増加による世界的な船腹不足

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

2025年度の概況

世界の自動車販売市場は前年比約4%増の約9,170万台となり、いわゆるDEEP SEAの海上荷動きは約1,700万台となりました。

米国の通商政策変更や中東情勢の緊迫化をはじめとして事業環境に変化が見られたものの、当社グループにおいては柔軟な配船対応や安定輸送の維持によって欧州域内輸送を含む輸送台数は前年度の336万台から339万台に増加しました。

当社は、引き続き運賃修復や貨物ポートフォリオの適正化、および運航・配船効率改善を進めることで収益力・コスト競争力向上に取り組んでいくとともに、カーボンニュートラルの実現に向けて環境対応船の投入を進めていきます。2025年度末時点で13隻のLNG燃料自動車船が竣工しており、2030年までには30隻規模の環境対応船投入を計画しています。

今後の戦略

短期的には中東情勢の緊迫化に伴う自動車需要の減退リスクが懸念されるものの、中長期的な生産・出荷は堅調に推移していく見通しです。

2035年には電気自動車の世界販売に占める割合は約46%に達すると予想されており、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2025年から2030年にかけて、約8%の伸びが見込まれます。

このような状況下において、当社は環境対応・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、環境対応については2030年度末時点で合計30隻の環境対応船の運航を予定しています。

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。

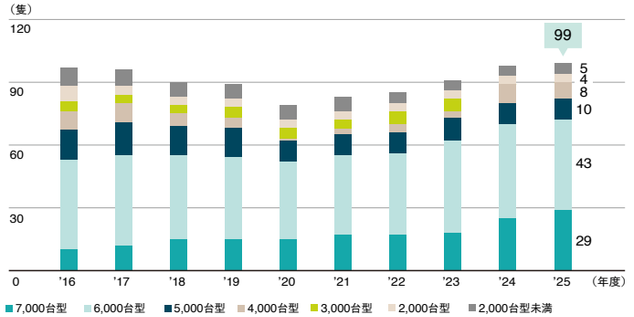
自動車船 船社ランキング

（2026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	116	14.0%	796,421	15.4%
2	日本郵船	115	13.9%	716,166	13.9%
3	商船三井	102	12.3%	620,909	12.0%
4	**川崎汽船**	**90**	**10.8%**	**559,475**	10.8%
5	GLOVIS	83	10.0%	563,940	10.9%
6	GRIMALDI	70	8.4%	391,253	7.6%
7	HOEGH	43	5.2%	316,265	6.1%
8	COSCO	30	3.6%	196,267	3.8%
9	ANJI	22	2.7%	150,450	2.9%
10	NEPTUNE	17	2.0%	69,990	1.4%
	その他	142	17.1%	786,238	15.2%
	合計	830	100%	5,167,374	100%

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。
※2024年度末・2025年度末ともに一部船舶の船型区分を変更。

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Product Logistics

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



大井2号バース
ニアゼロエミッション型タイヤ式トランスファークレーン
（提供：株式会社ダイトーコーポレーション）



キャリアカー（車両運搬車）
（提供：PrixCar Services Pty Ltd）

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
- 世界情勢不安（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

- 洋上風力発電など、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

2025年度の概況

国内物流・港湾事業においてコンテナターミナル取扱量が前年同期比で増加し、曳船事業の作業数や倉庫事業も堅調に推移するなど、安定した収益基盤を維持しました。

国際物流事業では、米国関税影響により自動車関連貨物の荷動きに一部弱さが見られた一方、半導体関連を中心とした航空貨物需要の回復によりフォワーディング事業は増収となりました。

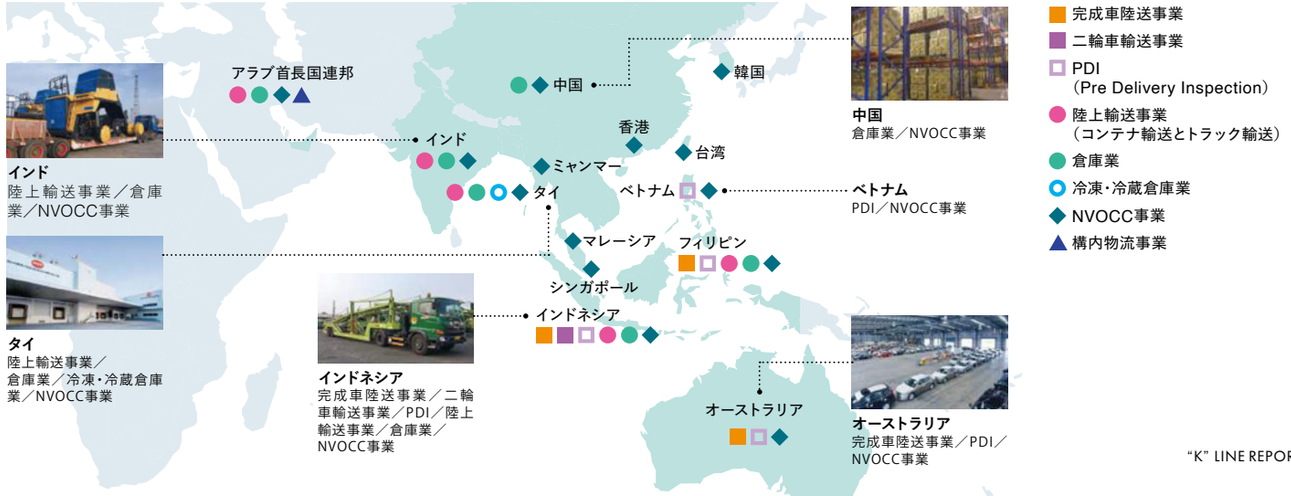
豪州を中心とした完成車物流事業では荷量がおおむね安定して推移し、事業収益を下支えしました。加えて、2025年4月には株式会社上組との資本提携による新たなケイラインロジスティックス体制が始動し、物流事業の成長に向けた基盤整備を進めました。

一方で、中東情勢や米国通商政策など地政学的リスクの高まりにより物流需要の先行き不透明感が増しているほか、グループ物流事業全体の収益性向上や、事業ポートフォリオの最適化が今後の課題となっています。

今後の戦略

物流・港湾事業では、「収益性」と「機能性」の二軸から各事業を再評価し、事業ポートフォリオの最適化を推進します。収益性の観点では、海運業を主軸とした物流事業領域において安定的な収益基盤の拡大を図るとともに、物流子会社の収益改善や事業再編を進め、資本効率向上につなげます。機能性の観点では、ケイラインロジスティックス株式会社を中心に海外ネットワークを強化し、コントラクトロジスティクス機能を拡充することで、総合物流サービスへの進化を目指します。また、完成車物流事業では豪州・アジア・南米で培った顧客基盤や運営ノウハウを活用し、他地域への展開も検討します。港湾事業では国内コンテナターミナルの役割分担最適化や再整備案件への対応を進め、物流インフラ機能の高度化を推進します。併せて、モーダルシフト推進やEVタグ導入、洋上風力関連支援など脱炭素化への取り組みを強化し、持続的成長と企業価値向上を実現します。

“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 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Product Logistics

近海・内航事業



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

- 計画的な船隊整備により、バイオマス燃料輸送をはじめとする再生可能エネルギーへの積極的な取り組みを継続
- 高品質のフェリー航路、定期RORO航路により、北海道発着の航路ではトップクラスの輸送シェア
- フェリー輸送を通じたBtoCのお客さまとの接点
- 不定期専用船ではお客さまとの緊密な関係性に基づく専用船が安定的な収益を確保
- 外航・近海から内航・フェリーまで、さまざまな輸送需要・形態に対応可能な体制
- オフショア支援船事業では高品質の船員と船隊による実績の積み重ねが継続

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
- 顧客の環境意識の変化や、貨物輸送ニーズの変化への対応。国内外の環境規制の強化への対応が必要
- 船価や修繕費、人件費など急速に進むコストインフレや、中東情勢の緊迫化により高騰するエネルギー価格への対応、適切な価格転嫁が必要

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、お客さまの環境対応などの新たな輸送需要に対応していく
- オフショア支援船事業における海洋ビジネス・海洋産業振興への期待感の高まりに対して、需要を適切に取り込む

2025年度の概況

近海事業では、鋼材が前期比で減少した一方、バイオマス燃料やバルク貨物が増加し、全体の輸送量は前期を上回りました。

内航事業では、フェリー輸送は、トラック・乗用車・旅客のいずれも増加し、特に、乗用車・旅客が好調を維持しました。定期船輸送は、苫小牧航路が堅調だった一方、全体では荒天や農作物の不作の影響などにより前期の輸送量を下回りました。不定期船輸送は、石灰石輸送が減少したものの、石炭輸送および一般貨物船は堅調に推移しました。

OSV事業では、獲得案件の増加が寄与し、稼働率が改善しました。

今後の戦略

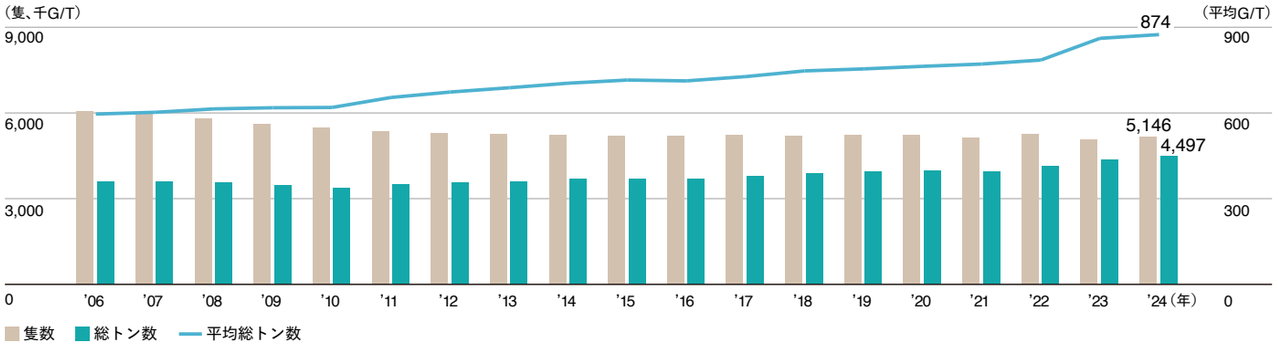
近海事業では、輸送品質・配船効率の向上や船隊整備を通じて事業基盤を強化するとともに、需要拡大に対応し、収益性の高い貨物の集荷を進めます。

内航不定期船輸送では、高い信頼性と安定輸送を強みに、業界におけるコモンキャリアとして確固たる地位の確立を図ります。

内航定期・フェリー事業では、収益力向上やコスト最適化を進めるとともに、モーダルシフト需要の取り込みによる収益の上積みを目指します。

さらに、船舶管理技術や作業品質の向上、安全・安定輸送の徹底を通じて事業価値を高め、国内外で信頼される総合海上輸送グループとして持続的な成長を実現していきます。

内航船の隻数と船舶の大型化



出典：国土交通省海事局

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Product Logistics

コンテナ船事業



コンテナ船　ONE HUMBER



コンテナ船　ONE MINATO

強み

- 世界各地に広がる顧客基盤とグローバルネットワーク
- 北米・欧州・アジアを中心とした充実した航路網と安定的な輸送サービス
- 市場環境やサプライチェーン変化への柔軟な対応力
- ONE社に集結した邦船3社の知見・ノウハウ・人材
- ターミナルなどを含めたグローバルな事業基盤とネットワーク

リスク

- 中東情勢や紅海問題の長期化による運航コスト上昇
- 地政学的リスクによる国際物流への影響
- 米国の関税政策や保護主義強化による荷動き減少
- 中国経済の減速や米中対立による貿易量の停滞
- 新造船大量竣工による供給過剰と運賃下押し圧力
- 北米・欧州港湾での労働争議などによるサプライチェーン混乱

機会

- インド・東南アジア・南米・アフリカにおける経済成長と物流需要拡大
- サプライチェーン再構築や生産拠点分散化に伴う輸送需要増加
- 脱炭素化に向けた環境対応サービスへの需要拡大
- デジタル技術活用による運航効率化とサービス高度化
- ターミナル・物流事業など周辺領域への事業拡大
- 市況変動下での顧客サービス差別化によるシェア拡大

2025年度の概況

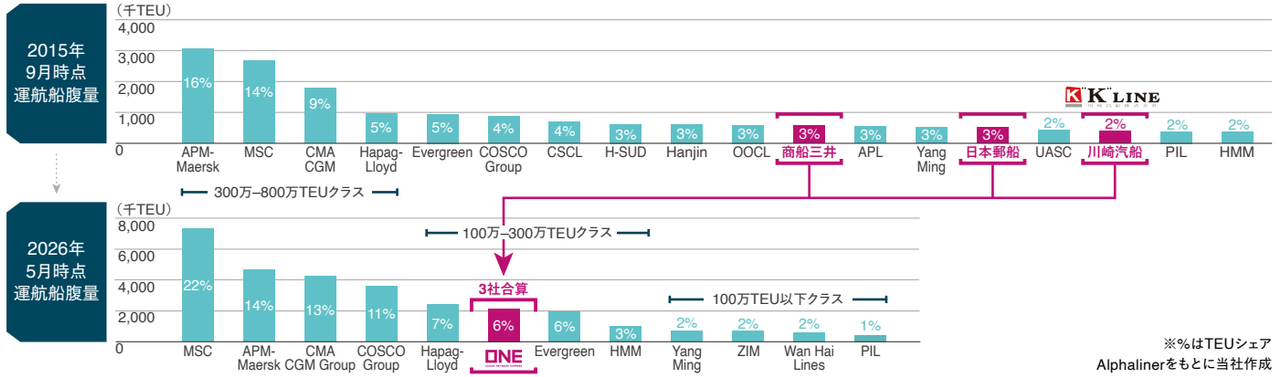
コンテナ船事業においては、Ocean Network Express社（ONE社）が需要の伸び悩みや新造船大量竣工による船腹供給増加の影響を受けながらも、通期では黒字を確保しました。年度前半は紅海情勢を背景とした喜望峰経由の迂回航行や港湾混雑により需給が引き締まり、運賃市況を下支えしました。一方、年度後半は世界経済の減速や消費需要の鈍化に加え、新造船の継続的な投入による供給圧力の高まりを受けて運賃市況は低調に推移しました。ONE社は荷動きに応じた柔軟な配船や輸送機材の最適配置を通じてオペレーション効率の向上を図り、取扱量を維持するとともに安定的なサービス提供に努めました。しかしながら、平均運賃の下落に加え、船費などの固定費増加により収益性は低下しました。

今後の戦略

ONE社は2030年に向けた中期経営計画「ONE 2030」のもと、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つを柱として持続的成長の実現を目指しています。2026年7月には新たなCEOのもとで経営体制がスタートしました。これまで培ってきた強固な事業基盤や戦略の方向性を維持しつつ、変化する事業環境に対応するため、組織運営や事業推進のあり方については必要な変革を進めます。

足元では、米国の関税政策や中東情勢の長期化に加え、新造船大量竣工による供給圧力など不透明な事業環境が続いていますが、市場動向や輸送需要の変化を的確にとらえながら、機動的かつ効率的な事業運営を推進していきます。また、デジタル技術の活用によるオペレーション高度化や、脱炭素化に向けた環境対応の推進を通じて競争力向上を図るとともに、ターミナル事業などを含むバリューチェーンの強化にも取り組みます。当社は株主として、資本効率やガバナンス、人材育成の観点からONE社を支援し、安定的な収益基盤の強化と企業価値向上に努めていきます。

コンテナ船 船社数・規模の変化



※%はTEUシェア
Alphalinerをもとに当社作成

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

29 “K” LINEグループの事業
31 事業戦略
33 事業概況
33 ドライバルク
35 エネルギー資源
39 製品物流

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 4

持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

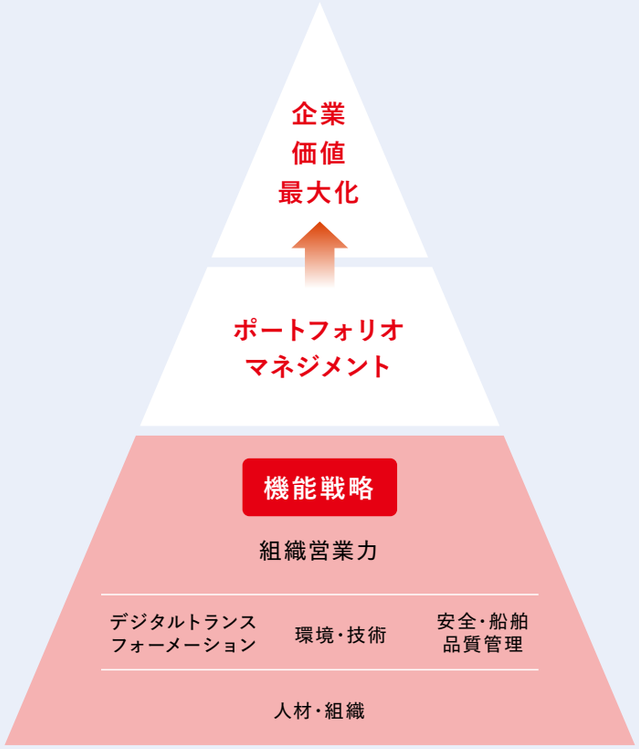
Section 5
コーポレートガバナンス

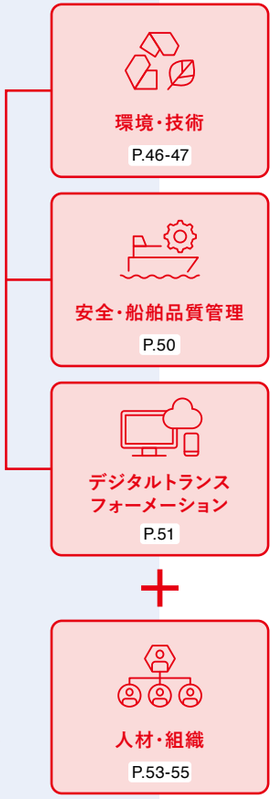
Section 6
データセクション

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、低炭素化・脱炭素化の新たなサプライチェーンの構築・強化に貢献**

- **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**

- 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**

- 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 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

イノベーションの促進

当社は、「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」を機能戦略の重要な柱として位置付け、各事業との融合を通じた競争力向上と新たな価値創出を目指しています。環境・技術では、二元燃料船の導入、省エネルギー技術の開発・実装、次世代ゼロエミッション船の検討、代替燃料・CO_2輸送などの新たな領域への取り組みを進め、脱炭素社会の実現に貢献します。安全・船舶品質管理では、統合型船舶管理体制により、優秀な船員・海技者を確保・育成することで、海務・海技力を高度化させ、安全運航と高品質な輸送サービスを支えます。DXでは、データ・AIの活用により、船舶運航の最適化や業務プロセスの効率化を推進し、環境負荷低減と競争力強化の両立を図ります。

目的・KPI

当社は、低炭素・脱炭素社会の実現に向けた環境負荷低減と、事業競争力の強化を両立させることを基本方針としています。具体的には、先進的な省エネルギー技術の開発・導入、燃費性能に優れた船舶の整備、風力推進補助システム「Seawing」などの実用化に向けた取り組み、統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」を活用した運航最適化を推進します。これらの取り組みを通じて、GHG排出量削減に資する施策の実装を進めるとともに、環境対応力を当社の差別化要素として高めていきます。

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	2025年度達成状況	2026年度目標値
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	風力推進等	風力推進装置搭載隻数*	2030年代：50隻以上	3隻	中長期目標値を前提に取り組みを進める
			運航効率	「K-IMS」の保有船・中長期傭船への搭載率	搭載率100%の維持	100%	搭載率100%の維持

＊当社グループが保有・運航する船舶のほか、船舶管理を担う船舶を含む。

推進体制

2026年度より、環境ソリューション戦略ユニット長を議長とし、CFO、CHRO、CDIO、CTO、海務部門および各事業部門の担当役員で構成する環境・技術会議を設置しています。同会議では、自社および社会の低炭素化・脱炭素化やイノベーションに関する調査・分析、戦略立案、具体的施策の推進を全社横断的に統括しています。

そのもとで、「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（DX）」を担う各機能が専門性を発揮しながら事業部門と連携し、省エネルギー運航、代替燃料、CO_2輸送など、脱炭素社会の実現に資する技術・ソリューションの検討から実装までを推進しています。

また、安全・船舶品質管理およびDXの知見を取り込みながら、技術開発にとどまらず、実船への導入、運航データの活用、事業化に向けた検証までを一体的に進めています。環境負荷の低減と新たな価値創出を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

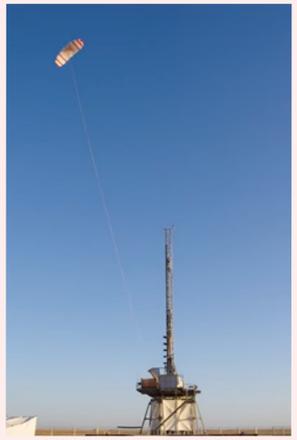
※CFO：Chief Financial Officer／CHRO：Chief Human Resource Officer／CDIO：Chief Digital Information Officer／CTO：Chief Technical Officer

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長です。

現在、大型カイトを利用した陸上・船上試験を進めています。さらなる安全性と牽引力の検証の実施後、2027年度の実用化を予定しています。



陸上試験の様子

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 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、環境に関わる環境長期指針「“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

自社の低炭素化・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）

社会の低炭素化・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

自社の低炭素化・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など、具体的な検討を進めています。

	2008年（基準年）	2025年	2030年	2040年	2050年
CO_2 排出効率	7.21g-CO_2／トンマイル	4.13g-CO_2／トンマイル43%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	684万トン 50%改善（基準年比）			ネットゼロ
LNG燃料船 投入隻数		～2025年 14隻	2030年 35隻	2040年 35隻	2050年 10隻
アンモニア燃料船等 投入隻数		～2025年 0隻	2030年代半ば 20隻	2040年 130隻	2050年 200～250隻
Seawing 搭載隻数		～2025年 0隻	2030年 50隻	2040年 50隻	2050年 50隻

2050年 GHG排出 ネットゼロへの 挑戦

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

低炭素化・脱炭素化に向けた取り組み概要

低炭素化・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3,230億円を投資し、自社の低炭素化・脱炭素化と社会の低炭素化・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。

自社の低炭素化・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
バイオ燃料など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するとともに、すでに導入済みのバイオLNG燃料の活用を推進
- 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燃料自動車専用船「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
- 2026年4月には自動車船におけるバイオLNG燃料の継続的な使用を開始

社会の低炭素化・脱炭素化支援の取り組み

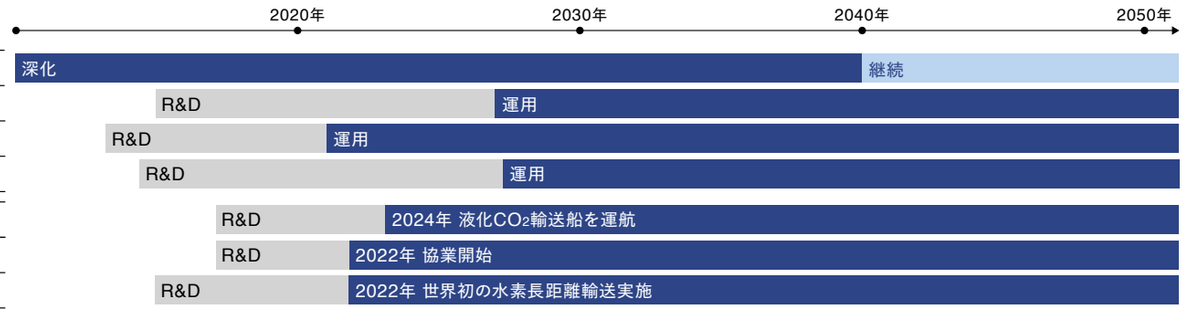
液化CO_2輸送事業

当社は、発電所や工場などから排出されるCO_2を回収し、地下深部の地層に圧入・貯留することで大気中への排出を削減する技術であるCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）バリューチェーンの中で、回収・液化されたCO_2を排出地から貯留地まで海上輸送する液化CO_2輸送船事業を推進しています。Northern Lights社が推進する世界初の本格的な商業CCSプロジェクトにおいて、5隻の液化CO_2船の運航に当社が携わります。本プロジェクトにて中温中圧での輸送ノウハウを蓄積すると同時に、将来の大型輸送プロジェクトに向けて、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進め、低温低圧での輸送技術開発を進めます。

			投資額（2022～2026年）	GHG排出削減効果	施策進捗を測るKPI
自社の低炭素化・脱炭素化	燃料転換（クリーンエネルギー活用）	LNG/LPG燃料船	2,620億円	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	110億円	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		——	
社会の低炭素化・脱炭素化支援	低炭素化に資する新事業	液化CO_2輸送	350億円	——	事業特性に応じて検討 （液化CO_2船は2026年6月時点で5隻運航を決定）
		風力発電支援等			
その他の環境投資	——	——	115億円	——	——

＊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、隻数拡大を図ります。
（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、経済性など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。

低炭素化・脱炭素化におけるネットゼロに向けたロードマップ



Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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.html

ガバナンス

ガバナンスの詳細はP.70に記載しています。P.70

戦略

気候変動に伴う主なリスク・機会を特定し、事業への影響に対する考察・対応策を整理しています。また、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、複数シナリオを用い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。

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。

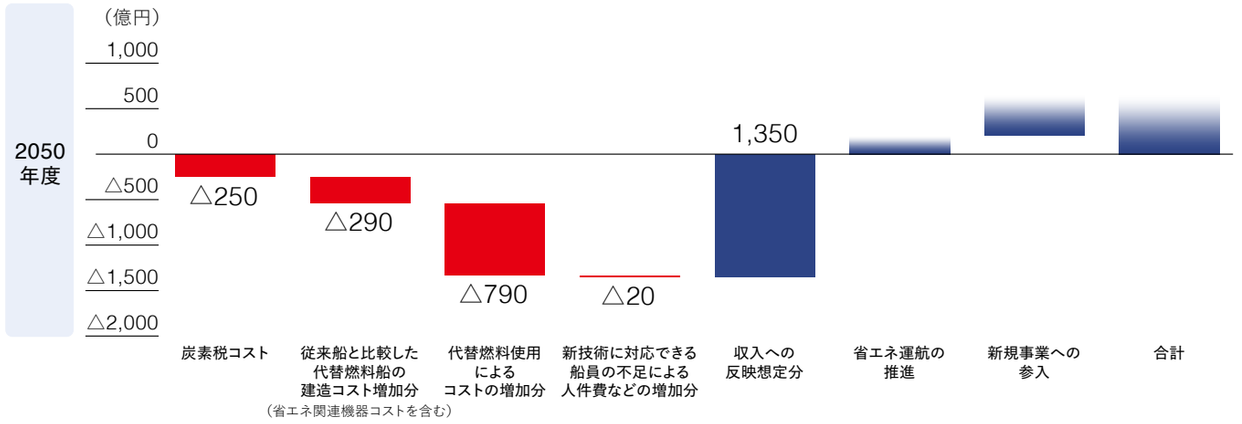
指標と目標

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。

財務インパクト評価の結果

影響を受ける要因として、炭素税コストなど4項目を抽出しました。どのシナリオにおいても、低炭素化・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、カバーできない低炭素・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



低炭素化・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3,230億円を投資し、燃料転換や、「Seawing」など新技術の導入、液化CO_2輸送などを通じて、自社の低炭素化・脱炭素化と社会の低炭素化・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 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、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のガイダンスに基づいてLEAPアプローチを導入、TNFDフレームワークv1.0（正式版）として取りまとめました。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。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。

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.html

ガバナンス

ガバナンスの詳細はP.70に記載しています。 P.70

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）に重点を置いた分析、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アプローチに沿って、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、自然資本への依存度・影響度合いをENCOREツールを用いて分析しました。詳細は当社ウェブサイト「TNFDフレームワークに基づく情報開示」に記載しています。



当社が展開する各種事業のうち、主要事業である海運に焦点を当てて分析を実施、当社運航船の寄港頻度の多寡などをベースに、生物多様性リスクの高い海域と照らし合わせることで各種事業拠点および操業箇所の重要エリアを選定。主な分析対象地域を左記の4地域としました。

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、サステナビリティ経営推進会議（議長：執行役社長または執行役社長が指名する執行役またはユニット統括執行役員）へ報告されます。必要に応じて経営会議に報告し、または付議し、最終的に、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

特定した4つのマテリアリティについて、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。	**周辺環境への負荷低減・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。	**周辺環境への負荷低減・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。	**周辺環境への負荷低減・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

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。

安全性の確保



専務執行役員
海務ユニット統括、CSO
藤丸 明寛

海運を取り巻く環境は、かつてない速度で変化しています。中東情勢をはじめとする地政学的リスクの高まり、気候変動に伴う異常気象の頻発、サイバーリスクの増大、さらには新燃料・新技術への対応など、船舶運航に求められる判断はますます高度かつ複雑になっています。

このような環境下においても、当社は「安全は全てに優先する」というゆるぎない信念のもと、安全運航と輸送品質の向上に取り組んでいます。

当社の安全文化を象徴する言葉の一つが、「船長を一人にしない」です。航海中の最終的な意思決定は船長に委ねられています。しかし、変化の激しい世界情勢や複雑化するリスクに直面する中で、船長や乗組員が常に最善の判断を行えるよう、陸上組織、船舶管理会社、オペレーション部門、海技・海務の専門家が一体となって支援する体制を構築しています。船からの情報を陸上が受け止め、陸上の知見を船へ還元することで、安全を組織全体で支えることを目指しています。

また、世界各地の安全情報を収集・分析し、船舶を取り巻くリスクの変化を迅速に把握するとともに、デジタル技術の活用による運航支援、船舶管理体制の高度化、高品質な船員・海技者の育成をグローバルに推進しています。こうした取り組みを通じて、船員の安全確保と安定輸送の両立を追求しています。

当社は今後も、「安全に終わりはない」という理念のもと、現状に満足することなく、安全への挑戦を続けてまいります。

そして、「船長を一人にしない」という思想をグループ全体で共有しながら、現場と陸上が一体となって安全文化をさらに深化させ、お客さまや社会から信頼され続ける海上輸送サービスを提供してまいります。

「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



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。

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44　機能戦略
45　イノベーションの促進
46　環境・技術
48　TCFDフレームワークに基づく情報開示
49　TNFDフレームワークに基づく情報開示
50　安全・船舶品質管理
51　デジタルトランスフォーメーション（DX）
52　CHROメッセージ
53　人材・組織
56　社員座談会

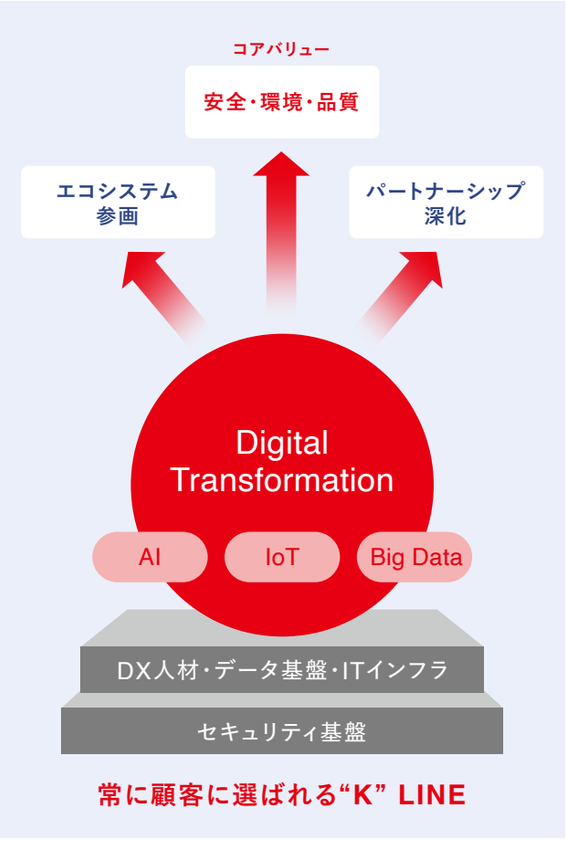
Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

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。その実現に向けた機能戦略としてDX戦略を策定し、「陸上のDX」「海上のDX」「データのDX」「人材のDX」「DXを支えるセキュリティ」の5つの視点からDXを推進してきました。

これらの活動を通じて整備された強固なIT基盤を軸にデータ駆動型の事業運営を進め、生成AIをはじめとする最新技術を実装することで、より迅速で正確な意思決定を実現するとともに、“モノを運ぶだけではない”海運の新たな価値を顧客と社会に提供することで事業価値の向上につなげていきます。

DXにより目指す姿



5つの視点

	STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3
データのDX 陸上のDX	データ駆動型事業運営の基盤構築	人とAIによる意思決定高度化	海運の新たな価値創出
	事業活動の中で生じるあらゆるデータを一元的に管理、事業運営に必要な情報を全社横断でリアルタイムに可視化するデータ基盤を構築します。生成AIをはじめとする最新技術の実装により、データ駆動型の意思決定を可能とする土台を整備します。	社内外のデータを統合・活用し、人とAIが協働することで、需要予測、市況分析、安全運航、環境対応などさまざまな領域において、変化を早く正確にとらえ、最適解を迅速に導き出して機動的に実行します。	当社グループが長年培ってきた海運知見・エンジニアリング力・人材にデータとAIを掛け合わせ、「モノを運ぶだけではない」海運の新たな価値を顧客と社会に提供するとともに、物流インフラ企業の使命を果たし、サプライチェーンの最適化や脱炭素といった社会課題の解決に貢献します。
データのDX 海上のDX	船上ITインフラの飛躍的向上	海上DX技術の確立	実装システムの高度化
	船内IT環境の抜本的な改善とセキュリティのさらなる強化を同時に進め、海上通信の高速・大容量化を生かし、船舶運航データの船陸共有とリアルタイムでの活用を加速します。	蓄積した運航データと現場知見をもとに予兆保全や遠隔支援を実現すると同時に、船上業務におけるAI活用を推進することで、人的依存の低減・省力化と安全運航を高次元で両立します。	データ活用の高度化を推進し、安全・品質・環境性能を継続的に磨き上げるとともに、次世代の自律的な船舶運航につながる技術開発にデジタル分野から貢献します。

人材のDX	DX人材の育成	DX推進体制	グループおよびパートナーシップ
	データ駆動型海運会社への進化を支える人材基盤の構築に向け、海運知見とデータ・AI・デジタル活用力を兼ね備えたDX人材を育成しています。現場での業務変革を牽引するDX活用層の継続的な強化に加え、管理職を対象とした教育プログラムも展開し、全社的な取り組みを加速しています。	経営層が方向性を示すトップダウンと、各部門のデジタル担当者による部門横断の連携、さらには現場起点のボトムアップを組み合わせた推進体制を構築しています。これらを通じて全社での知見共有と実践を促進し、DXの定着と成果創出を進めています。	グループとして知見やベストプラクティスを共有し、データ・AI活用を含むDX施策の展開を加速しています。また、先進技術や高度な専門知見については外部パートナーとの協働を積極的に進めると同時に、自社のケイパビリティを高めながら新たな価値創出に挑戦しています。
DXを支えるセキュリティ	人・文化	組織	技術
	教育・啓発活動・インシデント対応訓練などを通じ、セキュリティファーストの文化をグローバルで醸成し、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。	2024年に更新したセキュリティロードマップ2.0を順次実行中です。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。	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、ログ統合、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。

TOPICS

データ・AI戦略の推進

当社は、データとAIを活用した業務変革を全社で推進しています。従来は、必要なデータや過去資料を探すために担当者へ確認したり、複数のシステムやExcelデータを手作業で集約したりする場面が少なくありませんでした。今後はAI活用を前提とし、必要な情報へ迅速にアクセスできる共通データ基盤を構築します。これにより、部門を横断してデータに基づいた認識と意思の共有を深め、迅速かつ正確な意思決定を可能として経営管理の高度化、事業収益力の強化、業務の価値向上を推進します。社内外のデータとAIを縦横に駆使し、需要予測や市況分析、投資判断などにおいて複数のシナリオを短時間で比較・検討できる環境を目指します。創出した時間を顧客提案や新たな価値の提供に振り向けることで、安全・品質・環境のコアバリューを磨き上げると同時に競争力強化につなげていきます。

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

CHRO Message

多様な専門性を結び、新たな価値を創る
“K” LINEは、海陸協働を基盤に、知見と経験を掛け合わせ、持続的な成長を実現します。



専務執行役員
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
田口 雅俊

当社グループを取り巻く事業環境は、脱炭素化の進展、地政学的リスクの高まり、デジタル技術の急速な発展などにより、大きく変化しています。こうした変化の中で持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、事業戦略を支える人材・組織の力を最大限に引き出すことがこれまで以上に重要です。私はCHROとして、人材を単なる経営資源ではなく、新たな価値を生み出す原動力であると考えています。

当社グループはこれまでも、海上・陸上のさまざまな現場でお客さまに向き合い、その課題やニーズに真摯に応えることで成長の機会を切り拓いてきました。そうした積み重ねの中から新たな発想や事業機会が生まれ、今日の競争力につながっています。とりわけ海上職と陸上職がそれぞれの知見や経験を持ち寄り、連携しながら課題解決に取り組む海陸協働は、当社グループならではの価値創造を支える重要な基盤です。

当社グループの強みは、それぞれの分野で培われた多様な知識や経験に基づく専門性にあり、人材育成においては専門性の磨き上げを重要な基盤と位置付けています。一方で、事業環境が複雑化し、変化のスピードが増す中では、一つの専門性だけで課題を解決できることは容易ではありません。必要に応じて異なる領域や地域での経験を重ね、さらに異なる専門性を持つ人材と互いの知見や強みを持ち寄ることで、お客さまや社会の期待に応える新たな価値を創造できると考えています。

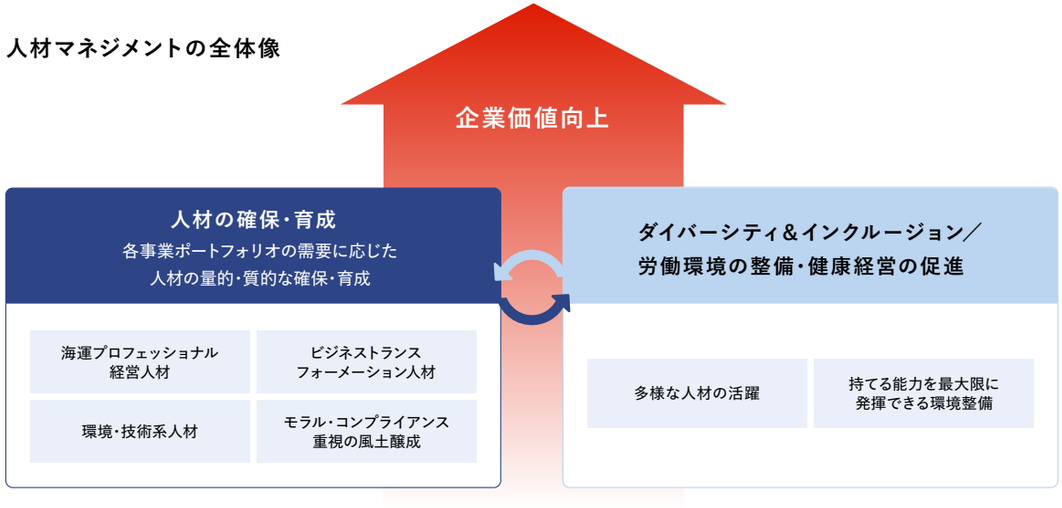
グローバルに事業を展開する当社グループにとって、国内外のグループの多様な人材の有する知見や経験を結び付けることは、重要な競争力の源泉です。当社では、「“K” LINE UNIVERSITY」をはじめとする人材育成・交流施策を通じて、社員が相互理解を深めています。異なる経験や価値観を持つ人材が、立場や組織の枠を超えて自由闊達な議論をし、互いに刺激を受けながら課題解決に取り組むことが、新たな発想やイノベーションにつながると考えています。

そのため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、多様な人材が活躍できる環境整備にも継続的に取り組んでおり、また、健康経営の推進や働き方改革を通じて、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。社員の心身の健康とエンゲージメントは、全ての価値創造活動を支える重要な土台であると考えています。

次期中期経営計画、さらにはその先の持続的成長を見据えたとき、企業価値を創造する主体は一人ひとりの社員とそのチームワークです。当社グループは人材への投資を将来の成長と企業価値向上を支える重要な経営投資と位置付けています。

多様な強みを持つ人材が能力を最大限に発揮し、互いに学び合い、高め合いながら挑戦を続けることのできる組織づくりを通じて、持続的な成長と新たな価値創造を実現していきます。

人材マネジメントの全体像



Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

人材・組織

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

2023年度	7.4時間
2024年度	7.5時間
2025年度	6.9時間
2026年度（目標値）	30時間未満

休暇取得日数（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））

2023年度	15.0日
2024年度	15.4日
2025年度	15.4日
2026年度（目標値）	12日以上

（1人当たりの）年間総研修費

2023年度	17万1千円
2024年度	20万8千円
2025年度	26万5千円
2026年度（目標値）	32万2千円

男性育児休業取得率

2023年度	77.8%
2024年度	81.9%
2025年度	82.2%
2026年度（目標値）	50%以上

※育児休業取得率と育児目的休暇取得率の合計値

女性管理職比率

2023年度	6.77%
2024年度	7.41%
2025年度	9.21%
2026年度（目標値）	15%

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、ビジネスを創る事業部門に加え、事業機会を増やす機能部門、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2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
  - ー海運実務研修 - 乗船研修
- 経営マネジメント力向上に向けた研修
  - ー会計・財務研修：財務諸表分析／事業投資判断
  - ー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
  - ー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）

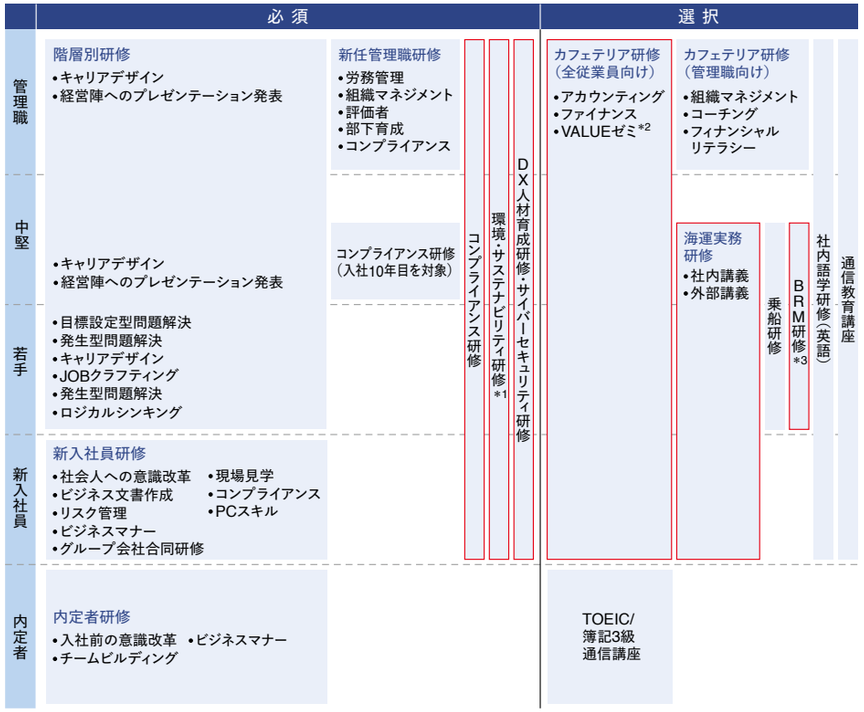
年間総教育・研修時間

2023年度	13,621時間	2024年度	14,590時間	2025年度	21,728時間

人材育成体系（陸上）

当社の人材育成における研修体系は、企業理念とビジョンを実現するにあたり、川崎汽船が求める価値観を体現する人材の育成を目的として設計しています。研修は主に、4つのスキルの向上を目指して設計されています。4つのスキルとは「コアスキル」「海運実務スキル」「汎用スキル」「マネジメントスキル」のことで、これらのスキルは主に仕事によって磨かれていくものですが、その成長を促すために研修を準備しています。研修体系は大きく分けて、若手社員に向けた「階層別研修」「海運実務研修」「管理職」に向けたマネジメント研修、全社員に向けた「汎用スキル研修」となっています。

研修体系図



赤線の研修については、派遣社員などを含む全従業員が受講可能。

*1 人権も含む。

*2 アカウンティング・ファイナンス・企業戦略・事業戦略・マーケティングなどを土台に、当社の企業価値を高めていくために従業員は何をすべきなのか、“企業価値向上について考える力を養う”ことを目的とした研修。

*3 BRM（Bridge Resource Management）研修：本船船橋（ブリッジ）を忠実に再現した最新鋭の設備を使用して行われる模擬操船・習熟のための実習訓練。実際に発生した海難事故の事例をもとに、事故当時の航海環境での操船シミュレータによる操船体験、および事故要因の分析・要因特定・事故防止策の有効性の検証／レビューを実施する。

人事評価制度

当社では、社員一人ひとりの日々の取り組みや成果を丁寧に受け止め、その成長を会社全体の発展につなげていくために、人事評価制度を運用しています。とりわけ、当社の成長と競争力を支える「海運プロフェッショナル経営人材」の育成を重要な経営課題と位置付け、個々の貢献を公正かつ透明性の高い形で評価に反映する仕組みを整備しています。

評価にあたっては、年度目標の達成状況を確認する「目標管理」と、職掌・資格等級に応じて期待される役割行動の発揮状況を確認する「行動評価」を二本の柱としています。これにより、業績への貢献と日々の行動の双方を多面的に把握し、評価の客観性および納得性の向上に努めています。

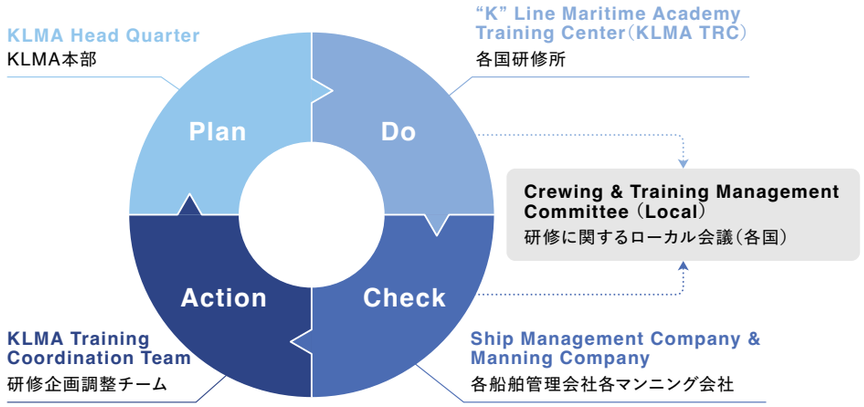
(1) 目標管理：年度の開始にあたり、会社の業績目標に対して各社員がいかに貢献していくかを、職掌および資格等級に基づく職責の大きさに応じて設定し、年度末にその達成度を評価するものです。

(2) 行動評価：職掌および資格等級ごとに求められる役割を着実に果たすため、期待される行動が継続的に発揮されているかを年度末に評価するものです。

評価の納得性を高めるためには、上司と部下が十分な対話を重ね、目標や期待役割について共通理解を深めることが不可欠です。当社では、定期的な面談やフィードバックを通じて、社員一人ひとりの取り組みを客観的な事実に基づき確認し、評価結果への納得性を高めるとともに、社員のさらなる成長につなげています。

人材育成体系（海上）

「“K” Line Maritime Academy（KLMA）」とは、“K” LINEグループの基本方針である「船舶を安全に運航し、海上における人命、貨物および環境を守る」ために不可欠な船員（職員、部員）および“K” LINEグループ陸上部門（船舶管理、船員管理・育成、営業支援）で活躍できる知識・技能を有する海事技術者（“K” Line Seafarers）を育むための政策を含む教育理念の総称です。KLMAでは、長年にわたって培われてきた当社グループの海技力を次世代に継承する「KLMAマスタープラン」に基づく海事技術者の育成を行っており、グループ会社一丸となって優秀な海事技術者の育成に努めています。



Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

企業理念の浸透

企業理念とビジョンの実現には、当社100年の歴史の中で挑戦と価値創造を支えてきた“K” LINEスピリット（自主独立、自由闊達、進取の気性）と、“K” LINE グループが大事にする6つの価値観（「お客様を第一に考えた安全で最適なサービスの提供」「たゆまない課題解決への姿勢」「専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供」「変革への飽くなきチャレンジ」「地球環境と持続可能な社会への貢献」「多様な価値観の受容による人間性の尊重と公正な事業活動」）を、一人ひとりの社員が日々の業務の中で実践していくことが不可欠です。

当社では、新入社員研修や階層別研修、管理職研修などの各種研修において、企業理念やビジョンの理解を深める機会を設けるとともに、人事評価制度においても、当社が大事にする価値観を行動評価の項目として位置付け、社員一人ひとりが企業理念を体現できるよう取り組んでいます。

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、「国の内外を問わず人権を尊重するとともに、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り、ゆとりと豊かさを実現する」とうたっています。これらの実現に欠かせないモラルの向上と法令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、在宅勤務や短時間勤務、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	①フレックスタイム ②短時間勤務制度 ③在宅勤務制度 ④休暇制度の充実
ライフイベントへの支援	①配偶者転勤休業制度 ②父親のための育児休暇制度 ③高度不妊治療のための休業制度 ④リフレッシュ休暇

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
›https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/social/labor_health.html

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に、健康測定イベントやウォーキングイベントを定期的に開催しています。

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に加え、栄養士による健康相談を実施し、参加者の生活習慣改善を支援しています。また、社内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います。

ウォーキングイベントは、健康保険組合被保険者である従業員とその家族を対象に毎年実施しています。スマートフォンアプリを活用しながら楽しみつつ運動習慣の定着を促すもので、目標達成者への抽選企画などを通じて参加しやすい環境を整えています。

- **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

2023年度	2024年度	2025年度
92.1%	97.0%	97.5%

社員の声



物流・港湾・関連事業グループ
物流・関連事業統括第二 チーム長
A.K.

私は、2016年にキャリア採用として川崎汽船に入社しました。入社当初、強く印象に残ったのは「自分の頭で考える」ことを大切にする当社の風土です。経験や知識が十分でない分野であっても、まず、自ら考え仮説を立てて進めるという基本姿勢は、当社での経験を通じて培われました。AIの活用が進む今だからこそ、物事の本質をとらえ、考え抜く力の重要性をあらためて感じています。

現在は、物流・港湾・関連事業グループにて、関係会社のガバナンス、会社管理、投資判断などを担当しています。関係会社との意見が異なる場面もありますが、グループ全体の企業価値向上のために必要な施策を考え、主体的に提案することを意識しています。今後は自分が育てていただいた経験を生かし、後進が自ら考える力を伸ばせるような関わり方を大切にしていきたいです。

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

CROSSTALK

特集

社員座談会

多様な人材の活躍へ 国際海事女性デーから考えるDE&I



当社は、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境整備を重要な経営課題と位置付け 、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）を推進しています。変化の大きい事業環境の中で持続的な成長を実現するためには、多様な価値観や経験を持つ人材が活躍し、将来を担う人材の裾野を広げていくことが重要だと考えています。その取り組みの一環として、国際海事機関（IMO）が定める「国際海事女性デー」に合わせ、2026年5月18日に女子学生向けの対面型イベントを開催しました。

海運・航空・鉄道業界で活躍する女性海技者・技術職が登壇し、自身のキャリアや仕事の魅力、ライフイベントとの両立について語り、多様なキャリアの可能性を共有しました。今回は、企画に携わった社員へのインタビューと当日の様子を通じて、多様な人材が活躍できる環境づくりと次世代人材育成に向けた当社の取り組みをご紹介します。

MEMBER PROFILES



取締役（独立社外）
2025年3月就任
原澤 敦美*1



船長、自動車船安全輸送グループ海技・品質チーム、2007年1月採用（2026年現在、入社20年目）
野口 枝里



三等航海士、
2024年10月採用（2026年現在、入社2年目）
森永 実結



執行役員
1994年10月採用（2026年現在、入社32年目）
遠藤 英明



海事戦略グループ、2007年4月採用（2026年現在、入社20年目。2025年11月KMSOL*2移籍）
針生 あや

*1 原澤氏は2026年9月24日に取締役を辞任しました。
*2 KMSOL：ケイラインマリンソリューションズ（株）

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44 機能戦略
45 イノベーションの促進
46 環境・技術
48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
49 TNFDフレームワークに基づく情報開示
50 安全・船舶品質管理
51 デジタルトランスフォーメーション（DX）
52 CHROメッセージ
53 人材・組織
56 社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション



── イベントを企画した背景を教えてください。

針生　「国際海事女性デー」は、海事業界における女性の活躍推進とジェンダーギャップ解消への機運を高めることを目的に制定されています。私自身、船員としての経験を通じて、海事分野がより多様な人材に開かれた業界となることの重要性を実感してきました。2024年には学生向けのオンラインセミナーを実施しましたが、より深い対話や相互交流の機会を提供したいと考え、今回の対面型イベントを企画しました。

遠藤　海事産業が持続的に成長していくためには、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりと、将来を担う人材の育成が欠かせません。価値観や経験の異なる人材が活躍することは、新たな視点や発想の創出につながり、変化の大きい事業環境への対応力や競争力の向上にもつながると考えています。

当社では女性船員も着実に活躍の場を広げており、現在11名が在籍しています。船長として活躍する者もおり、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりが着実に進んでいます。イベントを通じて、学生に実際の働き方やキャリアの可能性を知ってもらい、将来的に海事産業を担う人材との接点づくりや裾野の拡大につなげたいと考えました。

── イベントの内容はどのようなものでしたか。

針生　まず、交通・海事分野における女性のキャリア形成を研究されている放送大学教授の原田順子氏にご講演いただきました。講演では、運輸業界における女性活躍の現状やジェンダー課題、多様な人材が能力を発揮できる職場環境づくりの重要性についてお話しいただきました。その後、海運、航空、鉄道業界の女性技術者によるパネルディスカッションを行いました。職業選択の経緯やキャリア形成、ライフイベントとの両立、職場で直面した課題とその克服経験などについて意見を交わしました。

── パネルディスカッションでは当社だけでなく、株式会社JALエンジニアリング（以下、JALEC）と東海旅客鉄道株式会社（以下、JR東海）の社員の方々にも登壇いただきました。登壇に至った経緯を教えてください。

遠藤　海運に限らず、航空や鉄道など専門性の高い技術分野での女性活躍について意見交換をすることで、何か学び取れるものがあるのではないかと思ったのです。異なる業界で活躍する技術職の経験を共有いただくことで、学生に幅広い視点からキャリアの可能性を考えてもらうとともに、私たち自身にとっても学びの機会になると考えました。





EVENT REPORT

ここからは、イベントで行われたパネルディスカッションの一部をご紹介します。パネルディスカッションには当社の女性海技者2名と社外取締役に加え、JALECとJR東海の女性技術者にもご登壇いただきました。

── 技術職を選んだきっかけは。

野口　中学生の頃、北欧の帆船実習の様子をテレビで見て、憧れを抱いたことがきっかけです。ほかにもなりたい職業はいろいろありましたが、船員は高い専門性が求められる職種で、後からは目指しにくいと思い、東京商船大学（現 東京海洋大学）に進学しました。

森永　中学３年生の時、東京海洋大学に進学した先輩の進路講話を聞き、船員という仕事を初めて知りました。海を舞台に国際的に活躍できる仕事に挑戦してみたいと思いました。また、専門性を身につければ、ライフイベントによるキャリアの中断があっても復帰しやすいと考えたことも、船員を選んだ理由の一つです。

── 女性技術職を長期定着させるための取り組みは。

A.A.（JR東海）　仕事とライフイベントとの両立のため、在宅勤務やフレックスタイム制の導入はもちろん、時短勤務中でもリモートで受講可能な研修など、継続的なキャリア形成の場も提供されています。また、私の職場では、性別を問わず、育休を取得することが当たり前となっており、育休取得前の業務引き継ぎや不在時の業務分担の見直しを柔軟に行う土壌が整いつつあります。制度の充実に加え、利用しやすい職場風土や周囲の理解が、女性技術職の長期定着を支える重要な基盤になっていると感じています。

野口　三等航海士から二等、一等と経験を重ねる中で、船長へ

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44　機能戦略
45　イノベーションの促進
46　環境・技術
48　TCFDフレームワークに基づく情報開示
49　TNFDフレームワークに基づく情報開示
50　安全・船舶品質管理
51　デジタルトランスフォーメーション（DX）
52　CHROメッセージ
53　人材・組織
56　社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

社員座談会

の想いは強くなりました。妊娠した際はキャリアとの両立に不安を感じたこともありましたが、人事と相談しながら、2年の陸上勤務を経て海上職に復帰し、出産後に船長になることができました。現在は制度面だけでなく、仕事と家庭の両立を支える環境整備も進んでいます。大切なのは性別ではなく、一人ひとりが自らの可能性を信じ、挑戦し続けることができる環境があることだと思います。

── 性別による先入観を持っていたものの、実際には問題なく担えた業務はありましたか。

M.M.（JALEC）　入社前は力仕事で周囲に後れをとるのではないかと不安でした。しかし、先輩から「力がないなら道具を使え」と教わり、工具を適切に使えば大きな力が必要ないことを学びました。むしろ、細かな部品の取り付けや狭い場所での作業では、小柄なことが強みになる場面もあります。資格取得を通じて責任ある仕事も任されるようになり、振り返れば多くの不安は取り越し苦労だったと感じています。

森永　入社前は、体力や筋力の面で不安がありました。特に、重い物を運ぶ作業や固いバルブの開閉をこなせるか心配していましたが、実際には書類作業や確認業務も多く、想像していたほど体力だけが求められる仕事ではありませんでした。筋力を要する作業も工具を活用することで対応でき、必要な場面では周囲のクルーが自然にサポートしてくれる環境があります。

── 最後に、学生へのメッセージをお願いします。

M.M.（JALEC）　機器の不具合を自分で特定し、修理する仕事には大きな達成感があります。身につけた知識や技術は誰にも奪われない財産になります。自分が将来どのような専門性を身につけたいのか、ぜひ考えてみてください。

A.A.（JR東海）　東海道新幹線やリニア中央新幹線の業務に携われたことは、就職活動時に考えていた以上に夢のある挑戦になりました。技術職は、ライフイベントの変化があっても専門性を生かして長く働き続けられる職種です。自らの可能性を広げる選択肢の一つだと思います。

野口　性別にかかわらず、自分が本当にやりたい仕事に挑戦することが大切だと思います。私の好きな言葉に「I cannot change wind direction, but I can adjust my sail.*」というものがあります。自分の可能性を信じて挑戦を続けてほしいと思います。



原澤　高い専門性を身につけることは、自身の将来の可能性を広げる大きな力になります。また、制度の整備だけでなく、誰もが能力を発揮できる職場文化を築くことも重要です。仕事に対する先入観や不安は、技術や工夫、チームワークによって乗り越えることができます。ぜひ自分の可能性を信じ、挑戦を続けてほしいと思います。

*海に生きる限り風からは逃げられない。自分の帆を張って前に進むだけだ（映画『白い嵐』より）



── イベントを終え、手応えはいかがでしたか。

遠藤　固定観念や職場の垣根を取り払い、多様な人材が能力を発揮できる職場環境を実現していくことの重要性をあらためて感じました。当社では、多様な価値観や経験を持つ人材が能力を発揮できる環境づくりを進めており、女性船員の活躍はその象徴的な取り組みの一つです。今回のイベントは、将来の海事業界を担う次世代人材との接点創出につながる機会であっただけでなく、私たち自身が多様な人材の活躍を支える組織づくりについてあらためて考える機会にもなりました。こうした取り組みを通じて人材の裾野を広げ、組織の活力や競争力の向上につなげていきたいと考えています。

針生　船員は性別に関係なく挑戦できる専門職であり、女性が自らのキャリアを切り拓きながら活躍する姿を学生の皆さんに伝えられたと思います。今回の取り組みを通じて、ロールモデルを可視化し、参加した学生が将来のキャリアをより具体的に描くきっかけを提供できたことに大きな意義を感じています。こうした活動を通じて、海事分野を志す人材の裾野拡大にも貢献していきたいと考えています。

原澤　今回のイベントは、参加した学生の皆さんが技術職として働く魅力やキャリアの可能性を具体的にイメージする貴重な機会になったと感じています。また、海運・航空・鉄道という異なる業界で活躍する技術者の経験を共有することで、多様なロールモデルを示すことができたことにも大きな意義がありました。人的資本の重要性が高まる中、企業が持続的に成長していくためには、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりと、将来を担う人材の育成が欠かせません。今回のような取り組みは、人材の裾野を広げるだけでなく、多様性を尊重する組織文化の醸成にもつながるものだと信じています。今後もこうした活動を継続することで、人材競争力の強化と持続的な企業価値向上につなげていくことを期待しています。また、その積み重ねが業界全体の発展にもつながっていくのではないでしょうか。

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

44　機能戦略
45　イノベーションの促進
46　環境・技術
48　TCFDフレームワークに基づく情報開示
49　TNFDフレームワークに基づく情報開示
50　安全・船舶品質管理
51　デジタルトランスフォーメーション（DX）
52　CHROメッセージ
53　人材・組織
56　社員座談会

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 5

コーポレートガバナンス

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

コーポレートガバナンスのポイント

取締役会議長メッセージ

持続的な企業価値向上を導く取締役会へ



取締役会長（議長）
明珍 幸一

当社は2025年3月、企業価値の持続的な向上を目的として指名委員会等設置会社へ移行しました。これは単なる機関設計の変更ではなく、取締役会による監督機能の強化と執行の機動性向上を両立させるための重要な改革です。

新たな体制では執行に大幅な権限を委譲し、迅速かつ果断な意思決定を可能とする一方、取締役会は経営の大きな方向性を示し、その遂行を監督する役割に重点を置いています。しかし、監督と執行の分離は双方の距離を広げることを意味するものではありません。企業価値向上という共通の目的のもと、相互の信頼関係に基づく率直な対話を重ねることが、ガバナンスの実効性を高めるうえで重要であると考えています。

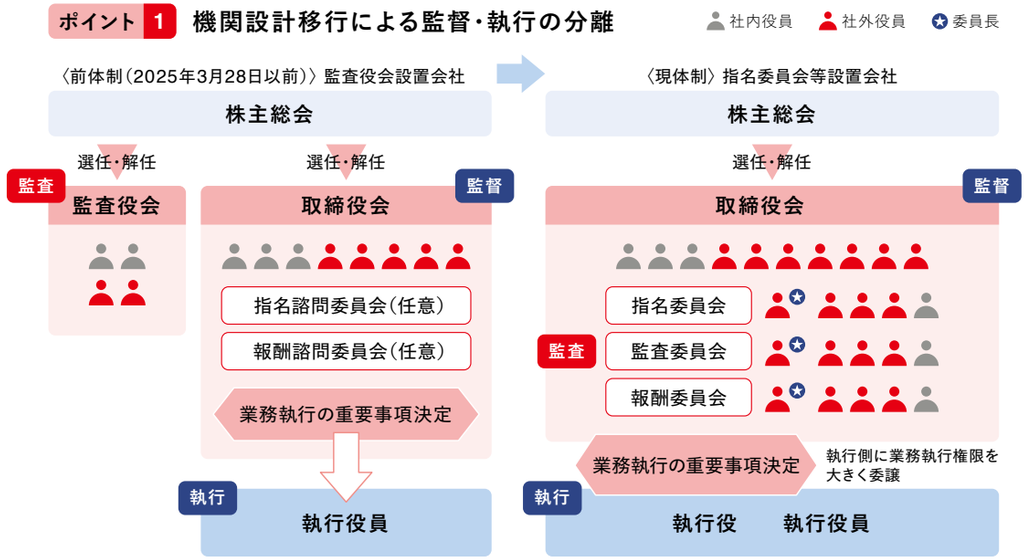
移行後の取締役会では、個別案件の審議から、事業ポートフォリオや資本構成を踏まえた経営戦略や、適切なリスクテイクを通じた持続的な成長についての議論へと軸足が移りつつあります。資本コストを上回る収益の継続的な創出に向けて、全社戦略、資本政策、投資規律、グループガバナンスなどの重要課題について、社外取締役を含む多様な視点から活発な議論を行っています。

議長である私の役割は、本質的な経営課題に焦点を当て、各取締役の知見を最大限に引き出しながら、企業価値向上につながる議論を実現することにあります。そのためには執行側との継続的な対話に加え、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの声を取締役会の議論へ反映していくことが不可欠です。取締役会は執行に対する客観的な監督機能を果たすとともに、時には重要課題の解決に向けて伴走しながら、その実効性を高めていく存在であるべきだと考えています。

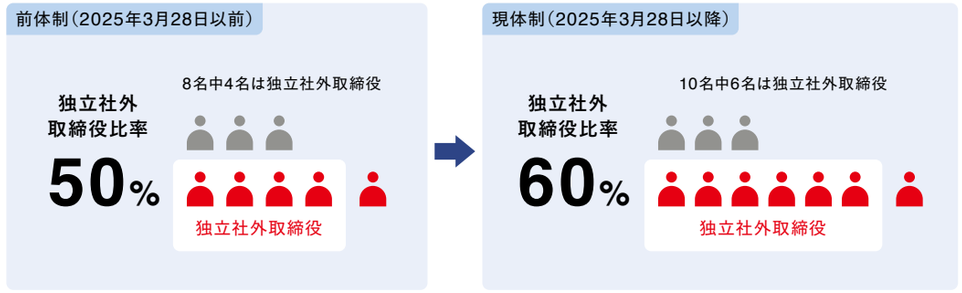
今後も、取締役会として経営の方向性を示し、客観性と透明性を確保しながら執行を後押しすることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に努めてまいります。

コーポレートガバナンスのポイント（2026年6月19日現在）

ポイント1 機関設計移行による監督・執行の分離



ポイント2 取締役会での高い独立性確保



Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧（2026年9月25日現在）※所有株式数は2026年5月末時点のものです。

取締役



取締役会長
明珍 幸一

取締役在任期間：10年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：148,000株

1961.3 生
1984.4 当社入社
2010.1 当社コンテナ船事業グループ長
2011.4 当社執行役員
2016.4 当社常務執行役員
2016.6 当社取締役、常務執行役員
2018.4 当社代表取締役、専務執行役員
2019.4 当社代表取締役社長、社長執行役員
2025.3 当社取締役会長（現職）



取締役
代表執行役社長（CEO）
五十嵐 武宣

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：8,300株

1967.3 生
1991.10 当社入社
2016.10 当社経営企画グループ長
2019.4 当社執行役員
2021.4 当社常務執行役員
2024.4 当社専務執行役員
2025.3 当社取締役、代表執行役社長（現職）



取締役
荒井 邦彦

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：39,000株

1959.11 生
1982.4 当社入社
2001.8 “K” LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
2012.7 当社北京駐在員（2012年12月駐在員事務所閉鎖）
2012.7 KLINE（CHINA）LTD.社長（2019年6月退任）
2014.1 “K” LINE（HONG KONG）LIMITED社長（2019年1月退任）
2015.4 当社常務執行役員
2019.4 当社特任顧問
2019.6 当社監査役
2025.3 当社取締役（現職）



取締役（筆頭独立社外）
山田 啓二

取締役在任期間：7年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：2,600株

1954.4 生
1977.4 自治省（現 総務省）入省
1982.7 国税庁天草税務署長
1983.7 和歌山県総務部地方課長
1985.9 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
1989.4 高知県総務部財政課長
1992.1 自治省行政局行政課理事官
1992.7 内閣法制局参事官
1997.7 国土庁（現国土交通省）土地局土地情報課長
1999.8 京都府総務部長
2001.6 京都府副知事
2002.4 京都府知事（2018年4月退任）
2011.4 全国知事会会長（2018年4月退任）
2018.4 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授
2019.6 当社社外取締役（現職）
2020.3 株式会社堀場製作所社外監査役（現職）
2020.4 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
2020.11 株式会社トーセ社外取締役（現職）
2021.4 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
2024.6 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）



取締役（社外）
内田 龍平

取締役在任期間：7年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：0株

1977.10 生
2002.4 三菱商事株式会社入社
2009.12 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
2012.12 Effissimo Capital Management Pte Ltd 入社 ディレクター（現職）
2019.6 当社社外取締役（現職）



取締役（独立社外）
小高 功嗣

取締役在任期間：3年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：34,800株

1958.5 生
1987.4 佐藤・津田法律事務所弁護士（1988年3月退所）
1990.8 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
1998.11 同社マネージング・ディレクター
2006.11 同社パートナー（2008年11月退社）
2009.11 西村あさひ法律事務所カウンセル（2010年12月退所）
2011.1 小高功嗣法律事務所代表弁護士（現職）
2012.9 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー（現職）
2013.6 マネックスグループ株式会社社外取締役（2018年6月退任）
2016.2 LINE株式会社社外取締役（2021年2月退任）
2018.3 ケネディクス株式会社社外取締役（2021年3月退任）
2021.3 同社経営委員会委員（現職）
2022.5 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問（2023年12月退任）
2023.6 当社社外取締役（現職）



取締役（独立社外）
牧 寛之

取締役在任期間：3年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：0株

1980.11 生
2004.8 Melco Asset Management Limited 代表取締役（2006年10月退任）
2006.11 Melco Asset Management Pte. Ltd. 代表取締役（2007年9月退任）
2007.10 MAM PTE. LTD.代表取締役（2014年5月退任）
2011.6 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
2014.6 同社代表取締役社長
2018.5 株式会社バッファロー代表取締役社長（2025年3月退任）
2020.5 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）
2020.10 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）
2021.5 株式会社バイオス代表取締役社長（2022年5月退任）
2022.5 シマダヤ株式会社取締役（2025年6月退任）
2022.6 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）
2023.6 当社社外取締役（現職）
2023.6 株式会社メルコグループ代表取締役（現職）
2025.4 株式会社バッファロー代表取締役社長執行役員CEO（現職）



取締役（独立社外）
政井 貴子

取締役在任期間：2年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：800株

1965.3 生
1988.11 ノヴァ・スコシア銀行東京支店
1989.7 トロント・ドミニオン銀行東京支店
1998.3 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
2007.5 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
2013.4 同行執行役員、市場営業本部市場調査室長
2015.7 同行執行役員、金融市場調査部長
2016.6 日本銀行政策委員会審議委員（2021年6月退任）
2016.6 SBI金融経済研究所株式会社取締役（現職）
2021.7 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）
2021.7 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）
2021.7 Sim Kee Boon Institute for Financial Economics, Advisory Board member（現職）
2021.8 SBI金融経済研究所株式会社代表理事（現理事長）（現職）
2021.8 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）
2022.4 実践女子大学客員教授（2025年3月退任）
2024.6 当社社外取締役（現職）
2024.6 大王製紙株式会社社外取締役（現職）
2024.8 ビーウィズ株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）
2024.12 TNL Mediagene Director（2025年6月退任）

取締役・執行役・執行役員一覧（2026年9月25日現在）※所有株式数は2026年5月末時点のものです。

取締役

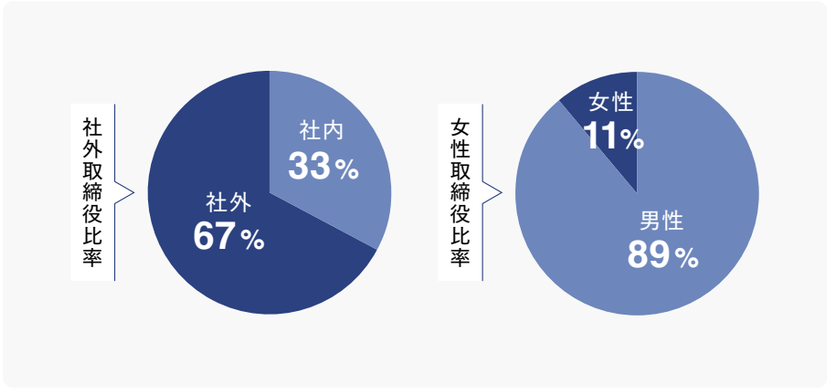


取締役（独立社外）

久保 伸介

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：6,600株

1956.3 生
1979.4 監査法人サンワ（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
1982.3 公認会計士登録
1998.6 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
2017.9 有限責任監査法人トーマツ退所
2017.10 久保伸介公認会計士事務所所長（現職）
2018.1 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）
2018.5 共栄会計事務所代表パートナー（現職）
2018.6 日本航空株式会社社外監査役（2026年6月退任）
2020.6 当社社外監査役
2025.3 当社社外取締役（現職）



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

執行役

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

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

常務執行役員
伊東 俊一
財務・経理担当

専務執行役員
岩下 方誠
ドライバルク事業ユニット統括

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

専務執行役員
田口 雅俊
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

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

専務執行役員
金森 聡
環境ソリューション戦略ユニット統括、エネルギー資源輸送事業ユニット統括、LNG 営業・LNG/CCS 戦略担当

執行役員
遠藤 英明
海務部門担当

専務執行役員
藤丸 明寛
海務ユニット統括、CSO

執行役員
大西 慶
環境・技術戦略・Seawing・燃料戦略担当、電力事業・エネルギー資源事業統括担当

常務執行役員
中山 久
電力事業管掌、原油・LPG、洋上風力関連担当

執行役員
三上 武志
鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業担当

常務執行役員
内田 洋
技術ユニット（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）統括、CDIO

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

常務執行役員
池田 真吾
技術ユニット（造船技術・海洋技術）統括、CTO

執行役員
横山 養輔
自動車船事業・自動車船業務・自動車船安全輸送担当、自動車船業務グループ長兼 自動車船安全輸送グループ長委嘱

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、自動車船営業担当

執行役員
秋山 治之
造船技術・海洋技術担当、造船技術グループ長委嘱

取締役のスキルマトリックス（2026年9月25日現在）

当社の取締役会は、グローバル社会の重要なインフラとして人々の豊かな暮らしを支えることをミッションとする当社の経営を適切に監督し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげる役割・責務を担います。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・能力など）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。2026年には、スキル項目を見直すとともに、各スキルの定義を明確にしました。

氏名	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	法務・リスク管理・コンプライアンス	財務・会計・資本政策	人材・組織・ダイバーシティ	安全・品質	環境・サステナビリティ	テクノロジー・DX	グローバル	海運・物流
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	○		◎	●		●	●			●	●	
久保 伸介	独立社外取締役		○		●	●	●						

◎：委員長
上記一覧表は、当社が特に発揮を期待するスキルを記載したものであり、各取締役が有する全てのスキルを表すものではありません。

スキル項目	スキルの定義
企業経営	企業経営に関する知見・経験に基づき経営陣を評価し、戦略策定を導くスキル／複数事業の経営経験やポートフォリオマネジメントについての理解に基づき戦略を方向付けるスキル
法務・リスク管理・コンプライアンス	法務に関する専門的知見・経験に基づき監督するスキル／内部統制、リスク管理・コンプライアンスの体制整備状況を監督するスキル
財務・会計・資本政策	財務・会計に関する専門的な知識・経験に基づき監督するスキル／資本政策上の課題解決や資本市場との対話に係る知見・経験に基づき戦略策定を導くスキル
人材・組織・ダイバーシティ	人材育成・組織開発に関する取り組みについて課題提起するスキル／人権・多様性の尊重や健康・労働環境の整備状況について監督するスキル
安全・品質	安全・品質管理の体制構築状況を監督するスキル
環境・サステナビリティ	低炭素・脱炭素など地球環境課題に関する知見・経験に基づき課題提起するスキル／地球環境と持続可能な社会への貢献を導くスキル
テクノロジー・DX	技術開発・活用に関する知見・経験に基づき課題提起するスキル／DX、IT・データ活用推進に向けて戦略を方向付けるスキル
グローバル	グローバルに事業を展開する企業・組織のマネジメントの観点から戦略を方向付けるスキル／日本国外の事業環境や国際情勢に関する知見に基づき戦略策定を導くスキル
海運・物流	海運・国際物流・サプライチェーンについての深い理解から戦略を方向付けるスキル

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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
- 筆頭独立社外取締役の選定
- 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
- 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

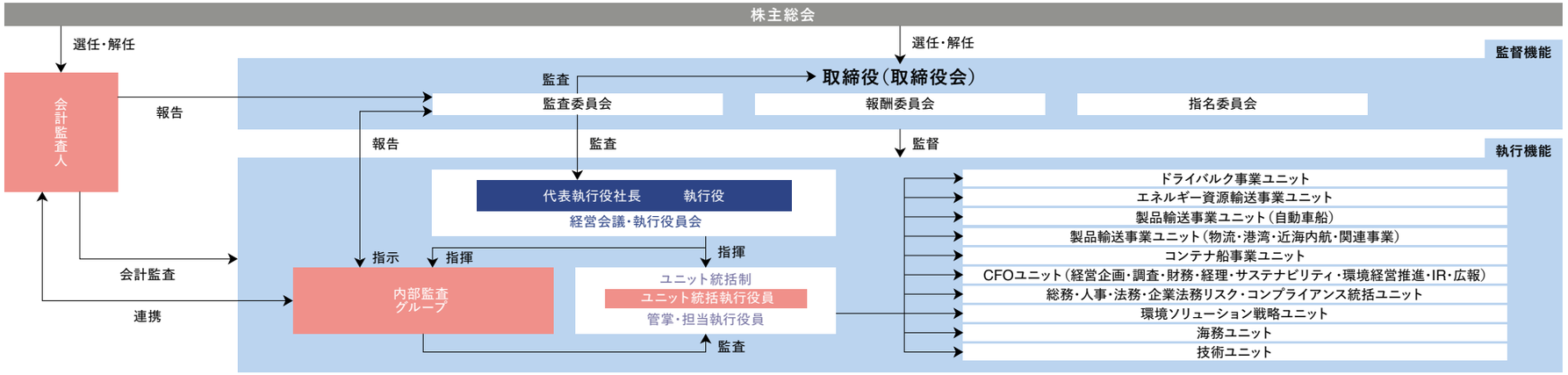
2025
- 指名委員会等設置会社に移行
- 独立社外取締役比率を過半数に引き上げ
- 非業務執行取締役に業績に連動しない株式報酬を導入

2026
- **取締役のスキルマトリックスの見直し**

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。

（2026年6月19日現在）



Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

2025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。

2025年度の実効性評価の概要

評価の方法と内容

2025年度の取締役会実効性評価については、全取締役を対象に独立した第三者評価機関によるアンケートおよびインタビューを実施し、その評価結果をもとに取締役会で討議しました。

取締役会の実効性に関する評価結果の概要

2025年度の評価の結果、取締役会は概ね実効的に機能しているとの評価になりました。特に、指名委員会等設置会社への移行により監督機能に重点を置く体制となった点について評価する意見が多く見られました。
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繋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**

一方で、データやデジタル技術の活用や株主・投資家との建設的な対話を踏まえた取締役会での議論などの項目においてはさらに充実を図る余地があることが認識されました。これらの点は引き続き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。

2025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（継続課題）

進捗状況の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。一方で、進捗報告にとどまらず、さらなるフォローアップを継続していく必要があると認識しています。

中長期的な資本政策に関する議論（継続課題）

資本政策や最適資本構成について、十分な議論が行われているとの意見が見られました。次期中期経営計画を見据えて、中長期的な企業価値向上の観点から資本政策の議論をさらに深めていく必要があるとの認識が共有されました。

グループガバナンスの強化（継続課題）

内部統制については必要な対応が講じられているものの、コンテナ船事業統合会社（OCEAN NETWORK EXPRESS 社）を含む海外子会社・関係会社に対する監督の実効性向上は、引き続き課題であると認識しています。

データとデジタル技術を用いた価値の創出（継続課題）

デジタルトランスフォーメーションの推進に向けた戦略について、取締役会への報告を充実させるとともに、取締役会による議論及び監督が実効的に行われる体制を構築することが課題であると認識しています。

評価結果を踏まえた2026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、以下の項目を取り組むべき課題とし、継続的な改善を図っていきます。

- **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**
- **株主・投資家との対話を踏まえた議論**

COLUMN

社外取締役と投資家との対話

当社では、社外取締役と機関投資家・アナリストが、ガバナンス体制の高度化や企業価値向上などについて意見交換・情報共有を図る場として、スモールミーティングを開催しています。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。
› https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/event.html



Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

指名委員会

指名委員会 委員長メッセージ

人材の総合力で
海運の荒波を乗り越える



指名委員会 委員長
山田 啓二

当社は、2025年3月より指名委員会等設置会社に移行しました。この形態においては取締役会の中に「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」の3委員会を設置し、経営の監督と業務執行を明確に分離することが求められます。これによって取締役会は経営監督に重点を置き、実際の業務執行は執行役が担うことで、迅速な意思決定とガバナンス強化を両立する仕組みになるとされています。さらに、会社運営の評価の客観性を担保し、経営の透明性を確保するため、各委員会の過半数は社外取締役でなければならないと定められています。

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定するという会社の最重要事項の一つを担当する強力な権限を持っていますが、それだけに、制度運用上の難しさがあることを十分に認識する必要があると感じています。

①社内との接点が限られ、また海運業の専門家ではない社外取締役が、人材を十分に理解したうえで適切な評価を行えるのか。

②人事は刹那的なものではなく、会社の永続性を考えるべきであるが、年数に一定限界がある社外取締役が後継者計画をどれほど長期にわたって考えられるか。

私は16年にわたり知事として人事にあたってきました。おそらく多様な人々との出会いは当社の中でも一番多いと思いますが、その中で感じたことは、人事ほど社員が会社に不満を持つものはほかにないということです。役職は限られたものであり、その中での選択になります。そのため多くの人が自分を適正に評価されていないと感じてしまうのが常です。指名委員会が本当に公正かつ中立な取締役人事を行っているか、特に、CEO人事を計画的かつ一貫性を持って考えているかが真っ向から問われることになります。単に取締役を決めればよいというものではなく、それが社員のモチベーションになり企業価値向上につながるものでなければなりません。それだけに、理解を深めるためにCEOをはじめとする執行側との綿密な意見交換が必要ですが、逆に執行側との距離が近くなりすぎては透明性、中立性に疑念が生じることになるため、この制度は理論上は理解できるものの運用においては大変難しい制度だと感じています。試行錯誤が続くかと思いますが、議論を重ねさまざまなソースから知見を得ることで重責を果たしていきたいと思います。

人事においては1人のスーパースターを選べばよいとは私は思いません。それよりも人材の組み合わせを重視すべきだと思っています。傑出したリーダーが力を発揮するためには、必ずそれを支える人たちが必要なのです。当社がボラティリティの高い海運事業の荒波をくぐり抜け、企業価値を高めるには、人事はチームでなければならないと思います。ぜひとも執行と手を取り合って「チーム川崎」といわれるような人事になるよう、努力してまいります。

指名委員会

指名委員会の構成（2026年6月19日現在）

委 員	出席回数／開催回数
委員長 山田 啓二（独立社外取締役）	11／11
内田 龍平（社外取締役）	11／11
小高 功嗣（独立社外取締役）	11／11
政井 貴子（独立社外取締役）	11／11
明珍 幸一（取締役会長）	11／11

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、委員長は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などの答申を行います。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・ガイドラインにおいて、現職の代表執行役社長が毎期策定する後継者計画の原案を指名委員会が審議し、その報告を受けて取締役会が原案の妥当性を確認することを定めています。

当社の指名委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。この独立性の高い体制のもと、コーポレートガバナンス・ガイドラインに定めるプロセスに基づき、代表執行役社長のサクセッションについて継続的に審議しています。

また、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会に求められるスキルや構成、多様性などの観点を踏まえた取締役のサクセッションについても、指名委員会で継続的に検討しています。これらの取り組みを通じて、経営人材および取締役会の強化を図るとともに、経営の継続性と監督機能の実効性を確保し、持続的な企業価値の向上に努めています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

監査委員会

監査委員会 委員長メッセージ

実効性ある監査で
健全な経営を支える



監査委員会 委員長
小高 功嗣

当社は指名委員会等設置会社として、取締役会内に監査委員会を設置しています。監査委員会の目的は、取締役および執行役の職務執行を監査し、会社の健全な経営とコーポレートガバナンスの実効性を確保することにあります。監査委員は、重要会議に出席し、取締役・執行役の職務執行状況を監視・検証するほか、主な役割としては、内部統制システムの運用状況の監視および検証、株主総会に提出する会計監査人の選解任または再任・不再任の議案の内容の決定、ならびに会計監査人の報酬に関する同意、監査報告の作成などが挙げられます。

2025年度(第158期)は、委員会を13回開催し、業務監査や会計監査の状況、内部統制システムの運用状況について審議・確認を行いました。また実効性のある監査を確保するため、関連会社への往査を国内12社、海外10社において実施し、現地の内部統制システムの実効性を確認しました。

今後は、グループ経営を取り巻く環境変化に対応し、関連会社の監査状況を引き続き注視するとともに組織監査体制の充足化を進めることで、監査の質と効率の両立を図り、中長期的な企業価値向上に資するガバナンス体制の構築に貢献していきます。

監査委員会

監査委員会の構成 (2026年6月19日現在)

委 員	出席回数／開催回数
委員長 小高 功嗣(独立社外取締役)	13／13
牧 寛之(独立社外取締役)	13／13
原澤 敦美(独立社外取締役)	13／13
久保 伸介(独立社外取締役)	13／13
荒井 邦彦(取締役・常勤監査委員)	13／13

監査委員会の役割

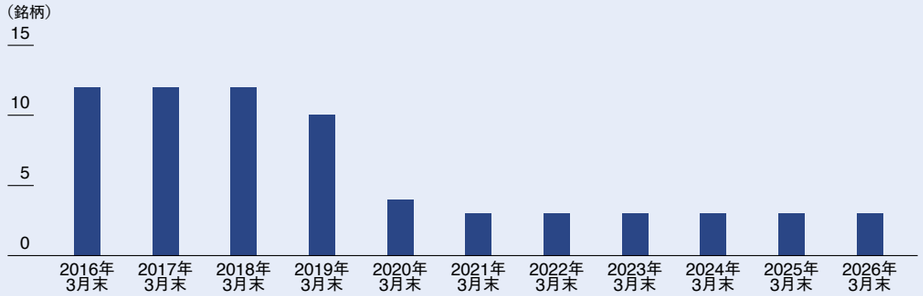
監査委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は独立社外取締役が務めます。

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、執行役および取締役の職務執行の監査を通じて、良質な企業統治体制の確立に努めています。

Governance TOPICS 政策保有株式に関する方針

当社は、原則として政策保有株式を保有しないことを基本方針としています。ただし、事業の維持・成長のために必要と判断した場合に限り、例外的に保有しています。政策保有株式については、取締役会が少なくとも年1回、保有目的の適切性、資本コストを踏まえた採算性および事業上の必要性等を総合的に検証し、保有意義が希薄であると判断した銘柄については縮減を進めています。また、議決権行使にあたっては、発行会社および当社の企業価値ならびに株主共同の利益の向上に資するかを精査のうえ判断しています。
当社では政策保有株式の縮減を進め、2026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 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか?
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか?
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか?
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか?
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

報酬委員会

報酬委員会 委員長メッセージ

戦略的な報酬制度で価値創造を後押し



報酬委員会 委員長
政井 貴子

2025年3月、当社は指名委員会等設置会社へ移行し、報酬委員会は新たなガバナンス体制のもとで最初の1年間の活動を終えました。委員会では、透明性・客観性を確保しながら、企業価値向上を支える報酬制度の適切な運用に努めてまいりました。

当社では、短期インセンティブ(STI)と中長期インセンティブ(LTI)を組み合わせた報酬体系を整備しており、業績向上への動機付けと株主の皆さまとの価値共有の双方を重視した、国際的にも競争力のある制度となっています。報酬制度は、優秀な経営人材の確保・維持を図るだけでなく、中期経営計画の着実な遂行と、その先にある持続的な企業価値向上を実現するための重要な経営基盤であると考えています。

指名委員会等設置会社において、CEOの評価は、報酬委員会の最も重要な責務です。当社が目指す持続的な企業価値向上の実現に向け、業績や財務指標のみならず、中期経営計画の実行状況、資本効率の向上、安全・品質、人材戦略、サステナビリティへの取り組みなど、中長期的な企業価値向上につながる成果を総合的な視点から評価しています。当社のインセンティブ制度も、こうした考え方に基づき、中長期的な企業価値向上を促す設計としています。

今後とも、次期中期経営計画を見据えながら、経営戦略との整合性を踏まえたKPIや評価指標、固定報酬と業績連動報酬のバランス、株主の皆さまとの価値共有の手法について、国内外の動向や外部専門家の知見も取り入れながら不断に検証し、透明性、公正性、客観性を備えた報酬制度の運営に努めてまいります。

報酬委員会

報酬委員会の構成 (2026年6月19日現在)

委 員	出席回数／開催回数
委員長 政井 貴子(独立社外取締役)	8／8
山田 啓二(独立社外取締役)	8／8
内田 龍平(社外取締役)	8／8
小高 功嗣(独立社外取締役)	8／8
明珍 幸一(取締役会長)	8／8

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、委員長は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。

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などについての審議・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、株主の皆さま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 Shareholder Return)など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

Section 5
コーポレートガバナンス
60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか?
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか?
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか?
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか?
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。現在選任されている社外取締役から、2025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。

戦略と実行力を一体に資本市場との信頼関係を築く

社外取締役
内田 龍平



私の役割は、資本市場の視点を取締役会および指名委員会・報酬委員会での議論や経営戦略に反映し、当社の中長期的な企業価値向上に貢献することです。機関設計変更により機動的な事業経営が可能となり、取締役会は全社戦略や最適資本構成、グループガバナンスなど重要な経営課題に集中する体制になりました。執行と取締役会が企業価値向上という目的を共有し、相互の信頼を土台に率直な議論を重ねたうえで、持続的に高い資本効率を実現するための経営方針を定め、実行力のある経営体制で着実に推進していくことが必要と考えます。

当社の掲げるROE15%以上目標の継続的な実現には、経営資源の効果的な配分などを通じて当社のポテンシャルが最大限に引き出されることが重要です。社長のリーダーシップのもと、市況変動に左右されないキャッシュ・フロー創出力の強化やビジネスモデルの進化へのさらなる取り組みを期待しています。

取締役会が一丸となり、中長期的な企業価値向上に向けた盤石な経営体制を整備し、戦略とその実行力を一体として示すことが資本市場からの長期的な信頼関係の構築につながるものと考えています。

「矛盾を乗り越える力」で持続的な企業価値向上へ

独立社外取締役
牧 寛之



指名委員会等設置会社への移行から1年を経て、社外取締役・監査委員の役割は、適法性を事後的に確認することにとどまらず、重要な意思決定の前提を問い、判断の質を高めることであるとあらためて認識しています。監督と執行の分離は、両者の距離を広げることではありません。健全な緊張関係と率直な対話を通じて、経営戦略や資本政策が中長期の企業価値向上と社会からの信頼に結び付いているかを検証することが重要です。資本市場の視点と経営者としての経験を持ち込み、監査委員会と取締役会の実効性向上に貢献してまいります。

当社の今後の最重要課題は、市況から得られた収益を、一過性の利益ではなく持続的な競争力へと転換することです。海運業は市況変動が大きく、巨額の資本を要します。だからこそ、資本コストと投下資本収益性を軸に事業ポートフォリオを不断に検証し、成長投資、株主還元、財務余力の配分方針を明確に示す必要があります。同時に、脱炭素化やDXを個別の課題として扱うのではなく、収益力の向上に結び付け、次代を担う経営人材を育成・選抜することも欠かせません。当社が培ってきた「矛盾を乗り越える力」を、安定的・持続的な企業価値向上へつなげることを期待しています。

経営資源の最適活用で持続的な成長を実現

独立社外取締役
久保 伸介



私は公認会計士として監査、新規株式公開支援、ベンチャー企業支援、事業再生業務、財務調査、M&A支援、香港駐在などの経験を積んできました。これを生かして、株主をはじめとした利害関係者のために、主に財務的・経営的な側面から当社グループ全体を鳥瞰的に把握して、独立的立場から取締役会で発言し、経営陣に助言することが、社外取締役としての自身の役割であると認識しています。

企業は、人材、物的設備、ITシステム、顧客、調達先、資金などの経営資源を持って事業運営を行っていますが、その持続的な成長を実現するためには、これらの経営資源を拡大して社会貢献していくことが必要です。また、経営資源の提供者（利害関係者）から継続的な支援と協力を得られるよう、経営理念や事業計画を示して共感していただくことも重要だと考えています。中でも重要なのは、顧客からの信頼関係であり、成長分野の顧客との関係性を維持・強化・拡大していくことが売上の拡大につながります。利益を拡大するには、人・モノ・カネ・技術などの経営資源を十分に調達し、効率的に使用して生産性を上げる必要があります。また、新規事業を推進するための研究・開発活動に一定の枠内で積極的に取り組む一方、社内資源が不足する分野にはM&Aや事業提携で対応することも有効な手段です。こうした取り組みを通じて、ROE、売上利益率、労働分配率、基礎配当プラス業績上乗せ配当、A格付といった重要な指標の維持・向上を図ることが、当社の持続的成長のために重要であると考えています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。

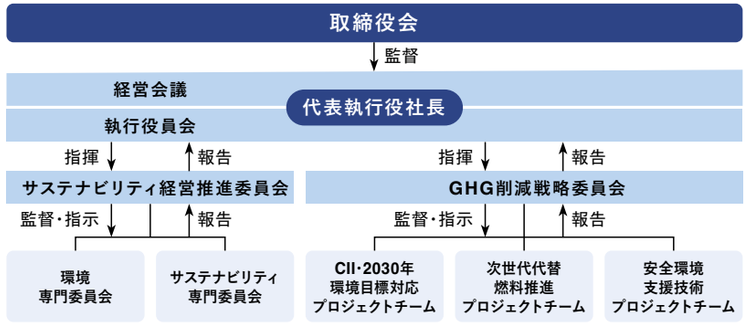
推進体制

グローバルな価値観や行動様式の変容の加速に加え、気候変動をはじめとする環境・社会課題への対応に対する社会からの期待が高まる中、当社グループはサステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上に向けた重要課題の一つと位置付けています。2026年度にはサステナビリティ全般に関するガバナンス体制を再編し、「サステナビリティ経営推進会議」と「環境・技術会議」を設置しました。両会議は、新設した「ジオエコノミクス会議」および「デジタル会議」とともに「統合戦略会議体」を構成し、外部環境の変化を踏まえた戦略課題の整理や重要施策の立案・見直しを行っています。「サステナビリティ経営推進会議」はマテリアリティに関する方針・戦略および重要施策を審議し、「環境・技術会議」は環境・技術分野における中長期的な戦略や施策の検討を担っています。これらの会議体を通じて、社会課題の解決と事業成長の両立に向けた取り組みを推進し、持続的な企業価値向上につなげています。

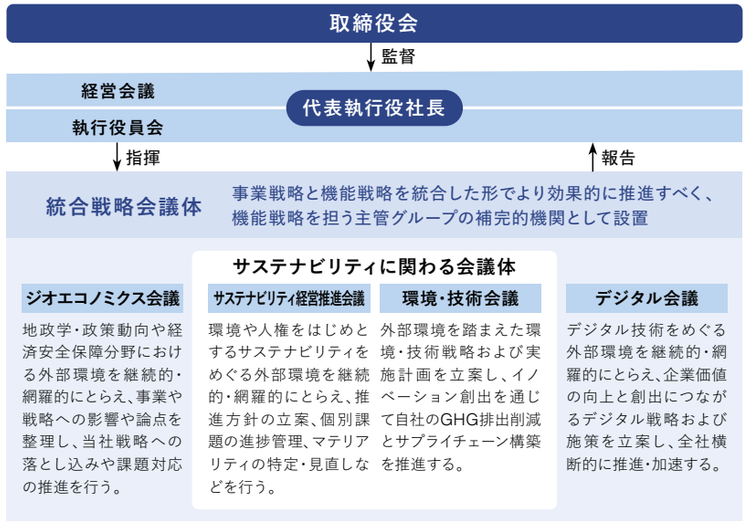
2025年度 委員会開催実績

- サステナビリティ経営推進委員会：2回
- 環境専門委員会：1回
- サステナビリティ専門委員会： 2回
- GHG削減戦略委員会
（経営会議／機能戦略会議）：5回

2025年度までの体制図



2026年度以降の体制図



詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management/management.html

サステナビリティ担当役員メッセージ



代表執行役専務 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う当社グループにとって、気候変動をはじめとする環境・社会の課題への対応は、事業の持続的成長を支える重要な経営課題です。当社グループは、サステナビリティを経営戦略の重要な要素（マテリアリティ）として位置付け、課題への対応と事業成長の両立を通じて、中長期的な企業価値向上を目指しています。

近年、低炭素化・脱炭素化の進展や地政学的リスクの高まり、AI・DX技術革新の加速など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした変化は経営上のリスクである一方、新たな事業機会でもあります。当社グループは長年培ってきた海運に関する知見や技術力に加え、環境技術やデジタル技術の活用を通じて、気候変動対策や海洋環境保全をはじめとする環境課題への取り組みを進めるとともに、それらを事業戦略と一体で推進することで、そこで培われる技術や知見を新たな価値創出や競争力強化につなげていくことが重要であると考えています。

こうした変化に対応しつつ持続的な成長を実現するため、2026年度にはサステナビリティ課題を事業戦略により深く組み込むことを目的として、推進体制の見直しを行いました。新たな推進体制のもと、サステナビリティに関するリスクと機会について経営レベルで継続的に議論を重ね、社会課題の解決と企業価値向上の好循環を実現するとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

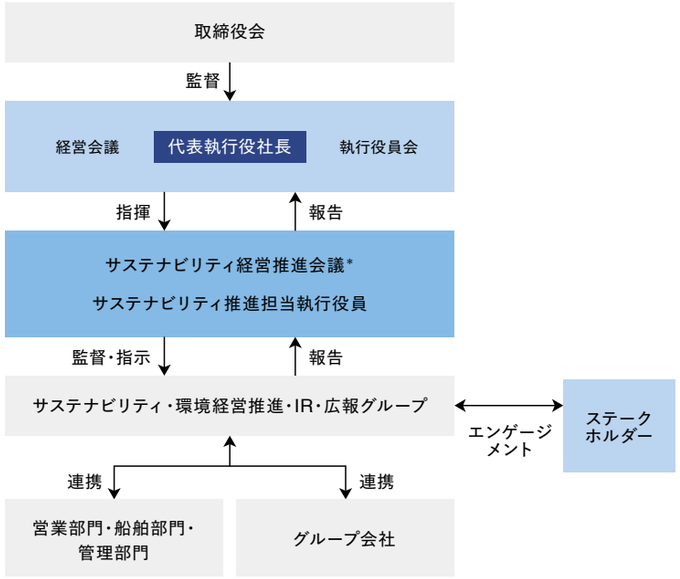
60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

人権の尊重

海運業を主軸とする物流企業である当社グループの事業活動は、全ての工程が人によって支えられており、当社グループおよびサプライチェーン内の従業員の人権の尊重は、グループの企業価値向上と密接な結びつきがあります。他方で、グローバル企業として、事業活動が地域社会や国際社会に与える影響を認識して事業を推進することは当社グループの社会的責任の重要な側面の一つです。当社グループは、企業価値向上および社会的責任の両側面から、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しています。

人権デューディリジェンス実施体制

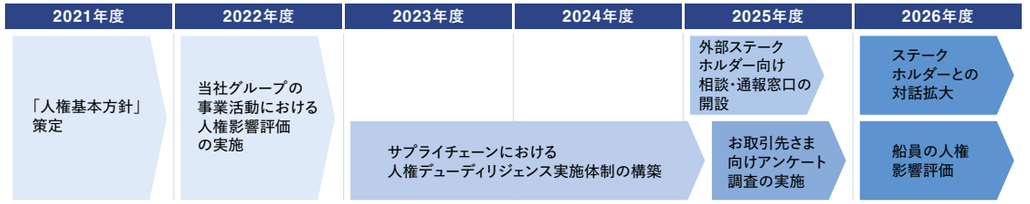
「川崎汽船グループ 人権基本方針」に基づき、サステナビリティ経営推進会議（2025年度まではサステナビリティ経営推進委員会）の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループ全体で人権の尊重を推進しています。当該部門は、他部署やグループ会社と連携しながら、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案などいわゆる「人権デューディリジェンス」を実施するとともに、人権を尊重するための社内の体制強化、人権に対する従業員の理解促進、ライツホルダーやステークホルダーとの対話などを担っています。



*2025年度まではサステナビリティ経営推進委員会

人権デューディリジェンス推進の取り組み

地理的にも業態的にも多様なグループ会社を含む当社グループ全体で人権を尊重するためには、内外の関係者との連携が不可欠です。2025年度は、これまでの人権影響評価と人権デューディリジェンス実施体制の構築を基盤として、国内外グループ会社や、お取引先さまを含む外部のステークホルダーとともに人権尊重の推進に取り組みました。



指針の改正とお取引先さまを対象としたアンケート調査

2006年度に策定した「購買方針」および2016年度に公表した「サプライチェーンにおける CSR ガイドライン」を発展的に見直し、2025年8月に「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」を策定しました。また、これらの指針をもとに、お取引先さまの人権を含むサステナビリティ推進に向けた取り組みに関するアンケート調査を開始し、2025年度はお取引先さま30社を対象に実施しました。2026年度は調査対象を拡大する予定です。

外部ステークホルダー向け相談・通報窓口

当社グループは2025年7月、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した実効的な苦情処理を支援する「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加盟し、JaCERによる「対話救済プラットフォーム」を通じて、お取引先さまを含む外部ステークホルダーを対象とした人権関連の相談・通報窓口を整備しました。日本語、英語および他の32言語での通報が可能で、匿名での通報も可能です。2025年度に当社グループがJaCERを通じて受領した相談・通報の件数はゼロでした。

地政学的な緊張の高まりから気候変動の深刻化まで、ステークホルダーの人権に影響を及ぼしうるさまざまな要因が存在する中、当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な指針に準拠して、今後も内外のステークホルダーと連携しながら人権の尊重に取り組んでいきます。2026年度は、企業やNGO／NPO、有識者などが人権デューディリジェンスに向けて議論する、「特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会」主催のステークホルダーエンゲージメントプログラムに参画してステークホルダーとの対話の機会を広げるとともに、特殊な労働環境に置かれている船員の人権影響評価に着手しています。

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

コンプライアンスの推進・強化

当社グループは、グローバルに事業を展開する企業として、法令・社会規範・企業倫理を遵守し、公正かつ透明性の高い事業活動を推進するため、グループ全体でコンプライアンス体制の整備・運用・改善に継続的に取り組んでいます。

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、取締役会にて決議された「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。代表執行役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」およびお取引先さまからの相談・通報を受け付ける「お取引先さま相談・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、専任部署による定期的・継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンス体制および意識の一層の強化に取り組んでいます。同業他社との接触についても、事前の届出および承認、内容の記録作成・保存などを厳格に運用しています。また、業務監査を毎年実施し、施策の実施状況を監視・監督しています。

贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の実効性を高めるため、反贈収賄法に関する個別ポリシーを当社グループ全体、ならびに代理店、船舶管理会社等の関係先にも周知し、遵守を義務付けています。また、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。併せて、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

各国の経済制裁規制が厳格化している状況を踏まえ、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、商流関係者や資本関係等を確認するなど、経済制裁規制に抵触しないためのデューディリジェンスを徹底しています。さらに、外部専門事業者のサービスなども活用し、お取引先さまに対する継続的なモニタリングを実施しています。

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てポリシーを策定し、役職員に遵守を義務付けています。また、システム面におけるアクセス権限の制御、監視体制強化といった技術的施策や、外部委託先に対する厳格な管理を通じて、個人情報漏洩のリスク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を深めています。

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

		2023年度	2024年度	2025年度
通報窓口への通報件数*	通報（件）	6	3	22
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（名）	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）	902	996	1,024
	受講率（%）	99	100	100

＊2025年度より、より実態に即した把握を目的として、通報窓口への通報件数の集計基準を見直しています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 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。

リスクマネジメント体制

当社グループは国際的な事業展開を行っており、海運業を含む物流事業の経営には、さまざまなリスクが存在しています。リスクマネジメント強化のため、より体系的にリスクを管理すべく、事業継続に及ぼす影響の大きいリスクとして主要リスクを定義しています(表1)。また、主要リスクを、「船舶運航に伴うリスク」、「災害リスク」、「コンプライアンスに関わるリスク」、「情報セキュリティに関わるリスク」、「その他の経営に関わるリスク」の5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。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。5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などを通じ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。

また、ERM(Enterprise Risk Management)を踏まえ、守りのリスクマネジメントのみならず、全社横断的に事業戦略機会としてもとらえて対応しています。また、当社を取り巻く事業環境(地政学・市場・社会・技術など)の変化を、当社事業戦略と統合し、機能戦略の推進力を強化し、実効性を高めるために、2026年4月には部門横断的な統合戦略会議体を新たに設置しました(表2)。各会議体は中長期的な戦略および重要施策に基づき、戦略・施策の実行確度を高めるための推進・ステアリング機能を担っています。危機管理委員会は、リスクマネジメント全般を統括する組織として、各委員会・会議体を横断する調整・統合機能を担っています。

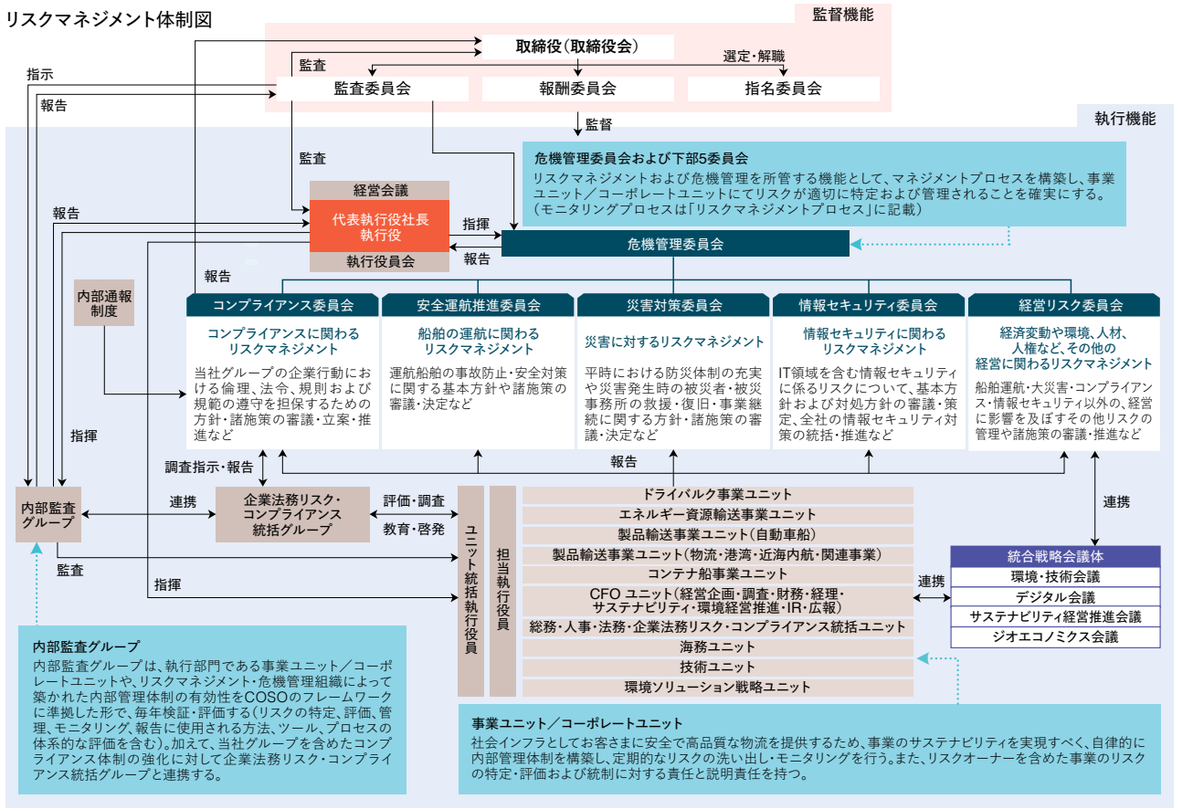
表1 主要リスク

NO.	主要リスク	所管組織(2026年4月～)
①	人材・人権リスク	経営リスク委員会／サステナビリティ経営推進会議
②	法務・コンプライアンスリスク	コンプライアンス委員会
③	船舶運航リスク	安全運航推進委員会
④	経済活動変動リスク	経営リスク委員会／ジオエコノミクス会議／サステナビリティ経営推進会議／環境・技術会議
⑤	情報システム・情報セキュリティリスク	情報セキュリティ委員会／デジタル会議
⑥	災害リスク	災害対策委員会
⑦	気候変動リスク	経営リスク委員会／サステナビリティ経営推進会議／環境・技術会議

表2 統合戦略会議体(2026年4月に新設。経営リスク委員会と適宜連携)

統合戦略会議体	内 容
ジオエコノミクス会議	地政学を背景とした課題に対する推進や情報共有、論点整理を通じ、当社戦略へ落とし込みを行う。
サステナビリティ経営推進会議	サステナビリティ推進方針の立案、個別課題の進捗管理、マテリアリティの特定・見直しを行う。
環境・技術会議	自社および社会の低・脱炭素化、イノベーションに関する調査分析、戦略立案、具体的施策の統括を行う。
デジタル会議	各案件の優先順位付け、リソース配分、部門横断案件の調整、進捗管理、課題解決を行う。

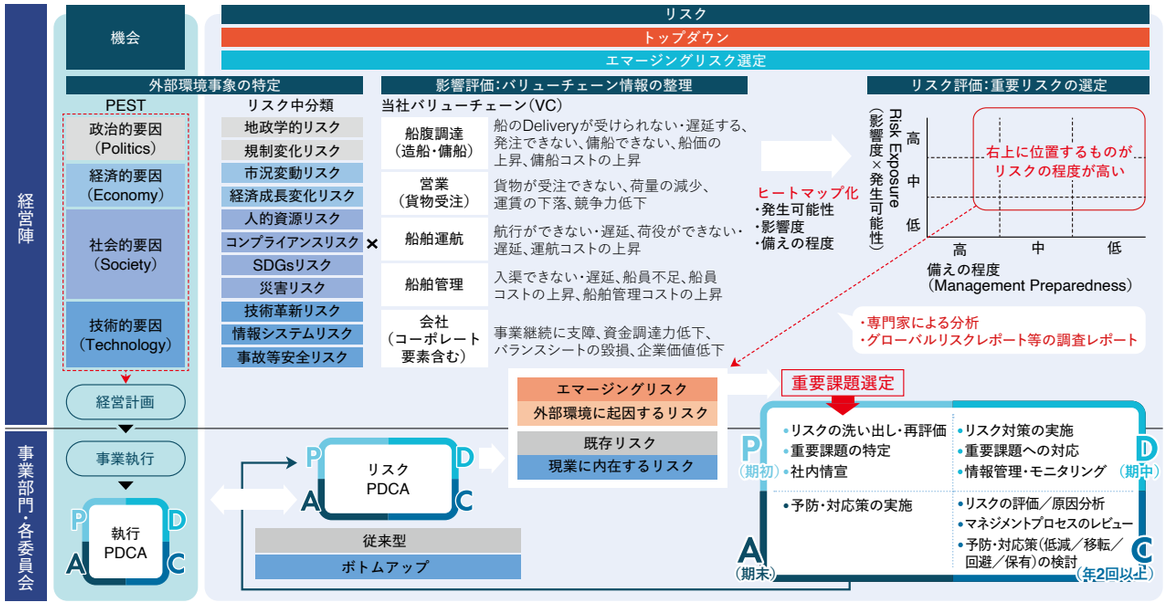
リスクマネジメント体制図



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・特定を行った上で、管理体制の有効性や主要リスクから重要課題を定め、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をする手法を併用し、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など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



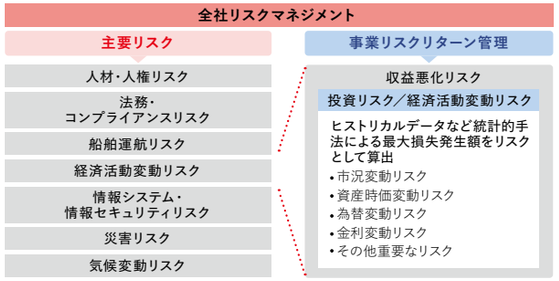
KL-CSIRT

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化により、企業の事業継続や情報資産の保護に対するリスクが高まっています。こうした環境の変化を踏まえ、当社では情報セキュリティ委員会を設置し、その下部組織として、CDIO（Chief Digital Information Officer）が統括するKL-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を中心としたグループ横断的なサイバーセキュリティ管理体制の実効性強化に取り組んでいます。平時にはセキュリティ対策の強化や関係会社との情報連携を推進し、有事には被害状況の把握や復旧対応を迅速かつ組織的に実施することで、事業継続性の確保とレジリエンス向上を図っています。

DX戦略・リスクマネジメントに関する詳細はウェブサイトを参照
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/dx_strategy.html
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/governance/risk_management.html

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。また、事業リスクに見合うリターン確保を重視した投資・事業評価指標を導入し、それらを用いて最適な事業ポートフォリオへ転換します。



Section 5
コーポレートガバナンス
60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

Section 6

データセクション



Section 6
データセクション

76　11年間の財務データ
77　財務ハイライト
78　非財務ハイライト
79　ESGデータサマリー
80　会社概要／株式情報

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			
		―Action for Future ―		飛躍への再生								
		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	2025年度
												（百万円）
業績（会計年度）	売上高	1,243,932	1,030,191	1,162,025	836,731	735,284	625,486	756,983	942,606	957,939	1,047,944	1,018,364
	営業利益	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	△21,286	17,663	78,857	84,154	102,855	84,164
	経常利益	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	89,498	657,504	690,839	132,728	308,089	109,100
	親会社株主に帰属する当期純利益	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	108,695	642,424	694,904	101,989	305,384	132,986
財政状態（会計年度末）	総資産	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	2,343,989
	純資産	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	316,162	984,882	1,546,679	1,624,600	1,677,449	1,841,988
	自己資本	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	218,193	884,634	1,515,399	1,591,925	1,648,434	1,802,703
	有利子負債	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	507,005	423,455	351,692	287,782	344,861	296,049
	設備投資額	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	45,332	43,442	71,827	85,398	133,441	90,670
	減価償却費	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	43,869	42,821	42,396	44,550	49,137	52,379
	営業活動によるキャッシュ・フロー	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	33,397	226,460	456,049	202,449	273,173	264,772
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	16,987	△5,848	△46,745	△66,332	△126,133	△35,109
	フリー・キャッシュ・フロー	10,066	△68,800	△21,646	△42,301	△42,083	50,384	220,612	409,304	136,117	147,040	229,663
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	△34,845	△116,001	△300,790	△223,182	△211,646	△124,753
1株当たりの情報	当期純利益（EPS）（円）	△61	△165	12	△132	6	129	765	857	141	460	210
	純資産（BPS）（円）	421	260	259	123	120	260	1,054	2,043	2,252	2,610	2,852
	配当金（円）	6	—	—	—	—	—	67	133	83	100	120
	配当性向（%）	—	—	—	—	—	—	8.7	15.6	58.9	21.7	57.0
経営指標	売上高経常利益率（%）	0.3	△5.1	0.2	△5.8	1.0	14.3	86.9	73.3	13.9	29.4	10.7
	売上高当期純利益率（%）	△4.1	△13.5	0.9	△13.3	0.7	17.4	84.9	73.7	10.6	29.1	13.1
	自己資本当期純利益率（ROE）（%）	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	68.1	116.5	57.9	6.6	18.8	7.7
	総資産経常利益率（ROA）（%）	0.3	△4.8	0.2	△4.9	0.8	9.6	51.6	38.1	6.4	14.3	4.8
	負債資本比率（DER）（倍）	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	2.32	0.48	0.23	0.18	0.21	0.16
	自己資本比率（%）	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	22.4	56.2	73.8	75.5	74.6	76.9
	総資産回転率（回）	1.12	0.99	1.12	0.88	0.82	0.64	0.48	0.46	0.45	0.47	0.43
	EBITDA	24,678	△77,180	67,567	△50,293	65,745	167,779	712,219	745,269	185,005	376,449	192,852
	EV／EBITDA（倍）	21.51	△8.70	9.55	△10.40	7.72	3.66	1.30	1.01	7.83	3.78	8.53
	株価収益率（PER）（倍）	—	—	22.44	—	14.37	2.18	1.16	1.18	14.31	4.40	12.54
	株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.57	1.26	1.07	1.07	0.75	1.08	0.85	0.49	0.90	0.78	0.93
	株主総利回り（TSR）（%）	—	—	—	—	—	—	340.04	428.99	818.81	854.49	1,115.61
	比較指標：配当込みTOPIX（%）	—	—	—	—	—	—	101.99	107.92	152.53	150.17	202.20
期中平均値	為替（円／US$）	121	109	111	111	109	106	112	135	144	153	150
	燃料油価格（US$／トン）	295	265	349	450	467	363	551	769	620	610	528

＊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。

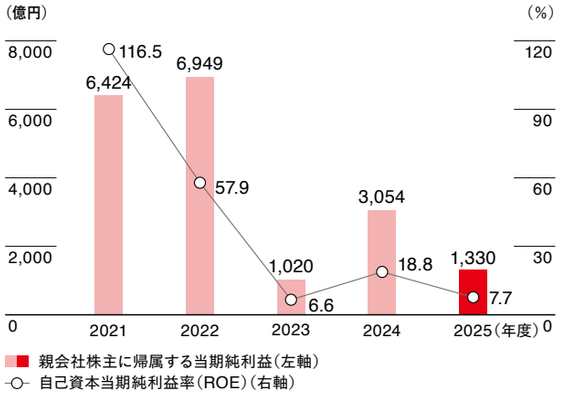
Section 6
データセクション

76 11年間の財務データ
77 財務ハイライト
78 非財務ハイライト
79 ESGデータサマリー
80 会社概要／株式情報

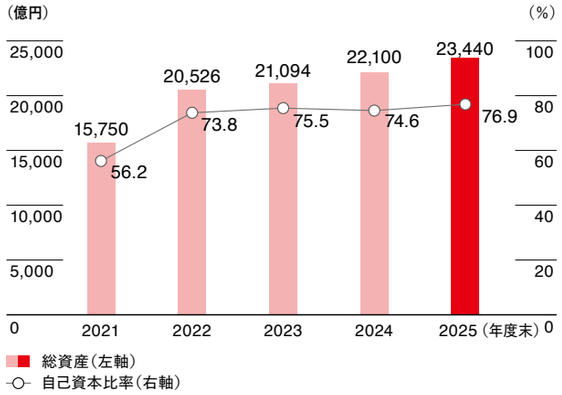
Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

財務ハイライト

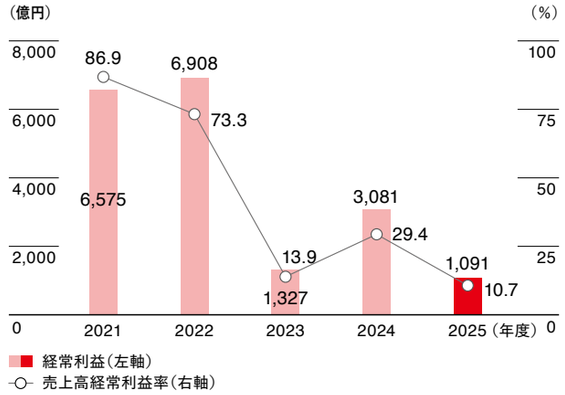
親会社株主に帰属する当期純利益、自己資本当期純利益率（ROE）



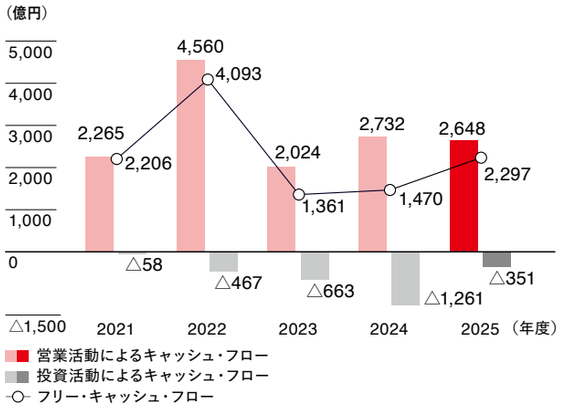
総資産、自己資本比率



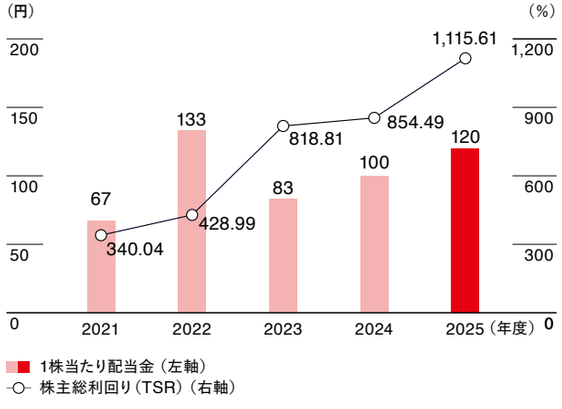
経常利益、売上高経常利益率



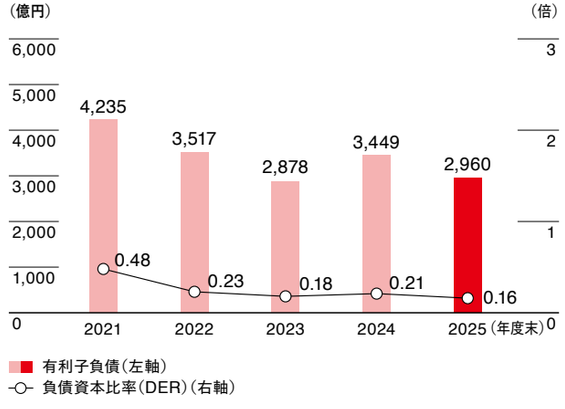
キャッシュ・フロー



1株当たり配当金、株主総利回り（TSR）



有利子負債、負債資本比率（DER）



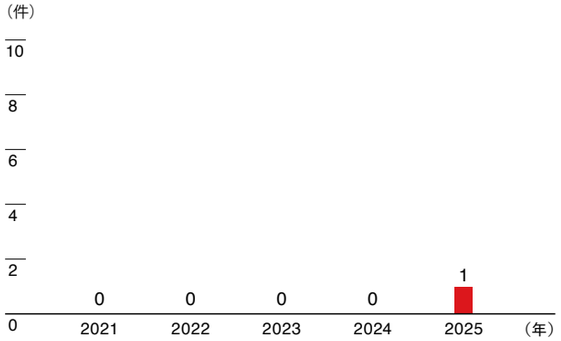
Section 6
データセクション

76　11年間の財務データ
77　財務ハイライト
78　非財務ハイライト
79　ESGデータサマリー
80　会社概要／株式情報

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

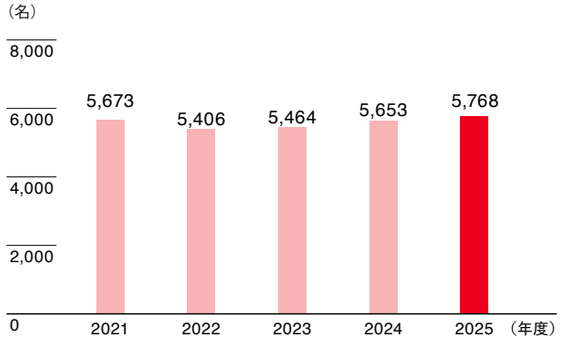
非財務ハイライト

重大事故発生件数*

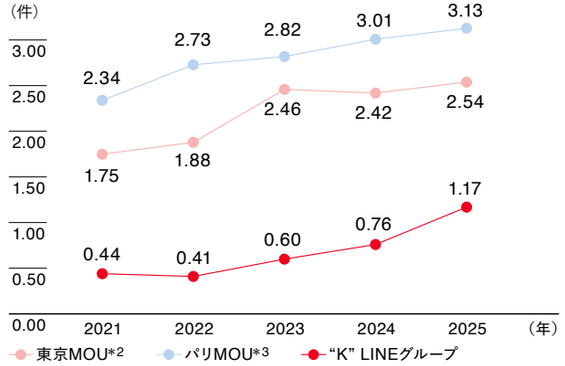


*対象範囲は当社および連結範囲が売上高の100%連結子会社です。

従業員数（連結）



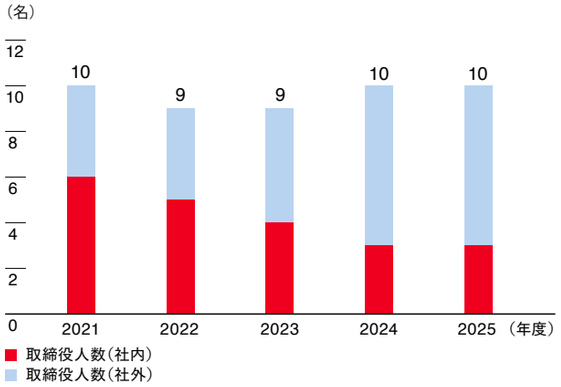
PSC検査を受けた船舶の平均指摘数*1



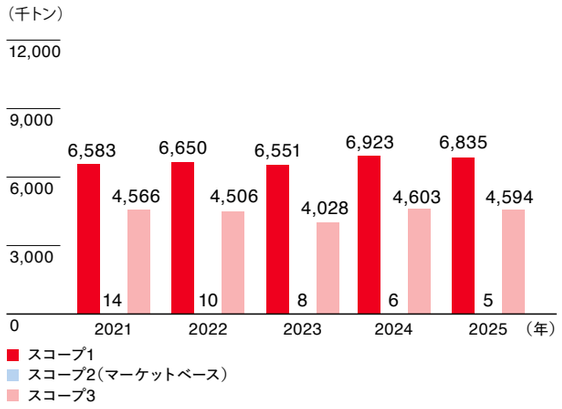
ポートステートコントロール（PSC）とは、外国籍船舶の入港を許可する寄港国が、その船舶が入港した際に行う安全検査のことです。さまざまな国際基準を遵守しているか本船に立ち入り検査を行います。“K” LINEグループ船がPSCにおいて受けた指摘件数は、主な地域でPSCを受けた船舶の平均指摘件数を大きく下回っています。

*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

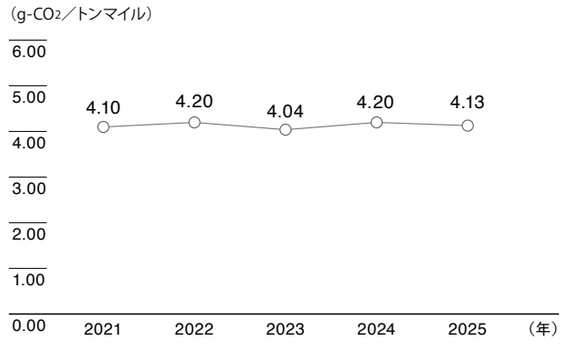
取締役会



CO_2排出量



輸送トンマイル当たりのCO_2排出量



Section 6
データセクション

76　11年間の財務データ
77　財務ハイライト
78　非財務ハイライト
79　ESGデータサマリー
80　会社概要／株式情報

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

ESGデータサマリー

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人事データ	連結従業員(名)		5,673	5,406	5,464	5,653	5,768
	単体従業員(名)		794	804	847	900	962
	陸上(名)		585	597	635	690	743
	海上(名)		209	207	212	210	219
	女性比率(%)		27.5	29.1	29.0	30.7	31.7
	障がい者雇用率(%)*1		2.09	1.71	2.11	2.65	1.77
	労働災害発生件数(件)*2		0	1	1	1	1
	平均勤続年数(年)*3	男性	15.21	14.92	14.58	14.23	13.64
		女性	14.17	13.77	13.52	13.18	12.29
	全体の離職率(%)*4		4.45	3.99	3.31	2.94	3.42
経営体制*5	取締役(名)		10	9	9	10	10
	社外取締役(名)		4	4	4	7	7
	監査役(名)*6		4	4	4	—	—
	社外監査役(名)*6		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)		6,583	6,650	6,551	6,923	6,835
	スコープ2(千トン)	ロケーションベース	14	12	10	10	10
		マーケットベース	14	10	8	6	5
	スコープ3(千トン)		4,566	4,506	4,028	4,603	4,594
当社運航船*8の環境負荷データ	燃料油(千トン)		1,981	1,924	1,898	1,957	1,936
	CO_2排出量(千トン)		6,175	5,997	5,914	6,062	5,981
	SOx排出量(千トン)		30	29	30	28	28
	NOx排出量(千トン)		118	118	117	122	118
当社運航船の輸送トンマイル*9当たりの環境負荷データ	エネルギー投入量	燃料油(g/トンマイル)	1.31	1.34	1.29	1.34	1.33
		潤滑油(mL/トンマイル)	0.012	0.012	0.012	0.012	0.013
	CO_2排出量(g-CO_2/トンマイル)	全船種	4.10	4.20	4.04	4.20	4.13
	SOx排出量(g-SOx/トンマイル)	全船種	0.020	0.020	0.020	0.020	0.021
	NOx排出量(g-NOx/トンマイル)	全船種	0.078	0.082	0.080	0.083	0.081
研修	一人当たりの研修費(円)	陸上	107,000	97,092	171,454	208,861	265,026
		海上	154,664	263,880	393,407	410,222	360,448
	年間教育・研修平均日数(日)	陸上	1	3	3	3	4.5
		海上	8	12	20	18	21
	年間教育・研修平均時間(時間)	陸上	13	24	21	21	32
		海上	64	96	160	144	168

*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。
2025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46,808トンあります。2025年には9.8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(載貨重量トン数)ベース。

会社概要／株式情報

会社概要（2026年6月30日現在）

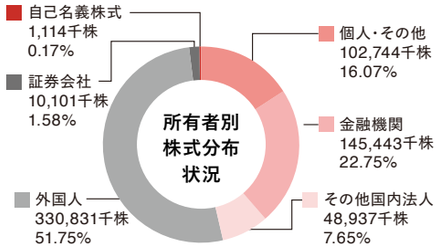
社名		川崎汽船株式会社
設立		1919年（大正8年）4月5日
資本金		754億5,764万円
社長		五十嵐 武宣（2025年3月28日就任）
従業員数		単体：1,036名（陸員808名、海員228名） 連結：5,907名
事業内容		海上運送業、陸上運送業、航空運送業、海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	本社	〒100-8540 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号（飯野ビルディング） 電話（03）3595-5000／FAX（03）3595-5001
	本店	〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番（神港ビルヂング） 電話（078）332-8020／FAX（078）393-2676
	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29社 海外257社

当社格付（2026年3月6日現在）

	種類	対象	格付（見通し等）	変更日
日本格付研究所（JCR）	長期発行体格付		A（安定的）	2026.03.06
	国内CP格	コマーシャルペーパー	J-1	2023.02.22

株式情報（2026年3月31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	191,201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

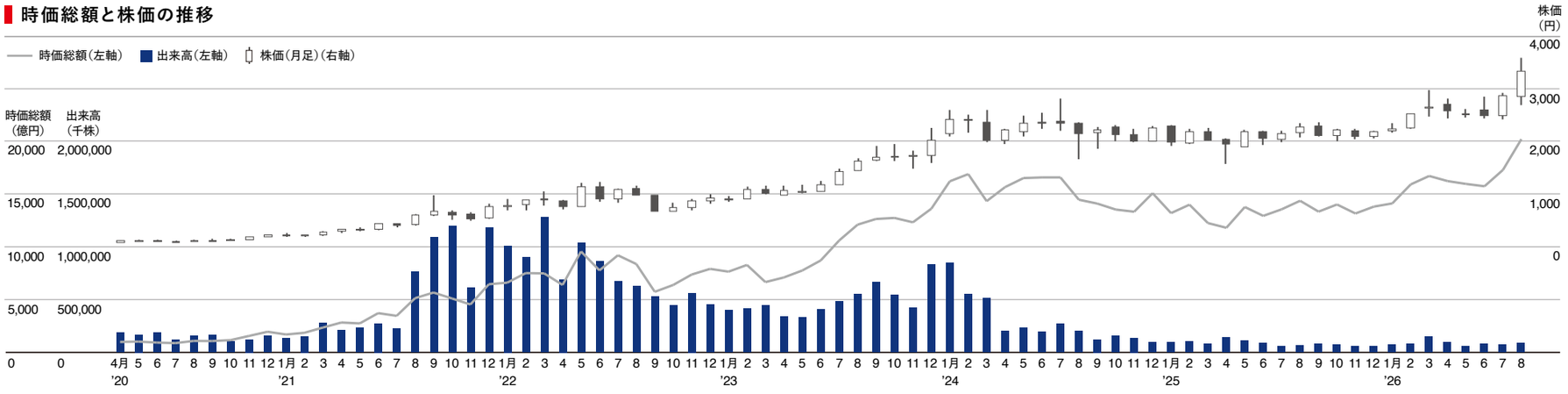


大株主（2026年3月31日現在）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
イーシーエム エムエフ	80,947	12.68
エムエルアイ フオー セグリゲーテイツド ピーピー クライアント	62,862	9.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	54,593	8.55
JPMSPLC CLIENT ASSETS SK JPY	31,796	4.98
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	27,375	4.29
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	24,437	3.83
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
今治造船株式会社	16,956	2.65
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,777	2.15
株式会社みずほ銀行	12,694	1.98

＊所有株式割合は自己株式（1,114,301株）を控除して計算しています。

時価総額と株価の推移



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）

TEL：03-3595-5000（代表）
URL：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。