# 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

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<br>**自己資本** …… 1.8兆円<br>**有利子負債** …… 2,960億円<br>**自己資本比率** …… 76.9%<br>**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*<br>**外国人乗組員比率** …… 97.6 % | **機能戦略** P.44<br>**安全・船舶・品質管理** P.50<br>**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<br>**運航船腹数** …… 439隻<br>**運航船腹 重量トン数** …… 35,410,503 D/T* | **中期経営計画** P.17<br>**安全・船舶・品質管理** P.50<br>**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<br>**環境・技術** P.46-47<br>**デジタルトランスフォーメーション** P.51<br>**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<br>**地域別売上高** ……<br>日本 90.8%　米国 1.4%　欧州 3.9%<br>アジア3.8%　その他 0.1%<br>**関係会社数** …… 国内 29社*<br>海外 257社* | **中期経営計画** P.17<br>**安全・船舶・品質管理** P.50<br>**環境・技術** P.46-47<br>**デジタルトランスフォーメーション** P.51<br>**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<br>**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<br>**安全・船舶・品質管理** P.50<br>**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

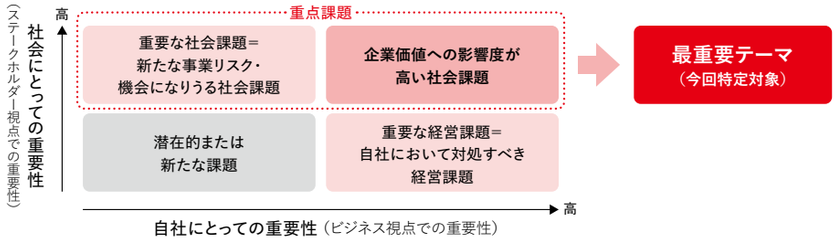
“K” LINEグループでは、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を識別し、評価し、および管理するための過程の一環として、必要に応じてマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の見直しを行っています。“K” LINEグループが直近に実施した2022年度の見直しで新たに特定した12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタライゼーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています（詳細は下の一覧表をご参照ください）。“K” LINEグループにとってのマテリアリティは、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%<br>国内グループ会社 86.4%<br>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<br>DX活用層・牽引層認定数 | DX集中研修：20名参加／四半期<br>DX活用層認定：10名／年<br>DX牽引層認定：2名／年 | DX活用層：83名 | DX活用層<br>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

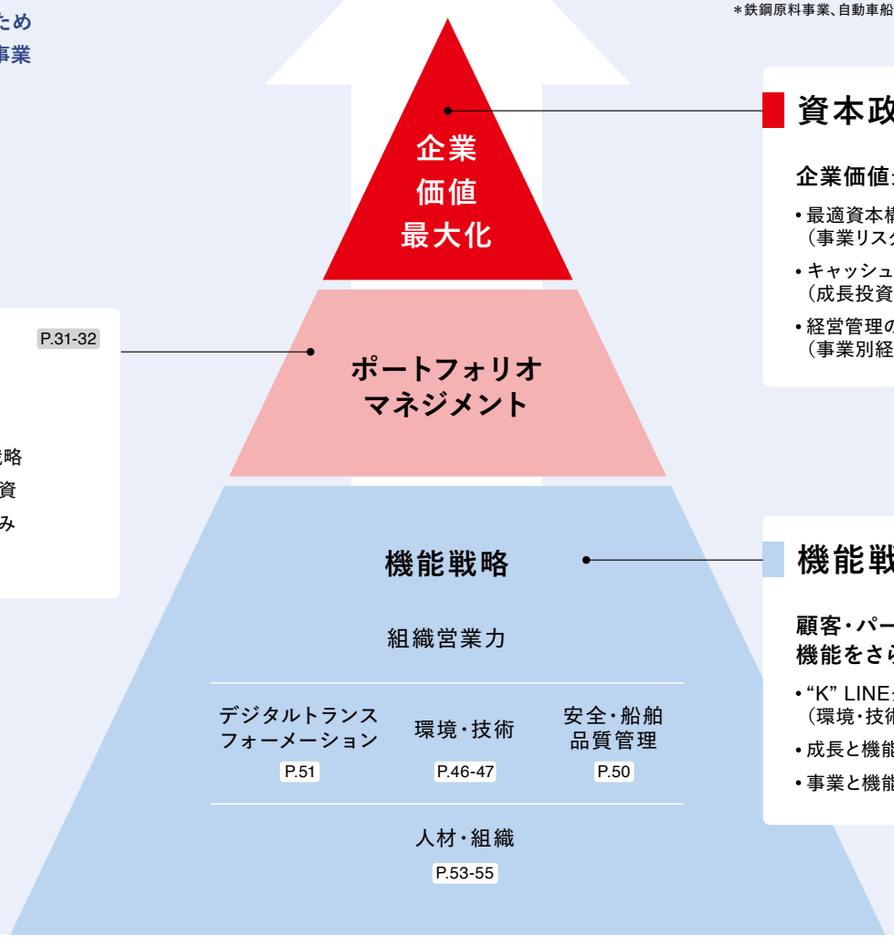
## 中期経営計画のポイント

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**<br>● **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**<br>● 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**<br>● 欧米景況感、消費マインドの動向<br>● 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<br>● 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<br>● 新たな$CO_2$排出規制開始と対応<br>● **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**<br>● **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**<br>● 貿易への影響懸念<br>● 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**<br>● **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**<br>● **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<br>● 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<br>● 環境規制並立による二重負担などの可能性<br>● 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<br>● 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**<br>● 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<br>● **ドライバルク**：影響は軽微<br>● **エネルギー資源**：中東積みから他地域積地へ代替配船<br>● **自動車船・コンテナ船**：一定の影響あり |
| | | **スエズ運河**<br>● 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<br>● **LNG輸送**：中長期契約により短期的影響はない見込み<br>● **自動車船**：船腹供給への影響は5～6%程度<br>● **コンテナ船**：船腹供給への影響は10%程度<br>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）<br>● 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

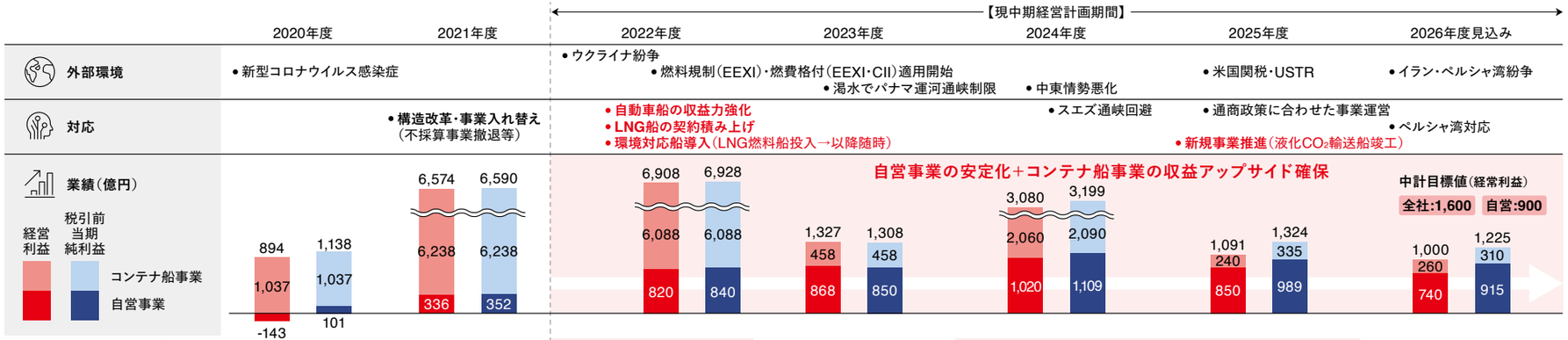

Section 1
**当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？**

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<br>• 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 |
| 成長性 | 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<br>• 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 |
| 成長性 | 経常利益（億円） | 自営 | 550 | 900 | 820 | 868 | 1,020 | 850 | 740 | ● |
| 成長性 | 経常利益（億円） | コンテナ | 850 | 700 | 6,088 | 458 | 2,060 | 240 | 260 | ● |
| 収益性 効率性 安全性 | 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<br>• 資本効率向上、ROIC向上へ取り組み強化 |
| 収益性 効率性 安全性 | 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% | ● |
| 収益性 効率性 安全性 | ROIC（オフバランス傭船料を含む） | 自営 | — | 全社6%～7% 2023年5月* | 8% | 5% | 7% | 7% | 5% | ● |
| 収益性 効率性 安全性 | ROIC（オフバランス傭船料を含む） | コンテナ | — | 全社6%～7% 2023年5月* | 58% | 4% | 17% | 3% | 4% | ● |
| 収益性 効率性 安全性 | 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<br>• 「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 |
| 収益性 効率性 安全性 | 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<br>• 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