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

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？

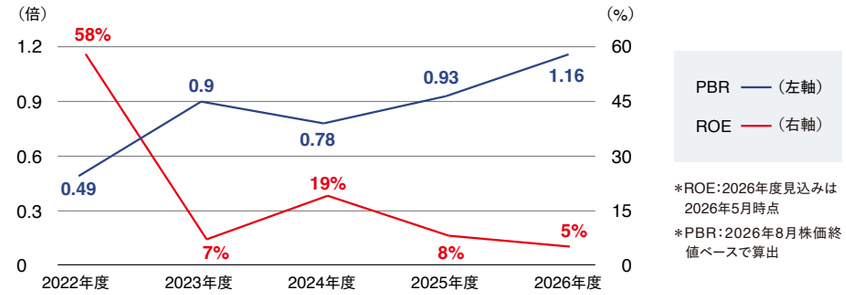
23 CFOメッセージ
26 資本政策

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

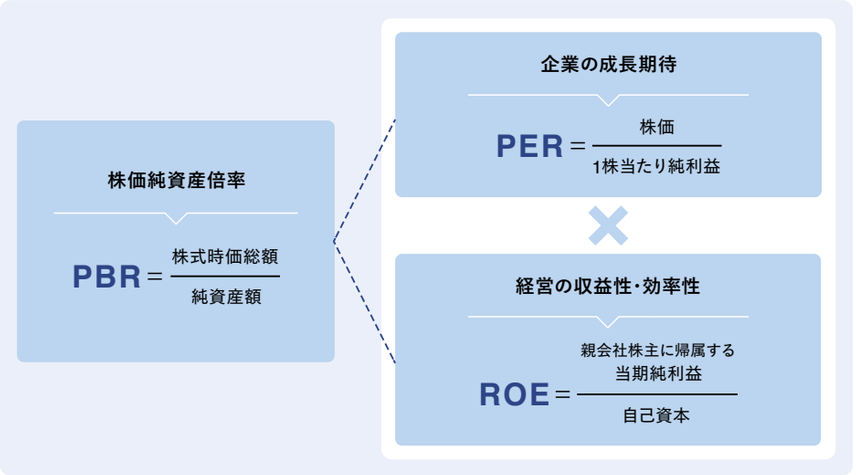
PBRのさらなる向上に向けて

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	

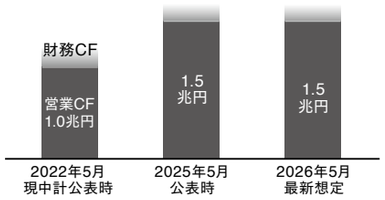
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
23 CFOメッセージ
26 資本政策

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

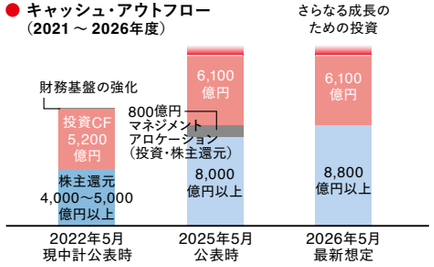
資本政策に基づく現在のキャッシュアロケーションの状況です。営業キャッシュ・フローは現中計公表時の計画当初では9,000億円～1兆円でしたが、6,000億円増加し、最新値では1兆5,000億円規模となる見込みです。これらのキャッシュ・インフローに関しては、最適資本構成の考えに基づき、成長投資と株主還元のバランスを考慮の上、現中計期間に6,100億円の事業投資と8,800億円以上の株主還元に配分し、実施する計画です。

● 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）



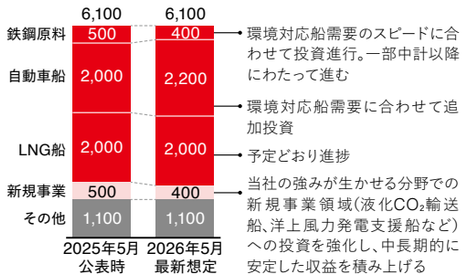
- 現中計期間以降への期ズレ、資産売却等により、投資キャッシュ・フローは6,100億円を計画
- 還元方針に基づき、株主還元は8,800億円以上を計画

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。

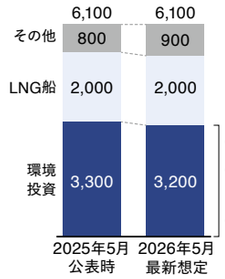
現中計期間の投資キャッシュ・フローは6,100億円を予定

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