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。

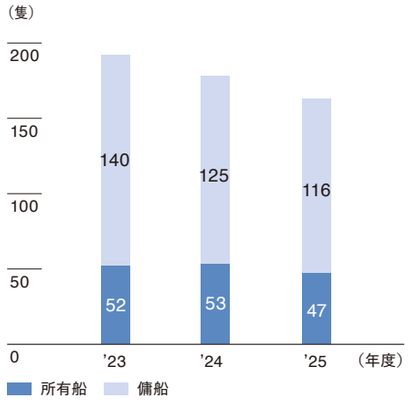
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

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

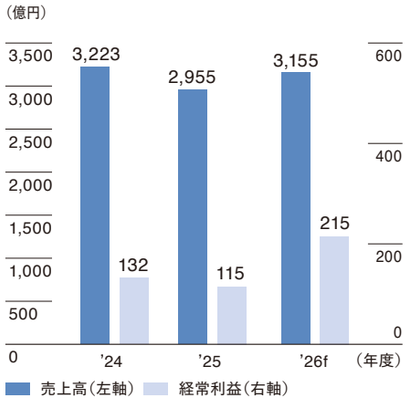
Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

“K” LINEグループの事業

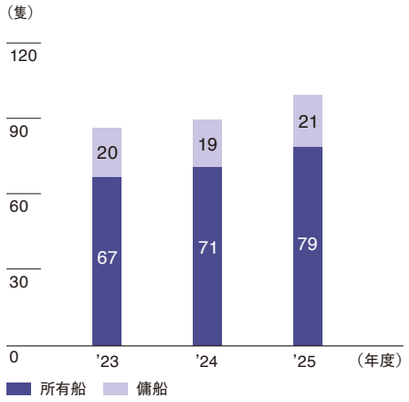
ドライバルク 船隊推移



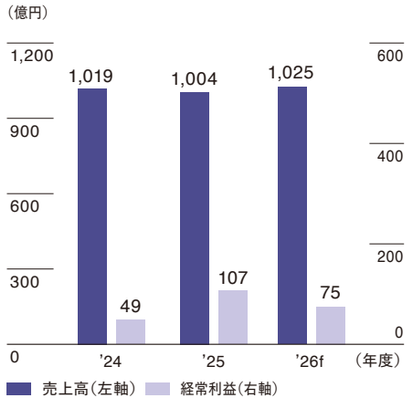
ドライバルク 売上高・経常利益



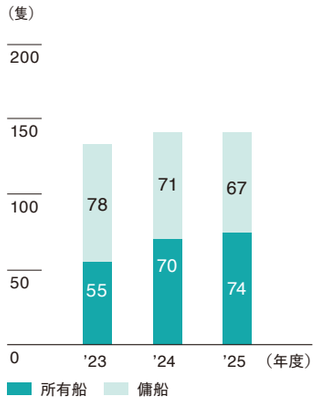
エネルギー資源 船隊推移



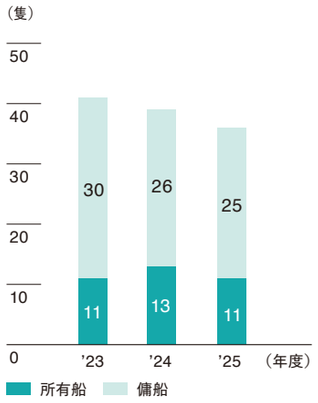
エネルギー資源 売上高・経常利益



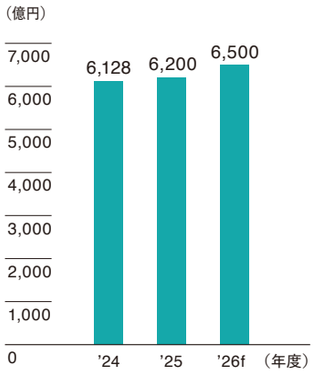
製品物流(コンテナ船を除く) 船隊推移



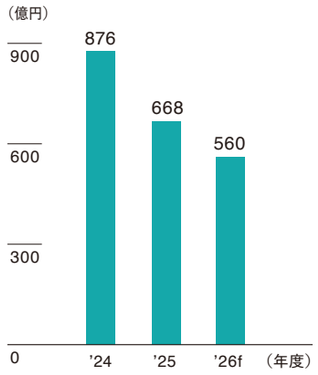
製品物流(コンテナ船) 船隊推移



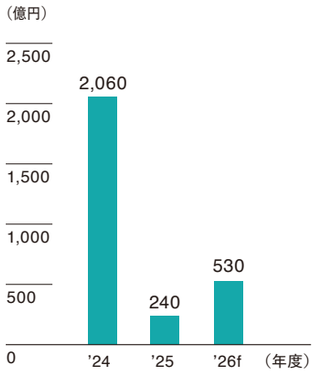
製品物流 売上高



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

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

ケープサイズバルカー　CAPE SUZURAN

ケープサイズバルカー　CAPE HAYATE

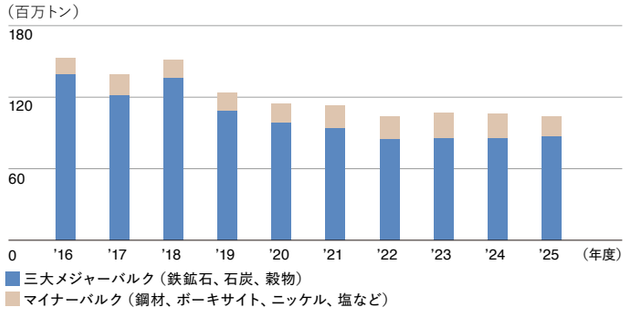
ケープサイズ 所有船隊ランキング

（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

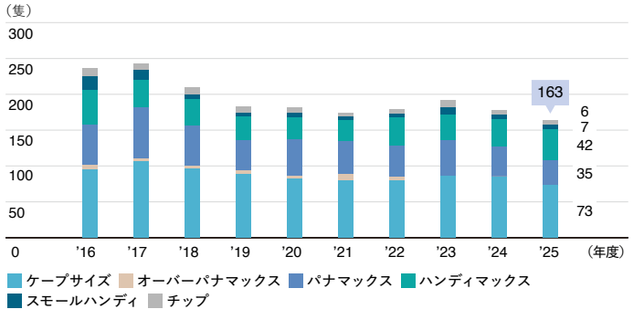
ドライバルク（全船型）所有船隊ランキング（2026年6月時点）

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。

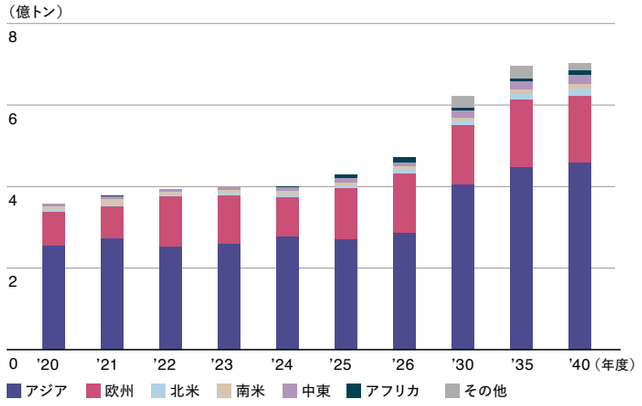
一方で、中東情勢の緊迫化など事業環境は大きく変化し、運航面では柔軟な対応や安全・安定輸送の維持に努めることで、LNGサプライチェーンを支える役割を果たしました。もっとも、中東情勢やロシア・ウクライナ情勢などの地政学的リスクは依然として高く、LNG需給やプロジェクト開発動向の変化に対応しながら、長期契約による安定収益基盤の拡充を進めることが課題となっています。

今後の戦略

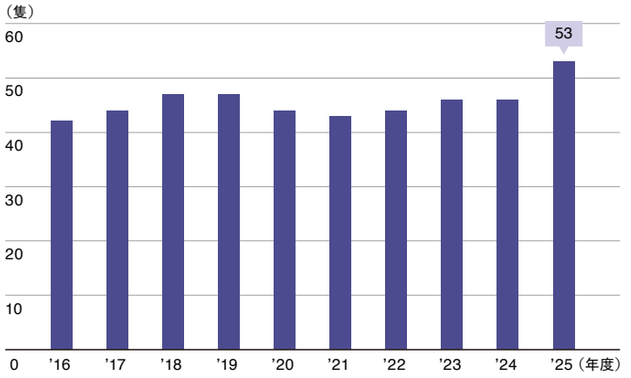
LNG輸送船事業では、脱炭素化の移行を支える重要なエネルギーであるLNG需要の拡大を見据え、長期傭船契約を基盤とした安定収益の積み上げを進めていきます。QatarEnergy社向け案件をはじめとする新規契約船の竣工・投入により、2026年度には船隊規模を63隻へ拡大し、2030年度には75隻以上の体制を目指します。

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



当社LNG船隻数推移（共有船含む）



S&P Global Energy（Platts）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

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。

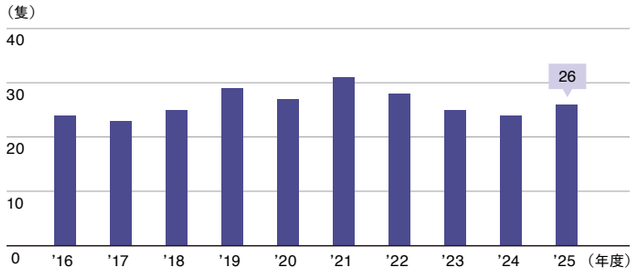
今後の戦略

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。

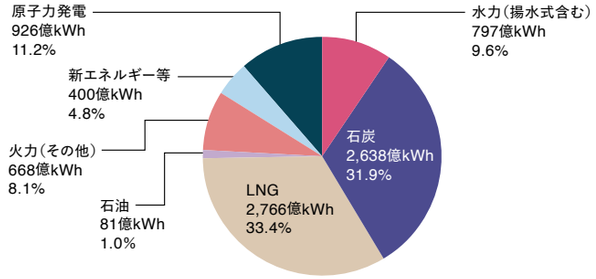
当社は、同型・同均質のコロナシリーズ船隊と長年培った配船調整力を生かし、需要変動に柔軟に対応することで安定的な燃料輸送を支えていきます。

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

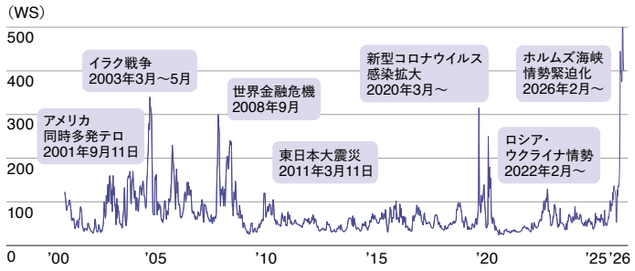
原油輸送事業では、長期契約を基盤とした事業運営により市況変動の影響を抑えながら安定した収益を確保しつつ、大型原油船（VLCC）、汎用原油船（AFRAMAX）において環境対応船への移行需要をサポートしていくことを新たな事業機会ととらえています。

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。

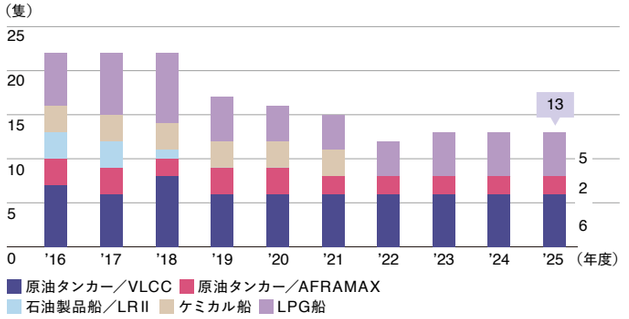
全ての事業において、市場環境の変化や地政学的リスクによる影響を注意深く観察しながら、契約ポートフォリオ強化と安定した安全運航の提供を通じて持続的な収益確保を目指します。

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。

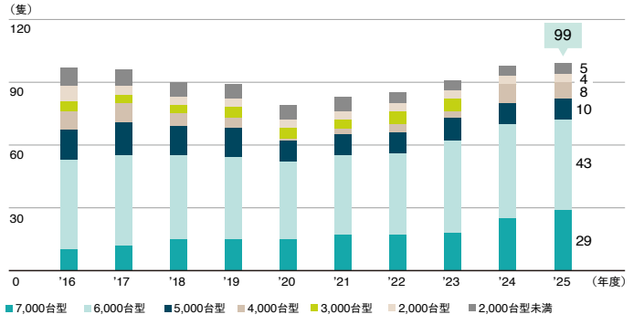
自動車船 船社ランキング

（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。

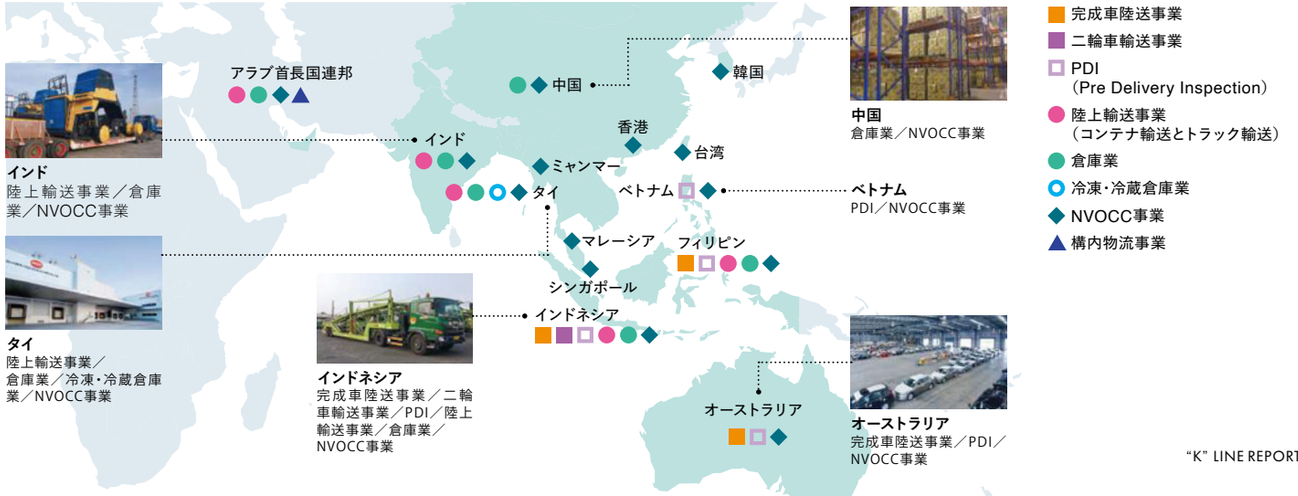
豪州を中心とした完成車物流事業では荷量がおおむね安定して推移し、事業収益を下支えしました。加えて、2025年4月には株式会社上組との資本提携による新たなケイラインロジスティックス体制が始動し、物流事業の成長に向けた基盤整備を進めました。

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

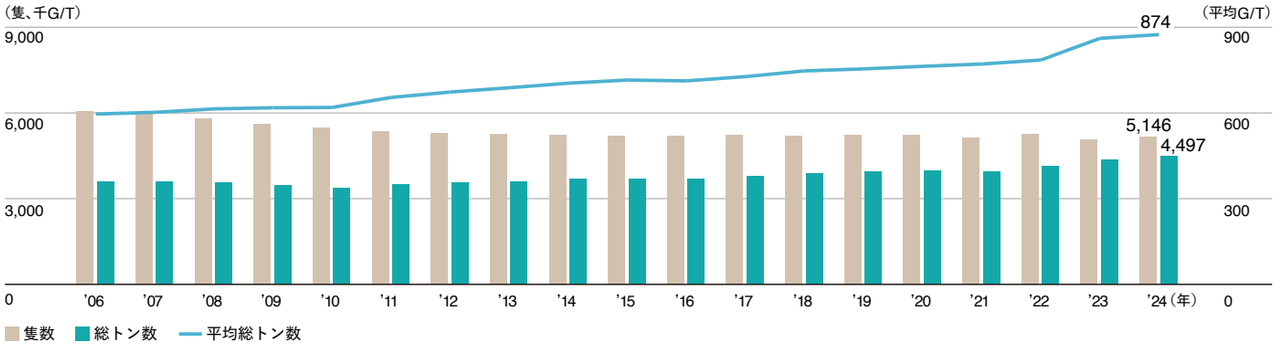
近海事業では、輸送品質・配船効率の向上や船隊整備を通じて事業基盤を強化するとともに、需要拡大に対応し、収益性の高い貨物の集荷を進めます。

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

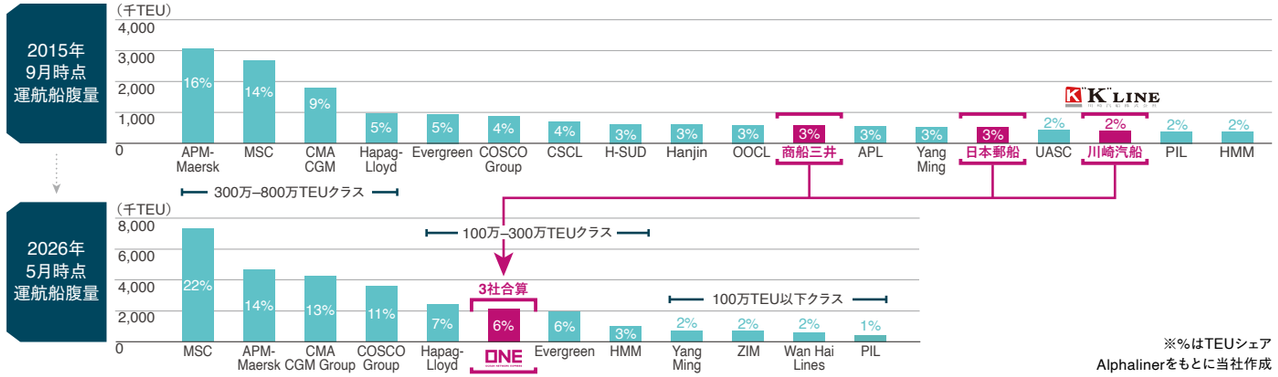
コンテナ船事業においては、Ocean Network Express社（ONE社）が需要の伸び悩みや新造船大量竣工による船腹供給増加の影響を受けながらも、通期では黒字を確保しました。年度前半は紅海情勢を背景とした喜望峰経由の迂回航行や港湾混雑により需給が引き締まり、運賃市況を下支えしました。一方、年度後半は世界経済の減速や消費需要の鈍化に加え、新造船の継続的な投入による供給圧力の高まりを受けて運賃市況は低調に推移しました。ONE社は荷動きに応じた柔軟な配船や輸送機材の最適配置を通じてオペレーション効率の向上を図り、取扱量を維持するとともに安定的なサービス提供に努めました。しかしながら、平均運賃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