〒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（代表）
ファックス：03-3595-5001
https://www.kline.co.jp

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。

Printed in Japan

“K” LINE REPORT 2023

CONTENTS

価値創造の戦略

1 川崎汽船グループの目指す姿
2 “K” LINEグループの価値観
4 “K” LINEグループ6つの資本
6 CEOメッセージ
12 2022年度中期経営計画（2022～2026年度）
12 01. 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要
14 02. 事業戦略
16 03. 資本政策
18 CFOメッセージ
24 SPECIAL FEATURE 01
成長3事業の進捗と戦略 ▸ 鉄鋼原料事業
26 SPECIAL FEATURE 02
成長3事業の進捗と戦略 ▸ 自動車船事業
28 SPECIAL FEATURE 03
成長3事業の進捗と戦略 ▸ LNG船事業
30 SPECIAL FEATURE 04
強みを生かした新規事業 ▸ 液化CO_2輸送事業

価値創造の基盤

32 “K” LINEグループのマテリアリティ
36 経営基盤
36 人権の尊重
37 コンプライアンスの推進・強化
38 安全・品質
38 安全運航の推進
40 環境・技術
40 環境
43 TCFDに基づく情報開示
44 生物多様性への取り組み
46 環境・技術／デジタライゼーション推進
46 イノベーションの促進
48 デジタライゼーション推進
48 DX対応の強化
50 人材
50 人材マネジメントの全体像／人材の確保・育成
51 ダイバーシティ&インクルージョンの促進
52 労働環境の整備・健康経営の促進
53 従業員の声
54 コーポレートガバナンス
54 取締役
56 監査役／執行役員
57 コーポレートガバナンス強化の取り組み
62 社外取締役からのメッセージ
64 リスクマネジメント

価値創造の最前線

66 At a Glance
68 事業概況
68 ドライバルク
68 鉄鋼原料事業／バルクキャリア事業
70 エネルギー資源
70 油槽船事業／燃料事業
72 電力事業／海洋事業
74 LNG船事業
76 カーボンニュートラル推進事業
78 製品物流
78 自動車船事業
80 物流・港湾事業
82 近海・内航事業／コンテナ船事業

企業情報

84 11年間の財務データ
86 ESGデータサマリー
88 組織図
89 事業拠点
90 主要連結子会社および関連会社
92 会社概要／株式情報

川崎汽船グループの目指す姿

「企業理念」「ビジョン」「大事にする価値観」

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

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・運航し、陸上輸送や倉庫事業も展開する総合物流企業グループです。“K” LINEグループでは、独自の企業価値のシンボルとして「K Value（ケイラインバリュー）」を定めています。“K” LINE REPORTでは、このK Valueについて、幅広いステークホルダーを対象に財務・非財務情報の両面から説明しています。なお、それぞれの取り組みの詳細については、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
2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
ただし、一部2023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。

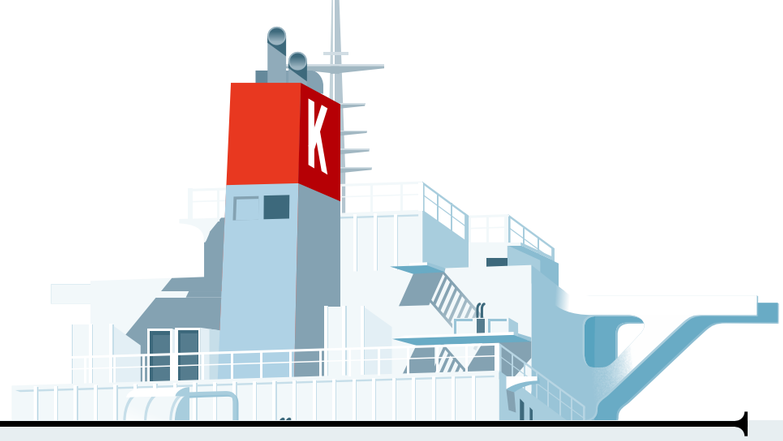
参考にしたガイドライン
- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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。

INTRODUCTION

“K” LINEグループの価値観

2022年5月に公表した中期経営計画は、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「未来創生プロジェクト」を組成し、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徹底的に議論を重ね、策定したものです。新たな中期経営計画の下、世界の最前線で活躍する多様な人材が実感・実践した「大事にする価値観」の声をお届けします。



陸上職

中村 一貴
デジタライゼーション戦略グループ DX推進チーム

海運業界では要求される安全・環境水準の高まりに比例して、専門人材に求められる知識と業務量も増えています。この課題対応の一つとして当社では新たなシステムの開発を行い、私自身もそのプロジェクトに携わりました。プロジェクトメンバーが一体となって熱く議論を重ねる姿から、妥協のない課題解決への姿勢が“K” LINEグループ全体に浸透していると実感しました。

唐 堂
LNGグループ LNG第二チーム

現在、マレーシア、シンガポール、中国、日本の関係者で取り組む国際的プロジェクトに関わっています。問題への取り組み・考え方にギャップを感じることがあるものの、ゴールは同じです。自分がギャップ間のクッション的存在になることを意識して先導的に動くことが、お客さまの信頼を勝ち取り、次のビジネスにもつながると信じています。

星 圭吾
K Line(Thailand)Ltd. 出向

営業職として大事にしていることは「困難な要望に対しても必ず代替案を提示すること」です。どうしてもお客さまの要望に100%お応えすることが難しい場面が出てきたときにゼロ回答するのと、できる限りの努力を尽くすのとでは結果にかかわらずお客さまからの信頼度は天地ほど差があると思います。実際にお客さまから「最後まで協力する姿勢を見せてくれるので、逆に困りごとがあったら何でも相談してほしい」との言葉をもらい、この考え方は間違っていなかったと自信を持ちました。

中島 和博
Ocean Network Express Pte. Ltd. 出向

コロナ禍で各社が物流混乱に直面する中、ONEのオペレーション部門でアライアンスパートナーとともにサービスの維持に努めてきました。大幅な遅延が発生し、社内の優先事項とパートナーの主張が折り合わないときも多々ありましたが、日々の意思疎通を通じてお互いの相違点を理解し、結果として迅速に納得感のある遅延回復策を導き出すことができました。利害が錯綜する中でも粘り強く交渉することの大切さを感じました。

大滝 貴大
鉄鋼原料営業グループ　鉄鋼原料営業第一チーム

私が所属する鉄鋼原料営業部門では主要なお客さまと脱炭素化に向けた共同研究を推進するための協議会を設立し課題解決に取り組んでいます。経済性に加え、より専門的な知見をもってお客さまの課題を分析し、営業提案を行うため、技術部門と一体となった営業活動を展開しています。お客さまと長期的な目標を共有し、より付加価値の高い課題解決を推進していくため、たゆまず仕事のやり方を変化させる姿勢が浸透していると感じています。

Natalie Cristine Kisner
“K” Line Brasil Ltda. / High & Heavy- Project Cargo Commercial

We have faced challenges such as the global Ro-Ro space shortage including Brazil. We tackled these issues head on and sincerely and by responding to our customers’ requests including offering the best alternative, we secured and strengthened the bond & trust between carrier & customer thanks to an environment where everyone can work equally and energetically regardless of gender or nationality is one of the factors that generate ideas.
Our growth, especially in H&H, is paying off not only in numbers but also in market recognition.

海上職

航海士

鬼頭 和江
先進技術グループ 運航技術イノベーションチーム

会社と船では大きさや中で働いている人数が異なる一方で、仕組みはどちらも同じで、人が動かしている組織です。東京本社では上から下までさまざまな役職員が働いていますが、船でも船長・機関長をはじめさまざまな乗組員が働いています。会社も船も一人では動かせないものだと認識して、同じ船に乗り合わせた人、チーム、グループで巡り合わせた人とのつながりを大切にしています。

機関士

村上 芽生樹
ケイラインローローバルクシップマネジメント株式会社 出向

機関士という立場において、本船で機器トラブルが発生した際には徹底的に原因を追究し再発の防止に努めています。さらに、そのトラブルを本船だけで消化せず、他船に展開、研修等で紹介するなどして社員の共通課題解決意識を高めています。本船で日夜働く船員がこのたゆみない課題解決の姿勢を持っているからこそ、“K” LINEグループの安全運航を実現しているのだと実感しています。

INTRODUCTION

“K” LINEグループ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。それを顧客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、獲得した顧客との強固なパートナーシップは当社の事業活動を支える重要な資本で、これら資本の結び付きが当社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

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両立

業績の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、積極的に株主還元を進める方針を発表しました。中期経営計画初年度は自営事業を中心に計画を上回る業績となり、2026年までの営業キャッシュ・フローの見通し、投資計画および還元計画について見直しています。また資本コストを意識した事業別経営指標の導入により経営管理のさらなる高度化に取り組んでいます。

P.18–23 CFOメッセージ

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

当社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・育成は当社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。

P.38–39 安全・品質
P.50–53 人材

機能戦略強化のテーマ

設備資本

事業戦略を支える競争力のある船隊

2021年までに構造改革を完遂し、新たな中期経営計画の下、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、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。またSeawing、K-IMSといった環境対応機器の開発・導入も促進しています。

P.12–17 2022年度中期経営計画
P.24–31 成長3事業の進捗と戦略／強みを生かした新規事業
P.40–45 環境・技術
P.68–83 事業概況

機能戦略強化のテーマ

事業戦略を支える機能戦略の方向性

環境・技術
新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組み継続

DX
データ・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、付加価値を向上

安全・船舶・品質管理
グローバルな海上輸送と、地域限定事業双方の安全・品質管理を網羅する組織体制の強化

人材・組織
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

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・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、省エネ機器など先進・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。

P.38–39 安全・品質
P.40–45 環境・技術
P.48–49 デジタライゼーション推進
P.50–53 人材

機能戦略強化のテーマ

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作り上げた顧客基盤をベースに、低炭素・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当たり、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。併せて、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとなるべく、マテリアリティの見直しを行っています。

P.12–17 2022年度中期経営計画
P.24–31 成長3事業の進捗と戦略／強みを生かした新規事業
P.32–53 “K” LINEグループのマテリアリティ

機能戦略強化のテーマ

自然資本

海洋環境の保全に貢献する

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、当社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・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性の保全に取り組んでいます。

P.38–39 安全・品質
P.40–45 環境・技術

機能戦略強化のテーマ

MESSAGE FROM THE CEO

CEOメッセージ

YUKIKAZU MYOCHIN

代表取締役社長　CEO
明珍 幸一

すべ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。

振れ幅とスピードを増す事業環境の変化

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。ロシアによるウクライナ侵攻や米中の対立による経済の分断、コロナ禍から回復した後の世界的なインフレ進行とその抑制に動く各国中央銀行による金融引き締め政策導入とそれに伴う景気後退リスク、そしてエネルギー資源価格高騰に呼応した各国による流動的なエネルギー政策の見直しなど、事業環境の変化の振れ幅およびスピードが従前と比べて格段に速くなっています。日本のみならず世界各国において人手不足が顕在化しており、また利上げ政策の加速により、消費行動への影響も懸念されています。最近はデカップリング（経済分断）、デリスキング（リスク回避）といった言葉もよく耳にしますが、グローバル経済が2000年代前半から順調に拡大してきた中、現在、一部でブロック経済化が進む動きが新たに出るなど、今後は、サプライチェーンの見直しが国際物流に与える影響も想定しなければなりません。

世界を市場とする海運事業においては、このような景気の変動や地政学リスク、資源価格、為替といった外的要因による影響を避けることは難しく、その影響をいかに低減しながら、持続的に成長を続け、収益を最大化していくかが重要となります。このような事業環境の変化やさまざまなリスクが海運事業、特に需要の観点からどのような影響を及ぼすかに注視するため、アンテナを常に高く張り、世界の潮流を見定める一方で、機敏に対応できる人材を揃えて事業を進めていく必要があります。

国際海運をめぐる環境規制の動向

環境規制については、従来の国際海事機関（IMO）が主導する大型外航船の燃費性能規制（EEXI）や燃費実績格付け制度（CII）といった船舶に温室効果ガス（GHG）排出削減を義務付ける規制的手法に加え、各地域では海運の低炭素・脱炭素化を推進するため、いわゆる国境炭素税ともいえる新たな経済的手法を導入する動きが出てきています。欧州では2024年からEU域内排出量取引制度（EU-ETS）、2025年からは船舶で使用する燃料の脱炭素化の促進を目的とするFuelEU Maritimeという制度が導入される予定で、海運業界にとっては追加的な経済負担となるものです。

IMOにおいてもさらなるGHG排出削減に向けた動きが強まり、2023年7月に開催された第80回海洋環境保護委員会（MEPC 80）では、国際海運からのGHG排出削減目標が、従来の「2050年までに50%排出削減」から、「2050年頃までにGHG排出ネットゼロ」へと改定され、併せて2030年までのゼロエミッション燃料の使用割合や、2050年のGHG排出ネットゼロに向けた中間削減の目途が新たに設定されました。

今後、2027年からの導入を目指して、経済的手法、規制的手法による脱炭素化実現に向けた中長期対策の議論が進められる予定です。GHG排出に伴う経済的負荷が高まることが想定される中、外航海運全体での脱炭素化に向けた取り組みが一層求められ、新たな省エネやゼロエミッション技術の開発、次世代燃料の供給体制の整備などが

加速することが予想されます。製品製造によるGHG排出削減のみならず、スコープ3の排出削減を求める世の中の動きに応じて、サプライチェーンの一翼を担う船社に対するGHG排出削減のニーズも徐々に高まっており、お客さまと協調した取り組みも今後、一層進むと見ています。

低炭素・脱炭素化を事業機会ととらえる

当社グループは「“K” LINE環境ビジョン2050」において、2030年のCO_2排出効率の50%改善（対2008年比）、および2050年のGHG排出ネットゼロという目標を掲げています。2030年の中間目標については、ハード面ではLNG燃料焚きなど新燃料船の導入や風力を活用するSeawingなども含めたさまざまな省エネ機器の採用を進め、またソフト面では運航情報をビッグデータとして活用した最適経済運航の推進に精力的に取り組んでおり、目標達成の目途が立ってきました。

2050年のネットゼロに向けては、アンモニア、水素、合成メタン、バイオ燃料、メタノールといった複数の選択肢に取り組んでいます。また、新燃料船の普及には、ハードの整備と併せて、燃料を安定的に供給するためのサプライチェーンの確立が必要です。これは海事業界だけでなく、エネルギー業界など外部パートナーと協業しながら安定的な燃料供給網作りに取り組まなければなりません。新燃料対応については、未だ確たる方向性は定まっていませんが、さまざまな選択肢に対応できるよう、広くアンテナを張り、外部パートナーと協業しながら、自社および社会の低炭素・脱炭素化に取り組んでいます。

環境負荷低減に対するニーズがますます高まる中、当社グループでは、自社の低炭素・脱炭素化のみならず、社会の低炭素・脱炭素化についても事業機会として取り組んでいます。将来に向けてアンモニアや水素など新エネルギー輸送需要に応える準備を進める一方、新たな事業の取り組みの一つとして、世界初の本格的商用二酸化炭素回収・貯留（CCS）プロジェクトをスタートするノルウェーのNorthern Lights社と7,500m^3の液化CO_2船2隻の傭船契約を締結し、運航を行うことが決まっています。2024年に新造船が引き渡され、世界初のパイオニアとして、液化CO_2の海上輸送を担うことでCCSバリューチェーンプロジェクトに従事します。

これまで海運事業を通じて培ってきた強みを生かして低炭素・脱炭素化を推進することでお客さまとともに成長し、環境負荷低減といった社会貢献も実現、両立させていく。そうすることでお客さまとの信頼関係をさらに深め、その強固な顧客基盤を基に持続的な成長につなげ、将来のキャッシュ・フロー創出力をさらに高め、企業価値向上を果たしていきます。

2022年度の業績の振り返り

2022年度通期業績は、売上高が9,426億円、営業利益788億円、経常利益6,908億円、当期純利益については6,949億円と史上最高益を達成することができました。まず営業利益については、主にドライバルクにおける輸送需要の増加および自動車船事業をはじめとする製品物流の業績改善に伴って、前年度比で611億円の改善となりました。経常利益については、持分法適用関連会社Ocean Network Express（ONE）が運営するコンテナ船事業が、上期においては旺盛な貨物需要を背景に市況が高水準で推移しましたが、下期に入り、欧米航路を中心とした需要の減退やサプライチェーン混乱の解消に伴う船腹稼働率の改善により、短期市況を中心に軟化した結果、わずかに2021年度の実績に及ばなかったものの、自営事業が補う形で333億円の改善となり、史上最高益を更新することができました。特に需給バランスの改善と収益力向上が進む自動車船事業を中心に自営事業全体では前年度の455億円から2022年度は940億円と倍増しました。一過性の為替要因147億円を除いても338億円の改善となるもので、自営事業は、成長を牽引する鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業を中心にしっかりと利益を上げています。

コンテナ船事業の展望

コンテナ船事業については、過去2年過熱した市況が、巡航速度に戻りつつあります。当社の持分法適用関連会社であるONEは設立から5年が経過し、草創期から成長期へ移行するステージにいますが、競合他社と比較しても比肩できる収益力をつけてきているというのが実感です。われわれが当初見込んでいた統合に伴う1,100億円のシナジー効果もしっかりと表れています。コンテナ船市場は過熱した市況から平常なマーケット環境に戻りつつある中、ONEとして目指す将来像を描き、ONEの強みをいかに強化していくかといった点を事業計画、投資計画に落とし込む必要があります。これまでは当社、日本郵船株式会社、株式会社商船三井の3社がすべての船舶資産を保有し、ONEに貸与してきましたが、今後、3社が保有する船舶が漸次退役する中、コスト競争力を持った船隊整備をONE自らが調達し、市場成長に沿った形でキャパシティやターミナルを確保し、コスト競争力の維持・強化を図ることで収益力の最大化を目指していくことが求められます。ONE自身が事業会社として適正に資金を調達しながら、資本効率を高めるべく取り組みを進めているところであり、株主としてしっかり支えていきたいと考えています。

投資方針と資本効率の最適化

環境対応を事業成長の機会ととらえ、自社および社会の低炭素・脱炭素化に資するサービスを提供することでお客さまとの強固な信頼関係を築き、中長期の安定収益を積み上げていくという基本方針の下、成長を牽引する鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に投資の約8割を配分する従前の方針に変更はありません。環境投資の切り口では、投資総額の約6割を代替燃料船やさまざまな省エネ機器といった環境負荷低減に資する対策に投資を行う計画です。海運業は外部要因による市況変動など、どうしてもボラティリティと対峙せねばならず、投資に当たっては、このような変動リスクも踏まえた投資規律を維持することで、市況耐性を高めていく必要があります。まず顧客の需要を前提とした実需に基づき、かつ投資のタイミングやリスクシナリオを踏まえた投資規律の下で、投資判断を行っていくことが重要です。また、成長を牽引する3事業においても、LNGのように10～15年を超える中長期契約を基本とするもの、自動車船のように相対的に契約期間が短く、リスク量やリターンに幅があるなど、各事業において成長の時間軸やボラティリティが異なります。事業特性が異なる3つの事業を組み合わせ、市況へのエクスポージャーを適切に管理し、低炭素・脱炭素化をはじめとする顧客ニーズに沿ったサービスを提供することで、ボラティリティの低減を図り、安定的な収益を積み上げていきます。

当社グループは、リーマンショック前の市況高騰時における船舶の過剰発注などの過去の反省も踏まえ、リスク管理を旨とする経営管理の高度化に取り組んできましたが、その結果、資本コスト、資本効率を踏まえたリスク・リターンという考え方はグループ全体に浸透しつつあり

ます。さらなる経営管理の高度化として2023年からは事業別責任会計管理制度を導入しています。事業別に資本コストを意識しながら、目指すべき企業価値、成長戦略を描いて、資本効率の最適化とキャッシュ・フローの最大化を通じて、企業価値向上を実現していきます。

過去2年の業績の飛躍的な改善により、バランスシートは厚みが増し、自己資本も急速に改善しました。その結果、株価が上昇しているほか、株主還元により株主総利回り(TSR)もTOPIX平均を大きく上回っていますが、株価純資産倍率(PBR)を見れば、株価がバランスシートの改善のスピードに未だ追いついていない状況と言えます。企業価値が適正に評価され、株価に反映されるためには、私たちが中計で描いた事業戦略、成長戦略の実行が、将来キャッシュ・フローの拡大につながることを実績として積み上げ、示していかねばなりません。また、積み上げた資本の使い道として、成長投資に加えて、資本効率の最適化を進め、自己株式取得も含めた株主還元を機動的に実行していく。その上で、このような取り組みを市場に丁寧に説明し、継続的に対話していくということが一番大事だと考えています。

競争優位性の源泉としての安全運航・輸送品質・環境技術と、それを支える人材

海運を主軸として取り組む中で、われわれに期待されるのは、まず一丁目一番地としての安全運航です。その次に高い輸送品質、そして環境への取り組みが3本の柱となり、これら3つが相まって初めて競争優位性につながっていきます。安全運航推進の要となる船舶管理能力、そして最適経済運航や環境負荷低減の遂行に不可欠な本船の運航能力が問われるところです。当社グループ運航船の97%は外国人船員が占めますが、優秀な船員を安定的に確保して、育成することで安全運航能力を高めていき、輸送品質では、育成した乗組員や技術者など輸送貨物や環境技術などの知見・海技技術を培った人材が営業部隊と一体となり、国内のみならずグローバルの各拠点において顧客密着のサポート体制を構築します。ゼロエミッション船の実用化とアンモニア・水素・メタノールといった新燃料への対応は船舶運航の現場においても大きなチャレンジとなり、一からルールやガイドライン作りに取り組まなければならず、並行して新燃料対応を見据えた船員確保や教育も必要です。これらのニーズに対応するため、シンガポール、米国、ヨーロッパの3拠点における船舶のグローバル管理体制を最新のシステム導入とともに構築し、営業と一体となって顧客密着のサービスが提供できるよう、まずは昨年シンガポールに新会社を立ち上げるなど、組織強化に取り組んでいます。

人材の観点からは、当社グループは、グローバル社会のインフラを預かるものとして、事業の持続的成長・変革をリードし、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材が必要であり、その量的および質的確保・育成に取り組んでいます。また、将来的に会社の経営を担える、海運プロフェッショナル経営人材の確保・育成に重点を置いており、スキルおよびマネジメント研修の充実、現地現物を学ぶ乗船研修の再開など、明確な目的を持ったキャリア育成のサポートに努めています。加えて、業務効率化はもとより、業務変革にもつながるデジタル技術が急速な発展を見せる中、全社員を対象としたDX教育を進めており、日々の業務効率の改善にデジタル技術を利用できるDX利用層、自部門の課題解決とデジタル技術を結び付けることのできるDX活用層、外部専門家とも対等に議論ができるDX牽引層といったハイレベルなDX人材を定義し、明確な目標を設定することで、人材の育成、拡充にも取り組んでいます。

社会への貢献と企業価値向上の両立を実現するためのマテリアリティ特定

当社グループは、2014年に特定したマテリアリティを2022年度に見直し、新たに5分野、12項目のマテリアリティを特定しました。従来のマテリアリティは、企業の社会的責任(CSR)に関連する各種ガイドラインを参考に特定されたものですが、見直しに際しては、従来のCSR視点に加え、中計における事業戦略との整合性や価値創造の観点なども加味して、社会的貢献と企業価値の向上を両立させるために必要なマテリアリティとして経営基盤、安全・品質、環境・技術、デジタライゼーション推進、人材の5分野を社内で議論し特定したものです。

ガバナンスにおいては、取締役会が独立、中立かつ客観的な視点から監督機能の強化が図れるよう取締役会の構成を見直しました。併せて、取締役会が備えるべきスキルと多様性を明確化することを意識し、前述のマテリアリティとの整合性も踏まえたスキルマトリックスの見直しも行っています。また、取締役会での議論を活性化し、実効性を高めるため、取締役会での審議事項を中長期の経営計画や事業方針、重要な経営資源配分等により割り当てるとともに、これらの重要方針を集中的に協議する経営戦略会議も取締役会とは別に設けています。

当社グループは、多様性が競争力の源泉と考えており、多様な価値観を持った人材が安全で働きやすい環境の下で持てる能力を最大限に発揮することを目指しています。現在、世界20ヶ国以上に展開する現地法人や関係会社で働くグループ会社の従業員が相互の多様性を尊重しながら活躍できるよう、雇用環境を整備しています。本社においては法定ガイドラインを上回る育児期のサポート体制を整備することで、ジェンダーやライフステージを問わない働きやすい環境整備を進める一方、性別を問わず能力に応じた管理職への登用を進めています。海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成を目的として、全世界のグループ従業員対象の研修である“K” LINE UNIVERSITYを8年ぶりに再開しました。

価値創造に対する意識の高まり

過去2年、当社グループの業績は大きく改善し、財務体質も含めて経営環境が大きく変わりましたが、社内の空気は経営のステージが上がり、挑戦すべきことが山積しているという緊張感が強く感じられます。社員も皆、新たな中計への取り組みに際して、当社の強みとは何か、競争優位性を高め、お客さまに付加価値を提供するためには何を磨く必要があるのか、中計最終年度2026年の収益目標である経常利益1,400億円を前倒しで達成するためには何が必要か、低炭素・脱炭素化を推進するための環境対応への取り組みに対しても、社会貢献という観点のみならずリスクを踏まえた資本コストや資本効率の考え方が浸透して価値創造に対する意識が強くなっているしっかりとした手応えを感じています。引き続きグループ一丸となり、当社グループが企業理念として掲げる「グローバルに信頼される“K” LINE」として、社会的価値と経済的価値の双方を実現し、すべ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ていきます。

代表取締役社長
CEO
明珍幸一

2022年度中期経営計画

（2022～2026年度）

01. 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要

長期経営ビジョンと中期経営計画の概要（事業戦略、事業基盤、資本政策）

川崎汽船グループがすべてのステークホルダーから信頼されるパートナーであり続けるため
「成長を牽引する役割を担う事業へ経営資源を集中」させ、「成長機会を共有できる顧客とのパートナーシップ」の
構築・発展を通じて自社・社会の低炭素・脱炭素化を目指し、持続的成長と企業価値向上を図る

- 自社・社会の低炭素・脱炭素化の推進と企業価値向上
- 成長を牽引する役割を担う事業への経営資源の集中
- 成長機会をともにできる顧客とのパートナーシップ

顧客 / 株主 / 多様なステークホルダー

さらなる成長と企業価値向上

自営事業
- 低炭素・脱炭素需要の取り込み
- ポートフォリオ戦略
- 経営資源の鉄鋼原料・自動車船・LNG輸送船への重点配分

コンテナ船事業
- 主要事業の一つ
- 株主として関与を継続していく

経営管理の高度化 | 事業成長と最適資本政策による企業価値向上

キャッシュ・フローを意識した最適資本構成を常に意識し資本効率と財務健全性を両立

安全・品質 | 環境・技術 | デジタライゼーション推進 | 人材

株主還元方針

残りの中計期間（2023年度～2026年度）における基礎配当を120円／株とし、中計期間累計の還元総額は下限5,000億円以上
2023年度は、80円／株の追加配当に加えて、10月18日までに562億円、11,676,000株の自己株式取得を実施
引き続き2026年度までに538億円以上の機動的な追加還元を予定
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に自己株式取得を含めた株主還元を進める

当社グループは、2022年度中期経営計画の下、自社・社会の低炭素・脱炭素化に向けたグローバル社会の動きを成長機会としてとらえるべく、事業戦略、事業基盤強化、資本政策を推進しています。具体的には、自営事業のうち成長の牽引役となる鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3つの事業に経営資源を集中的に配分するとともに、Ocean Network Express（ONE）を株主として継続的に支援することで、コンテナ船事業の成長と発展を図っています。また、人材への投資を通じて当社の競争優位性の源泉である技術・専門性と組織営業力を強化する機能戦略を展開し、事業基盤を強化しています。さらに、これらの戦略を実現するため、最適資本構成を意識し、資本効率と財務健全性を両立した資本政策を実行しています。

事業環境の変化と対応

経済デカップリングや世界経済の下押し懸念継続、
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

	経済デカップリング	世界経済	エネルギー政策
外部環境	• 米中対立や、ロシア・ウクライナ、東アジア、イスラエル、パレスチナ情勢などによる経済の分断 • 地政学的リスクの継続	• 高金利政策継続による世界経済の停滞 • 欧米景況感、消費マインドの動向 • 中国の景気減速	• 再生可能エネルギー、原子力、化石燃料などといったエネルギーミックスについての、各国の流動的なエネルギー政策 • 大型外航船への新たなCO_2排出量規制に関する条約の適用
想定されるリスク・機会	• 貿易への影響懸念 • 資源供給への影響懸念	• 調達コストの上昇などによる実体経済の減速と購買力の動向 • 世界的なインフレ圧力の継続	• エネルギー価格高騰 • 新たなエネルギー資源の将来的な輸送需要 • 既存船への出力制限や燃費改善のため減速や付帯設備の追加の必要性などにより、環境対応船のメリット拡大 • EU-ETS*導入対象産業拡大の影響
中計に基づいた対応	• 長期経営ビジョンに基づき、自社・社会の低炭素・脱炭素化を事業機会としてとらえ、成長を実現 • ポートフォリオ戦略による各事業の特性に応じた資源配分によって収益力を強化 • 顧客とともに「事業環境の変化」「エネルギーミックス転換期」に対応 • グローバル社会のインフラを支える海運会社として、安全・品質管理体制の強化		

* EU-ETS：EU排出量取引制度

2022年年初以来、地政学的リスクの拡大を背景とした経済のデカップリング化、インフレ圧力の高まりに対応する金利上昇、低炭素・脱炭素化に向けたエネルギーミックスの模索に伴うエネルギー政策の流動化により、不透明な事業環境が継続しています。当社グループは、強みを生かしたポートフォリオ戦略に沿った資源配分の継続によって市況耐性を強化し、中期経営計画で掲げた取り組みを推進することで、企業価値の向上を図っていきます。

経営管理指標

	ROIC	ROE	収支目標
2022年度（実績）	29%	58%	経常利益6,908億円（うち、自営事業833億円）
2026年度（目標）	6.0 ～ 7.0%	10%以上	経常利益1,400億円
足下の進捗と対応方針	○ • 経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、中計期間において企業価値最大化に向けた事業別財務KPI（ROIC、EVA等）を用いた社内管理体制を整備し、持続的な成長を達成	○ • コンテナ船と自営事業の業績改善により目標を大きく上回り達成 • 中計期間においては自営事業のさらなる強化も含め資本効率を意識し持続的な達成を目指す	◎ • 足下では製品輸送セグメントが牽引して好調を維持 • 中計期間では自営事業の改善により安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り組む

PBR：1.0倍以上を目指す

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識し
資本効率と財務健全性を維持し、さらなる企業価値の向上に努めます。

2022年度中期経営計画では、ROE10%以上の継続、2026年度の経常利益1,400億円、および自営事業の収益の拡大という目標を掲げています。このうち経常利益1,400億円については自営事業の改善により、安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り組んでいます。また経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、企業価値最大化に向けた経営管理KPIを用いた資本コストを意識した事業別経営管理体制を強化し、持続的な成長を目指しています。

02. 事業戦略

当社グループは、中期経営計画の事業戦略としてポートフォリオマネジメントを強化しています。既存の自営事業を「成長を牽引する役割」「スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割」「稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割」の3つに区分し、コンテナ船事業と新規事業領域と合わせ、5つの区分の役割に応じた戦略的方向性を打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を展開しています。

	対象事業	役割	戦略的方向性	2022年度の進捗と成果	2023年度以降の重点課題
成長を牽引する役割	• 鉄鋼原料 • 自動車船 • LNG輸送船	• 環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること • 既存・新規顧客でのシェア獲得 • 市場成長を上回る高成長	• 経営資源を集中的に配分	**鉄鋼原料** 日韓ミルを中心とするターゲット顧客との環境対応を起点としたパートナーシップの強化、印・中東での顧客密着の営業体制構築が進捗。自社・長期傭船キャパシティの最適化で市況対応力・耐性を強化。 **自動車船** 既存完成車メーカーの需要やHigh & Heavy貨物への需要に対応する輸送能力を拡充。強固な顧客基盤に立脚した航路デザイン・船隊整備により、顧客・航路・船隊の三位一体のバランスを保った経営を実行。 **LNG輸送船** 最大顧客であるカタールにおいて合計12隻の長期傭船契約を獲得し、事業を拡大。マレーシアのPETRONASグループ向けに複数隻の長期傭船契約を締結。	**鉄鋼原料** Seawing導入拡大、LNG・アンモニア燃料船などGHG排出量削減需要に対応する船隊増強に向けた成長投資と運航体制の強化。 **自動車船** GHG排出量削減などの顧客の環境対応需要に対応する船隊整備を継続。電気自動車（BEV）輸送体制の構築と輸送需要の獲得にも注力。 **LNG輸送船** 顧客需要に応じた船舶隻数増強、および中国・マレーシア・インド・インドネシア等の新興地域での顧客基盤強化を継続。
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	• 顧客のエネルギーミックス転換に貢献しつつ、事業構造を転換	• 事業リスクの最小化 • 代替燃料需要への対応	電力炭船、大型原油船（VLCC）、液化石油ガス（LPG）で中長期契約に基づく運航を推進、安定収益を確保。	輸送品質技術の維持・向上と、新しい輸送需要に対応するための船舶管理・運航体制の維持により新エネルギー需要の獲得。
稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割	• バルクキャリア • 近海内航 • 港湾・物流	• 市況耐性を高め、安定収益確保 • シナジーを追求した事業戦略	• ライトアセット化（バルクキャリア）	**バルク** 構造改革によるアセットライト化を実現、効率的な運航・配船の施策継続により運航コストの削減効果が現出。 **近海内航／物流・港湾** 不採算航路から撤退した近海内航、物流・港湾とともに収益性が改善。	**バルク** 市況エクスポージャーの適切な管理と配船効率の向上により継続的に収益性を改善。 **近海内航／物流・港湾** バイオマス燃料輸送の中長期契約などの安定貨物の獲得と、グループ内シナジー創出に向けた協業の推進。
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	• 全社収益の安定化	• 継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を通じた企業価値の最大化	旺盛な貨物需要に伴い運賃市況が高水準に推移したことからONEの経常利益、当期純利益が増加。	市場の需要動向への機動的な対応を通じた着実な事業運営を行うONEを継続的に支援。
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	• 当社ケイパビリティの活用・進化が可能な事業領域の拡張	• 川崎汽船およびグループ会社とのシナジー追求	洋上風力の建設・保守分野における船舶管理等に関する五洋建設株式会社との協業を開始。液化CO_2輸送事業、水素・アンモニア輸送事業に参画。	洋上風力発電事業、Northern Lights JV DAとの世界初の本格的なCO_2回収・貯留（CCS）プロジェクトへの参加をはじめとする液化CO_2輸送事業、および水素・アンモニア輸送事業を引き続き推進。

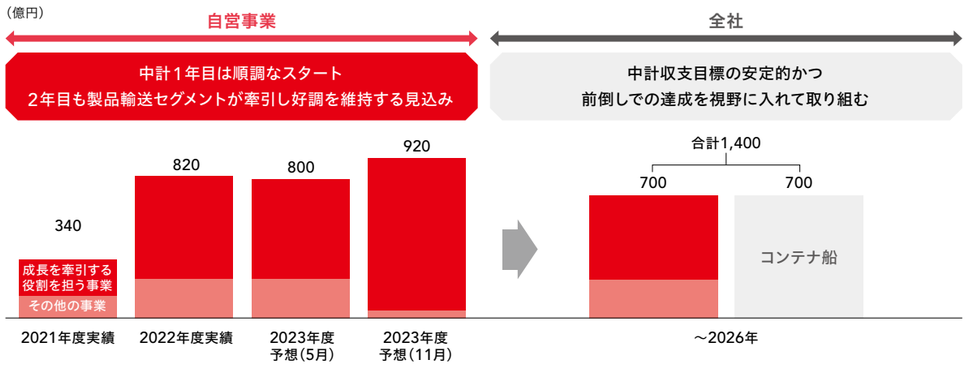
事業基盤強化に向けた機能戦略の具体的な取り組みと進捗については、P.32–53 のマテリアリティセクションで解説しています。

03. 資本政策

収益目標と実績

2022年度は、自営事業のうち「成長を牽引する役割」を担う3事業が順調に成長しました。その結果、経常利益が820億円に達するなど、単年度としては実質的に収支目標を前倒しで達成する好業績となり、中期経営計画の1年目として順調なスタートを切ることができました。中期経営計画の最終年度の目標として掲げている1,400億円の経常利益も安定的かつ前倒しで達成し、さらに維持・拡大すべく、引き続き事業に取り組んでいきます。

経常利益

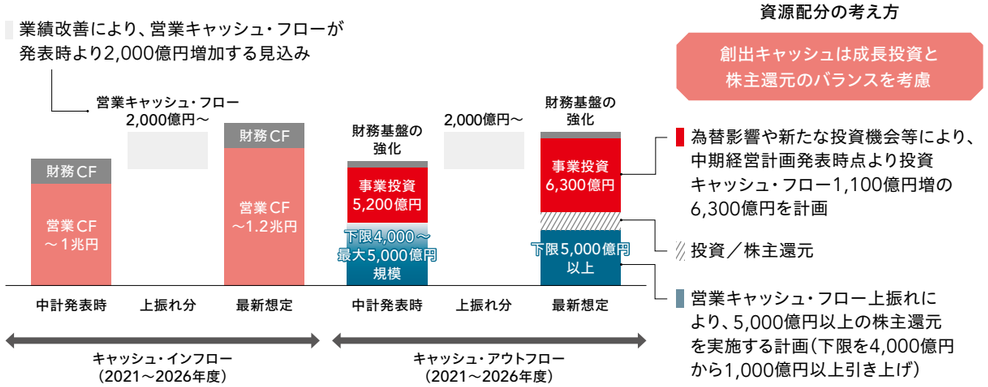


（注）2023年度より一般管理費等の配賦方法を一部変更しており、比較対象になる2022年度実績の数値も変更後の方法により作成

キャッシュアロケーション

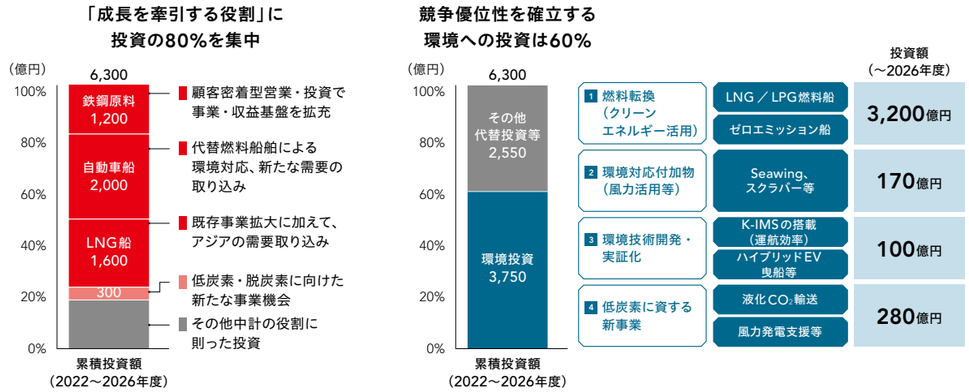
2022年度の業績改善を主因に、2021～2026年度の営業キャッシュ・フローが中期経営計画策定時の1兆円規模から1兆2,000億円規模に2,000億円上振れると見込んでいます。上振れしたキャッシュ・フローについては、企業価値向上に資する事業投資を1,100億円積み増すとともに、株主への還元総額の下限を1,000億円以上引き上げる計画です。

この方針を踏まえ、2023年度時点でのキャッシュアロケーション計画は、2022年度からの5年間の累計事業投資が6,300億円、同株主還元が5,000億円以上としています。また、財務基盤の維持にも引き続き取り組みます。



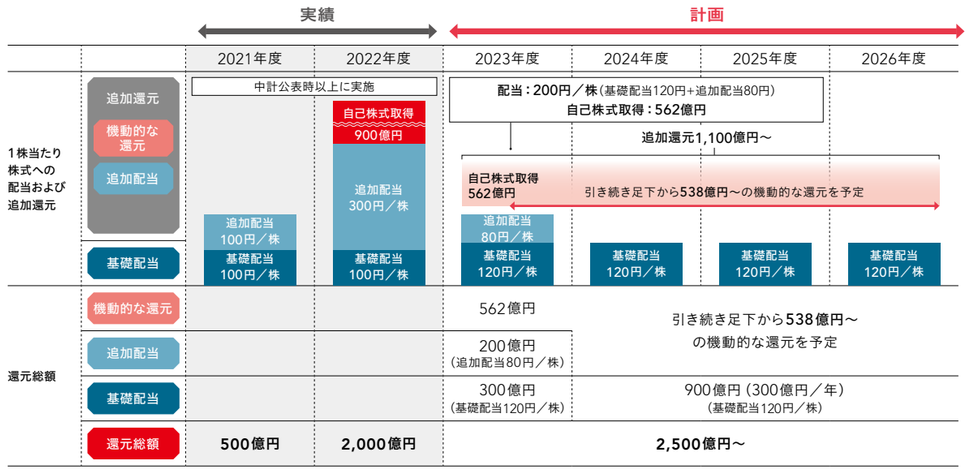
事業投資計画

2022～2026年度の5年間で中期経営計画策定時の5,200億円に2022年度の営業キャッシュ・フローの上振れによる1,100億円を加えた6,300億円の投資を計画しています。中期経営計画に基づき、事業・目的に応じたリスク・リターンに鑑みて投資規律を効かせて「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を置いた投資を実行します。「成長を牽引する役割」を担う3事業に累計事業投資額の約80%を集中的に投下します。投資に当たっては、当社の競争優位性の維持・強化につながる環境関連の取り組みに事業投資総額の約60%を充当し、低炭素・脱炭素化へのニーズに応え競争優位性を確立します。



株主還元政策

2021年度および2022年度に実施した約2,500億円の株主還元を含め、中期経営計画期間中の累計還元総額を5,000億円以上に引き上げました。2023年度以降は、2,500億円以上の還元を予定しており、基礎配当を1株当たり120円に引き上げました。加えて、2023年度以降1,100億円規模の追加的な株主還元を予定しており、そのうち600億円、11,676,000株を上限とする自己株式取得を2023年度に実施することを決定し、2023年8月3日から10月18日までに562億円、11,676,000株の自己株式取得を実施しました。また、2023年度は追加配当を1株当たり80円とし、1株当たり通期200円の配当を予定しています。なお、追加的な株主還元については、業績動向、事業環境の進捗、資本効率などさまざまな状況を踏まえた上で、安定的かつ早急に実施していきます。



（注）1. 配当金額は株式分割後（2022年10月1日に実施）
2. 2023年8月3日から10月18日までに11,676,000株／取得価額総額562億円の自己株式取得を実施しました。

MESSAGE FROM THE CFO

CFOメッセージ

YUKIO TORIYAMA

代表取締役
専務執行役員
CFO
鳥山 幸夫

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め、
最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識し、
資本効率と財務健全性を維持して、企業価値の最大化を実現します。

2022年度中期経営計画（中計）の位置付け

当社グループが現在推進している中計は、2022年度から2026年度までの5年間の経営計画を定めたものです。その主旨は以下の3点に要約されます。

1. ポートフォリオ戦略に基づき、低炭素・脱炭素化を事業機会として成長を牽引する3事業（鉄鋼原料事業／自動車船事業／LNG輸送船事業）に経営資源を集中的に配分する。
2. 最適資本構成とキャッシュ・フローを常に意識し、資本効率の改善と財務健全性の維持を両立する。
3. 成長のための投資を行った上で積極的な株主還元を行い、企業価値の最大化を図る。

以上の方針を遂行するに当たって公表している定量的な目標値および計画値は次のとおりです。

営業キャッシュ・フロー	**1兆2,000**億円（2021～2026年度累計）
経常利益	**1,400**億円（2026年度末）
事業投資	**6,300**億円（2022～2026年度累計）
投下資本利益率（ROIC）	**6.0～7.0**%（2026年度末）
株主還元	**5,000**億円以上（2022～2026年度累計）
株価純資産倍率（PBR）	**1.0**倍以上

このように将来キャッシュ・フローの持続的な成長を前提とした積極的な事業戦略と資本政策を打ち出したのは、次のような取り組みによって積年の課題であった事業構造の改革を果たし、当社グループの経営のステージが環境対応を機会として成長を志向する段階に上がったと認識するに至ったためです。

1. コンテナ船事業統合のスケールメリットが所期の想定以上の規模で示現したこと。
2. 自営事業の構造改革によって船隊の適正化と不採算事業からの撤退を完遂したこと。
3. 当社グループの技術力と組織営業力によって顧客の環境対応需要を取り込み、成長を牽引する3事業において収益基盤を拡大できるという確信を、全社的な検討を経た上で得たこと。

2010年代の海運業界では、リーマンショック前後に大量発注した高船価の船舶が、海運市況の急速かつ極端な悪化によって座礁資産化し、大手のコンテナ船社や名門のドライバルク専業船社が破綻する事態となりました。当社も巨額の特別損失を計上して不経済船腹の処分を断行し、2018年度末には自己資本比率が10.9%まで低下するに至りました。このような事情のため、従来の当社経営計画では、棄損した自己資本の回復とリスク資産の処分を経営上の優先課題とせざるを得ませんでした。過去の負の遺産を自助努力によって清算した上で、具体的な事業成長戦略と資本政策を示し、かつ企業価値向上という事業会社の本分を全うする原点に回帰を果たした点において、中計は当社の経営史の中で一つの画期をなすものと位置付けています。

2022年度の業績評価と収支計画の見通し

中計の初年度に当たる2022年度の業績は、下表のとおり、主要な経営指標すべてにおいて2026年度目標を前倒しで達成することができました。

		2026年度 中計目標値	2022年度 実績値
収支目標	経常利益（自営事業）	700億円	833億円
	経常利益（コンテナ船事業）	700億円	6,074億円
	全体	1,400億円	6,908億円
自己資本利益率（ROE）*1		10%以上	58%
ROIC*2		6.0～7.0%	29%

*1 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本
*2 ROIC＝親会社株主に帰属する当期純利益÷（株主資本＋有利子負債）
ROIC算定に当たっては制度会計上バランスシートに負債計上していない傭船料債務を有利子負債に加算しています 。

2023年度以降の自営事業の経常利益について、船隊の適正化と不採算事業からの撤退を完了したことに加え、当社グループの強みである中長期の契約に基づく安定収益の成長が見込まれるため、2026年度目標水準を前倒しで達成する蓋然性は高いと考えています。一方コンテナ船事業を運営する当社の持分法適用関連会社Ocean Network Express（ONE）は、2022年度に14,997百万米ドルという高水準の当期利益を計上しており、このうちの当社持分31%相当が当社コンテナ船事業部門の経常利益6,074億円に反映されています。ただし、2022年度のコンテナ船事業の業績に関し、海上運賃が好調に推移した背景にはコロナ禍に端を発する世界の消費活動の変化（コト消費からモノ消費へ）やサプライチェーンの供給能力不足という一過性の要因があった点は留意すべきです。サプライチェーン回復直後の2023年度の利益水準は、なお平常化に向けた過渡期にあると見ています。

「サプライチェーン回復後のコンテナ船市況は2022年度レベルからは下落はするものの、コロナ禍の影響を受ける前の2019年度並みの積高と運賃水準に戻り、それを大きく割り込むことはない」という現実性の高い仮説の下で、ONEがどの程度の利益を上げられるかが、コロナ禍後のコンテナ船事業の業績を予想する有力な材料の一つとなります。当社の試算では、そのような市況想定下でも、現在の運航規模のONEであれば概ね年間20億米ドル程度の当期利益を確保できるものと見ています。ONEがこの試算通りに当期利益20億米ドル相当を確保できれば、中計策定時の為替前提で、2026年度の当社コンテナ船事業の経常利益目標700億円という利益水準に概ね合致することになります。

資本政策の概要と進捗

収支計画の下で創出されるキャッシュ・フローを「事業投資」「株主還元」「財務基盤安定のための内部留保」の3つの要素に、どのように配分すれば企業価値の最大化を図ることができるか。そのためのキャッシュアロケーションの目標設定と管理が、当社の資本政策の要諦です。

» キャッシュアロケーションの考え方

キャッシュインの大部分を占める営業キャッシュ・フローは、2021年から2026年の累計で、1.2兆円創出可能だと予想しています。営業キャッシュ・フローが想定より減少することがあれば、必要に応じて財務キャッシュ・フローによって補完します。一方キャッシュアウトの中では、最も優先順位が高いのが事業投資であり、2022～2026年度の5年間累計で6,300億円の支出を予定しています。財務基盤安定のための内部留保は当社グループが存続するために不可欠なものですが、現在は既往の現預金等で必要十分に担保されているため、新規に流入する営業キャッシュ・フロー1.2兆円から内部留保に振り向けるべき金額は当面は限定的だと考えています。

以上のキャッシュアウトの原資を確保した上で、手許に残るキャッシュは原則として株主に還元します。現段階では、中計期間の5年間で5,000億円以上の、株主価値向上のための適切な配当と機動的な自己株式取得を積極的に行う予定です。キャッシュインがキャッシュアウトを超過する場合には、今後の業績や投資計画の進捗状況を踏まえて、その超過部分を事業投資と株主還元のいずれに振り向けるべきかを改めて検討します。

株主還元を行う場合には、あらかじめ還元性向を定めておいて、各期の当期利益に応じて株主還元額を決定するという方法もあります。当社が還元性向方式を採らないのは、当社の事業構造に基づく実務的な理由もあります。それは利益貢献が高いONEが当社の完全子会社ではなく、独立した持分法適用会社であることです。会計ルールによって、持分法適用会社の当期利益（当社持分31%相当）は当社の連結損益計算書に直接反映される一方、ONEの貸借対照表は当社の連結貸借対照表には反映されません。つまり、ONEの保有する現預金を配当金という形で回収して初めて、ONEの得たキャッシュを当社単体の貸借対照表上の現預金ならびに繰越利益剰余金として認識できることになります。当社から株主への還元は繰越利益剰余金から算定する分配可能額を上限としてキャッシュで実施することから、その原資も現金を伴わない連結損益計算書上のONEの当期利益ではなく、ONEから当社が受け取る配当金を含めた当社連結営業キャッシュ・フローとする方が現実的かつ合理的であるという事情が預かっているものです。

» 投資計画

現在の投資計画は、前述のとおり5年間の中計期間で総額6,300億円の投資を予定しています。ポートフォリオ成長戦略に基づいて投資総額の約80%は成長を牽引する役割を担う3事業に集中投資します。事業別の投資金額内訳は下表のとおりです。

なお投資計画総額6,300億円は、今後の投資計画の進捗に応じて適宜見直します。

鉄鋼原料事業	1,200億円
自動車船事業	2,000億円
LNG輸送船事業	1,600億円
低炭素・脱炭素化に向けた新たな事業機会	300億円
代替投資等その他中計所定の投資	1,200億円
合計	6,300億円

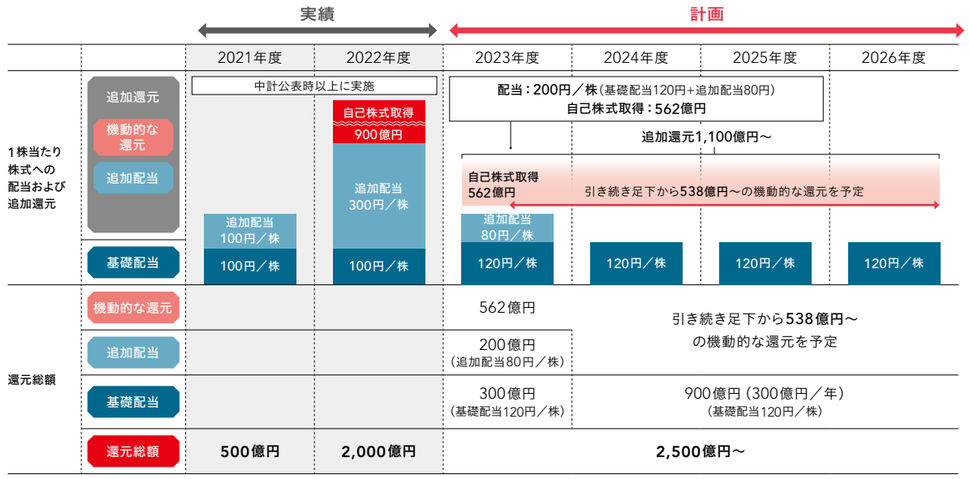
» 株主還元策

当社は2023年8月の2023年度第1四半期決算発表と同時に、配当と自己株式取得からなる当期の株主還元政策を公表しました。

2023年度の予想年間配当金は1株当たり200円で、2023年5月の発表内容から変更はありません。2023年度から2026年度まで毎年実施する1株当たり基礎配当120円に加えて、2023年度は1株当たり80円の追加配当を実施します。自己株式取得については、取得株式総数11,676,000株／株式の取得価額総額562億円をもって、2023年10月18日に終了しました。2022年度期末決算時には1株当たり200円の配当に加えて最低500億円の追加株主還元を実施する旨のみ公表していましたが、追加還元額の金額規模に鑑み、またインカムゲインとキャピタルゲインの両面での株主の期待に応えるべくその全額を機動的な自己株式取得に充当することとし、かつ取得期間中に取得株価が上昇しても所期の株式数の取得を果たすべく金額上限を600億円に引き上げたものです。

自己株式取得の方法としては、2023年8月4日に市場内立会外取引であるToSTNeT-3（トストネットスリー）という手法によって株式総数ベースで約53%相当の自己株取得を実施し、残りは10月18日までの間に取得株式総数あるいは価格総額の上限に至るまで、市場内で取得を実施しました。今後、キャッシュ・フローを踏まえて、適正資本を超える部分については積極的かつ機動的に、自己株式取得を含めた株主還元を実行する方針に変わりはありません。

（注）2023年10月18日までに、総額562億円、株式総数11,676,000株の自己株式取得を実施しました。



（注）1. 配当金額は株式分割後（2022年10月1日に実施）
2. 2023年8月3日から10月18日までに11,676,000株／取得価額総額562億円の自己株式取得を実施しました。

経営管理のさらなる高度化

» フェーズ1

経営管理の高度化（2016～2022年度）

本プロジェクトのフェーズ1に当たる「経営管理の高度化」は2016年度に検討を開始しました。当時は海運市況が低迷していたため、当社グループの問題意識も当初は海運事業リスクの計測と低減に力点を置いた、リスクリターンの管理手法を模索するものでした。

1. 海運の事業リスクを定量化し「見える化」する方法を確立する。
2. 全社ベースでは、自己資本の総量が事業リスクの総量を上回る体制を構築する。
3. 個々の事業案件ベースでは、事業リスクが顕現した場合でもそれを上回るだけのリターンを確保可能な投資規律を確立する。

定性的な事業リスクが広範にわたることに鑑み、まずは海運業において最もインパクトが大きく発生頻度の高い市況変動リスクと保有船舶価値の下落リスクの二つに絞ることにしました。前者には「海運市況の最悪シナリオ発生の場合の最大損失」を、後者には「船舶資産の時価下落の最悪シナリオ発生の場合の最大評価損失」をそれぞれ定量化して当てはめ、各船型別に統計的モデルを作ってリスクの「見える化」を図りました。

「見える化」した事業リスク量は、損失として顕在化すれば自己資本棄損額に置き換わるため、事業リスクに見合ったリターンを確保できるかどうかが、投資判断のポイントになります。事業リスク量が自己資本を最大でどの程度棄損する可能性があるかを検証するために定量化した事業リスク量を加重平均資本コスト（WACC）の算式に代入し、各事業案件単位の投下資本利益率（“K”RIC）や経済的付加価値（“K”VaCS）と比較することにしました。この場合定量化した事業リスク量は、リターンが事業リスクに見合うものか判断するハードルレートの役割を果たします。

さらに前述した分析の結果を集積して全社的な事業リスク総量を把握し、それを担保する自己資本と対比することで、現在では全社的なリスク管理までを行う段階にまで至りました。このフェーズ1の下で各事業部門は、新規投資や事業継続可否の判断において、期間回収法を応用したリスクリターン管理手法を実践的に駆使して成果を積み上げました。管理手法そのものも日を追って精度が向上し、適用範囲が拡大したことが、当社グループの業績回復に寄与したと評価しています。

» フェーズ2
経営管理のさらなる高度化（2023年度～）

フェーズ2となる「経営管理のさらなる高度化」は2022年度を通じて制度の設計を進め、2023年度から段階的に社内実装化を進めています。フェーズ1では個別案件と全社的累計に焦点を当てたのに対し、フェーズ2では中計で役割と特性が明確化された事業部門を管理単位として、資本効率の最適化と将来キャッシュ・フローの創出力を強化することが狙いです。フェーズ2は以下の3つのサブプロジェクトで構成されています。

① 事業別経営管理フィナンシャル・ステートメント（FS）整備プロジェクト＝事業別責任会計管理制度の導入

事業ごとに資本効率と営業キャッシュ・フローの細密な目標を策定し、その動静態の管理を行うには、事業の期間収支を示す損益計算書（PL）だけではなく、事業別の資本構成を示す貸借対照表（BS）とキャッシュ・フロー計算書（CF）の作成と分析が不可欠です。このため、新たに事業部門別の財務3表（FS）を作成することにしました。事業部門別のFSを基にして、評価精度の高い事業別WACC、事業別ROIC、事業別経済的付加価値（EVA）などの重要業績評価指標（KPI）を抽出します。それらのKPIを比較分析することで、各事業が投下資本を資本コストや事業リスクを上回る利回りで適切に運用して資本効率とキャッシュ・フローを最大化し、企業価値創造に貢献しているか否かを、正確かつ迅速に判断する事業別責任会計管理制度を構築することを期すものです。

事業別責任会計管理制度の下では、事業部門を独立した事業会社と見なすことになり、事業部門とコーポレート部門の責任を明確に区分する必要があるため、コーポレート部門の役割を再定義しました。コーポレート部門の役割は、グループ全体最適の資源配分やファイナンスなどの事業横断的な取り組みを通じて最終的には事業ポートフォリオ最適化を実行する担い手と位置付けます。さらにこれまでコーポレート部門への配賦比率が高かった本部関係費用に対する事業部門の負担比率を高め、費用負担の明確化も行いました。事業部門は自らの企業価値を向上させるEVAにとどまらず、その役割分担上利益を創出できないコストセンターであるコーポレート部門のマイナスのEVA相当分も創出し、補完する責任を負うことになります。

② 事業価値管理の高度化プロジェクト

前述のFS整備プロジェクトは、事業活動の単年度の実績の分析・評価には精緻な機能を発揮することが期待できますが、一方で将来の中長期のリターンや運航を終えた船舶を売却する場合の売船益などの、時間軸の異なる企業価値変動事象を対象とするためには別の仕組みを構築することが必要になります。このために事業別のフリー・キャッシュ・フローをシミュレーションによって算出して、ディスカウントキャッシュ・フロー法によって事業ごとの事業価値算出を行えるようにする手法の検討を進めています。この事業価値算定値を集積していくことによって、どの事業へ経営資源を優先配分することがグループ全体の企業価値最大化に寄与するのかを分析し、次代のポートフォリオ戦略を策定するための基礎データとしたいと考えています。

③ 投資管理の高度化プロジェクト

フェーズ1で確立した投資リスクリターン管理を、「好況時は抑制的に、市況悪化時は戦略的に」という現在の投資規律に適合させるべくアップデートしています。まず好況時の抑制的な投資選別のために、投資リターンのハードルレートを引き上げました。ハードルレートに算入するWACCを資本調達コストと事業リスク量のいずれをも超過するレベルに引き上げたことに加え、新たに投資案件のEVAスプレッドが必ずプラスになるに足るだけの目標ROICスプレッドを算定しました。この改訂WACCに目標ROICスプレッドを上乗せしたものを新たな投資判断のハードルレートとするものです。

一方、市況悪化時の戦略的な投資選別のために、投資決定のフローを見直しました。投資案件の収益性が上記ハードルレート以下であっても、顧客獲得の高い戦略的意義が認められ、かつリターンが目標ROICスプレッド賦課以前の案件別改訂WACCを上回る投資案件については、事業部門だけでなく複数部門による会議体で考察し熟議した上で、改めて投資判断を行うことができるようにしたものです。

事業機会としての環境対応

足下では、外航船舶が排出するGHGへの削減強化をはじめとする「規制的手法」と、その実効性を担保するカーボンプライシングの社会実装化をはじめとする「経済的手法」の検討が加速しています。

国連の専門機関である国際海事機関（IMO）は、2023年にGHG削減の2050年目標を従前の排出量50%削減（2008年比）から排出ネットゼロに見直し、その具体策として2023年1月から船舶の燃費性能を事前に検査・認証するEEXI規制と船舶の1年間の燃費実績を事後にチェックするCII格付けを開始しました。またGHG排出に係る課金制度を2027年から適用すべく2025年までに採択することとしています。

EUは「EUにおける温室効果ガス排出削減のための包括的な政策パッケージ」（Fit for 55）の枠組みの中で、EU域内を航行する船舶のGHG排出量の報告を求め、それに対してGHG排出枠を証券化した「EUROPEAN UNION ALLOWANCE」（EUA）の購入を義務付ける「EU排出量取引制度」（EU-ETS）を2024年1月から段階的に導入する予定です。さらに「Fit for 55」中のプログラムとして船舶のGHG排出量を2020年比で段階的に削減する義務を課し未達分には罰金を課徴する「船舶燃料のGHG強度規制」（FuelEU Maritime）が2025年1月から導入される予定です。加えてFuelEU MaritimeではEU域内で停泊中の船舶が船内で燃料を焚いて発電することを禁止し、陸上から供給される電力（陸電）の供給を受ける義務を課し、違反した場合に罰金を科する陸電使用の義務化を2030年から開始予定としています。

2023年6月に至って米国でも、外航船舶の排出するGHGを対象とした経済的手法「International Maritime Pollution Accountability Act」の法案が上院に、規制的手法「The Clean Shipping Act」の法案が上下両院に提出されるという動きがありました。

環境規制を強化する動きはかねてから予想されていましたが、開始年度が想定よりも早く、ルールとして設定された規制値が達成できない場合、あるいは規制に違反した場合の経済的インパクトは巨額に上るとみられます。さらにローカルルールの乱立が外航海運業者に必要以上に負担をもたらしかねないという問題点があらわになってきました。一方で、GHG排出ゼロの本命と目されるアンモニア燃料船の商用化が2025年以降、水素燃料船が2030年以降と想定すると、環境規制に対応する現実的な対応としては、経済的規制に則って環境負荷を金銭的なコストで補償することが当面は不可避となります。これは海運業におけるGHG排出削減が、環境保全にとって高い意義を持つという理念上の評価だけでなく、海上貨物輸送に伴って不可避的に発生するペナルティの支払いや排出権購入などのコストを削減するという、現実的な経済合理性を併せ持つようになることを意味します。

こうした状況に照らせば、これからの海運業界は、荷主やエネルギー業界などの外部パートナーと協業して、新燃料の供給網を構築し、環境規制を遵守できるグローバルな輸送体制を築き上げ、環境コストの公平な負担を実現していく推進役として、さらに重い責務を負っていくことになると思います。当社はこのような社会貢献に力を尽くすとともに、現在の低炭素・脱炭素化の急速かつ本格的な進展を大きな事業機会ととらえ、環境志向の強いお客さまとともに成長する事業戦略を一層強化して、企業価値の最大化を進めていきます。

SPECIAL FEATURE 01

FUMITERU OTSUKI（左）
鉄鋼原料事業グループ長
小槻 文輝

TAKESHI MIKAMI（中）
鉄鋼原料営業グループ長
三上 武志

KENTARO TANAKA（右）
“K” Line (India) Private Limited
田中 健太郎

成長3事業の進捗と戦略

鉄鋼原料事業

安全運航の継続と新たな輸送需要に応える組織営業でお客さまとの協力関係を一層強化します。

安全運航とそれを支える人材の育成が競争優位性の源泉

「海技者の持つ専門知識をお客さまそれぞれのニーズに合わせて提案し解決策をもってお応えすることで、競争優位性を強化していきます」と鉄鋼原料事業グループの小槻は語ります。鉄鋼原料事業のお客さまは、日本、韓国、中国を中心とする東アジア、インド・中東、東南アジアも含む広域アジア、さらに北米、欧州など世界中に存在します。当社は価格競争力、提案力や営業力、現場対応力を磨き、安全運航の実績を積み上げお客さまの期待に応えることで、収益基盤の維持・拡大を図っています。

環境への取り組みにおいても、安全な輸送技術と人材が重要です。製鉄プロセスの低炭素化に欠かせない鉄源となる還元鉄や、製鉄所から発生するCO_2の回収・貯留（CCS）などの技術革新による新たな輸送需要を支える新しい輸送技術だけではなく、LNG、アンモニア、メタノールや水素などの代替燃料船にも、従来とは異なる運航技術が求められます。当社の海技者や造船技術部門で脈々と培われてきた知見、多くのパートナーとの強固なネットワークを生かし、お客さまに選ばれ続けるため、人材を育成し、安全運航と輸送サービスの質を磨き続けます。

「現在、お客さまの共通したニーズは環境と脱炭素に対する取り組みです。鉄はあらゆる産業の基盤となる素材であり、それは今後も変わらないでしょう。しかし、原料や生産技術は進化しています。私たちの役割は、変革に伴う新たな輸送需要に応えることです」と鉄鋼原料営業グループの三上は話します。

「お客さまと長期的にお取引いただくためには、安全運航と高度な輸送サービスが不可欠です。当社では、長期契約船は自社グループで船員を配乗し船舶管理を実施する割合が高くなっています。自社グループによる船舶管理と船員配乗を通じて、乗組員を当社グループの運航船に定着させ、お客さまの港湾や貨物、航海の特性に精通した船員を育成しています。船員教育や福利厚生など地道な取り組みもこれらの成果を生み出しています。また、長く友好的な関係を維持している船主さんと検船活動や安全運航に関する情報共有などを通じて信頼関係を築いてきたことが、安全運航と運航品質の高さ、そして競争優位性につながっています」（小槻）

「組織営業」でお客さまとのコミュニケーションを強化

インド・中東は鉄鋼原料事業の今後の成長を牽引する地域の一つです。特にインド市場は2030年までに年率6%の成長が予測されています。当社はすでにインド・中東の顧客から中長期契約を獲得し、堅固な顧客基盤を築いています。今後は営業体制の強化と環境に対応した船隊整備を通じ、お客さまとの関係を深め、収益力を強化します。環境・技術部門のエキスパートが営業担当者とともに提案を行う社内横断の「組織営業」により、安全輸送に加えて、お客さまのスコープ3における温暖化ガス削減など高度化するニーズに応えていきます。

中計では、資源メジャーとの関係強化も打ち出しました。資源メジャーとは短期かつ市況連動型の契約が主流でしたが、最近では脱炭素化を視野に代替燃料船への移行を検討する中で、中長期契約締結の機会が広がっています。当社も環境対応を強化し、中長期契約の獲得拡大を目指します。シンガポールは特に営業体制の強化を図る地域であり、お客さまとの関係構築に重要な役割を果たしています。「お客さまのオフィスを直接訪問し、密なコミュニケーションをとることで、より深い情報やニーズを把握することができます。シンガポールは資源メジャーのアジア拠点の集積地であり、そこに拠点を持つことに大きな意義があります」（三上）

提案営業で取り込むインド市場の成長

「成長が著しいインド・中東地域での、私たちの取り組みの一つに、インドのJSW STEEL社との脱炭素に向けた共同研究があります。この共同研究では2050年までにGHG排出をネットゼロにするという共通目標を持ち、海上輸送における新技術や代替燃料の検討を行います。このような新たな取り組みは、長年にわたる地道な努力の結果です。JSW STEEL社との取引は2006年に始まりました。2008年の世界経済危機以降、お客さまのニーズが大きく変化していく中で、私たちはそのニーズに応え続ける努力を惜しみませんでした。その結果、海上輸送量ベースで同社のトップシェアを争うポジションを確立しています。インドでは鉄鋼生産量の拡大が見込まれています。当社はこれまで築いてきたお客さまとの信頼関係を、専門的な知識を組み込んだ提案型の『組織営業』を通じて強化し、付加価値の創出と成長を実現したいと考えています」と語るのはインド、ムンバイに駐在する田中です。

お客さまとの信頼関係の深化は、他の地域でも進んでいます。2022年7月にはUAEのEmirates Global Aluminium社と脱炭素化に向けた共同研究のための協議会を設立し、2023年3月にはAnglo American社とも脱炭素化に向けた取り組みを共同で研究、推進するための協議会を設立する覚書に署名しました。「環境対応を中心に、複数のお客さまから同様のお問い合わせをいただいています。これらの取り組みを通じて、さらに強固なパートナーシップを築きながら、お客さまの脱炭素化ニーズに応えていきます」（三上）

これまで取り組んできた安全運航と輸送サービス向上の取り組みを今後も継続すること、それが持続的成長につながる一丁目一番地です。顧客との緊密な関係と組織営業を通じて成長を続けながら、お客さまとともに環境負荷の低減にも貢献することが目標です。「船主さんや造船所さんと長い歴史の中で築かれてきた信頼関係、そして安全航海と運航管理、船舶管理の品質には自負があります。厳しい基準を持つ世界トップクラスのお客さまに鍛えられる中で、経験を積み上げ、信頼を築いてきました。環境への取り組みなど、変化する事業環境においても私たちの独自の技術力と提案力を生かし、新たな時代のニーズに応えていけると考えています」（小槻）

SPECIAL FEATURE 02

DAIMON OGURA（左）

自動車船営業グループ
ROROマーケティングチーム長
小倉 大門

HEINER THOMSEN（中）

“K” Line（Deutschland）
GmbH（Hamburg）
Director

CLEMENCE HEIDE（右）

“K” Line（Deutschland）
GmbH（Hamburg）
Manager,
Business Development Strategy

成長3事業の進捗と戦略

自動車船事業

堅調な市況を背景に、鉄道車両や風力発電設備など超大型の貨物の輸送ニーズを取り込み、成長を実現します。

ニッチな高収益ビジネスで成長を牽引

建機や農機、大型バスやトラック、鉄道車両、プラント設備、発変電設備、コンベアベルト、ワイヤーケーブル、大型鋼材、さらには風力発電施設向けのブレードといった、コンテナには積み込めない長尺貨物や超重量貨物を総称してHigh & Heavy（H&H）貨物といいます。貨物の種類が多岐にわたるため、正確な市場データは存在しないものの、自動車船に積まれる貨物のうちの約2割がH&H貨物に当たると推測されます。そしてH&H輸送量は、過去数年間着実に伸びています。

「H&H貨物の大陸間輸送に従事する船は世界全体で約700隻しかありません。世界に貨物船が6万隻以上存在することを考えるとニッチなセグメントといえます。その中で当社は大西洋航路で市場シェア上位を占めるほか、アジア太平洋航路においても一定のプレゼンスを持ち、優位なポジショニングを築いています。好調な市況に加えて、高度な輸送ノウハウを必要とされるH&Hは貨物当たりの収益性が高く、当社のH&H貨物事業は中計の利益目標を前倒しで達成しました。さらに2026年度までに5～10%の増益を目指しています」と小倉は語ります。

ハード・ソフトの専門的リソースが形成する参入障壁

市況が堅調とはいえ、新規事業者の参入は容易ではありません。H&H貨物、特にBreak Bulk貨物と呼ばれる自走しない貨物の扱いには、ハード、ソフトの両面で専門的なリソースが必要となるからです。具体的には、デッキやランプの強度が高く、船倉に柱が少なく高さを確保できるといった艙内構造はもちろん、マフィと呼ばれる貨物を積む専用トレーラーなど特殊な荷役機器も必要です。また、本船への積載に当たっては、毎回異なる貨物の形状、荷姿、重量に加え、港湾の環境や本船の堪航性、現場のハンドリング技量など、机上の計算では判断しきれないさまざまな要素を考慮せねばならず、経験に裏打ちされた海技者の技量とノウハウが問われます。さらに、世界各地で充実したサービスを提供するには、グローバルなパートナーのネットワークも必須です。

「当社グループは他社に先駆け、2000年代からH&Hに着目し、H&H対応を考慮した新造船デザイン、輸送用機器の整備、組織の構築を進めるとともに、H&H貨物を損傷なく、安全に輸送するために必要なさまざまな知見を蓄積してきました。緻密な輸送計画を策定してお客さまに提案し、実行する実力をお客さまからご評価いただいていることが、私たちの強みです」と語るのは、欧州におけるH&H貨物取扱の拠点であるドイツ子会社のHeiner Thomsenです。同僚のClemence Heideは、安定的なサービス提供の重要性も指摘します。「海上運賃が歴史的なレベルに上昇した2021年、2022年、短期的な利益を求めてH&H貨物よりも別の貨物を優先した競合他社も存在する中で、私たちは、既存のお客さまの輸送需要に応え続けました。それが、今日のお客さまからの信頼につながっています」

新たなお客さまを開拓する好機の到来

再生可能エネルギーの急速な普及に伴う風力発電関連の輸送需要拡大や、グリーン輸送手段としての鉄道の再評価と欧州を中心とする鉄道インフラの更新・新設プロジェクトの増加など、社会の脱炭素化に寄与する分野でのH&H貨物輸送需要の拡大が見込まれます。これは当社にとって、建設分野、農業分野、鉱業分野で築いたH&H顧客基盤を維持・強化しながら、より多様なお客さまにアプローチする機会が増えることを意味します。

「特に鉄道輸送については、2010年代に日本のメーカーが製造した車両を英国に海上輸送するプロジェクトを受注して以来、専門性を磨きながら新たな商談の開拓に注力してきました。その努力が実を結びつつあり、現在いくつかの鉄道輸送プロジェクトに参加しています」とThomsenは今後の成長に期待します。

小さな取り組みの積み重ねによる収益基盤強化

好機をとらえるべく、より重く、大型のH&H貨物の積載が可能な大型船デザインの開発や、従来型よりも安全性や耐荷重性を強化してハンドリング能力を高めたハイスペックな大型船や特殊荷役機器への投資も計画しています。ただし、こうしたハードウェアへの投資は、収益拡大に向けた施策の一つに過ぎません。「設備管理の徹底や本船運航精度の向上、専門的知識を持つ人材の育成、お客さまとの丁寧な輸送契約の交渉など、小さな取り組みの積み重ねによる改善も、収益基盤強化には欠かせません」と小倉は語ります。「小さな輸送ニーズへの対応がきっかけで、新たなお客さまとの取引につながったケースもあります。柔軟性のある定期船サービスの提供を通じてあらゆるニーズに応えることが、事業機会を広げるのです」とHeideも指摘します。

「H&H貨物の受荷主の多くは、決められた期日までに安全に貨物を受け取ることを重視します。定時・安全運航は、プロジェクトの遅延やお客さまの事業の損失を回避するためにも極めて重要です。社会に大きな影響力を持つ世界的なプロジェクトを支える役割を担っていると自覚し、安全で高品質な運航・貨物輸送を心掛け、お客さまからの信頼と中長期的な安定収益につなげます」（小倉）

SPECIAL FEATURE 03

成長3事業の進捗と戦略

LNG船事業

TAKUJI MURAYAMA

LNGグループ長
村山 拓二

40年にわたる安全運航の実績をベースに長期的な契約の獲得に注力し、収益の安定化に貢献します。

長期契約に絞った取り組みで目指す安定成長

カーボンニュートラル実現に向けたLNGの使用の拡大を背景に、世界のLNG需要は2022年の約4.0億トンから2040年頃には7.5億トンにまで増加すると予測されています。近年、需要の拡大を見越した新造船の発注が活発になっており、2023年時点の発注残は300隻強と見られます。一方で、世界で運航中のLNG船約650隻のうち、約300隻は燃費効率や輸送キャパシティに課題を持つ古い船で、今後徐々に退役すると想定されます。退役に伴う入れ替え需要も踏まえると、船腹需給がタイトな状況が当面続く見通しです。

「当社のLNG船事業は、長期契約にターゲットを絞った営業活動によって市況が変動する中でも過去10年間継続的に営業黒字を計上し、“K” LINEグループ全体の収益の安定化に貢献してきました。市場全体が拡大する中でも、2022年に公表した中計の下で、長期需要をターゲットとする事業方針に変わりはありません」とLNGグループの村山は語ります。「当社は40年前のLNG輸送の黎明期から、安全・安定した輸送によって、エネルギーサプライチェーンを支え、社会インフラの一端を担ってきました。15年、20年といった長期契約をいただいたお客さまとは、契約に基づく新造船の建造期間も含めると20年以上のお付き合いとなります。既存のお客さまからのニーズに応えてきたことが信頼と評価を支えていることを認識し、安全と高品質を将来にわたって維持することが、当社グループの安定的な成長につながると考えます」

安全運航を支える人材育成に注力

LNG船事業は、長期契約の獲得に合わせた船隊整備を基本方針に、中計期間において約1,600億円の投資を計画・実行しており、傭船も含めれば運航隻数は2022年度末の43隻から2026年度までに67隻、2030年度には75隻以上に拡大する見込みです。船隊の増強に伴って課題となる海上従業員や陸上従業員の拡充について、フィリピンやインドなどに設置している海事技術者研修施設「“K” Line Maritime Academy」において人材育成を進めるほか、2022年5月以降、シンガポールにおいても新燃料対応も見据えた海技者の確保・教育を進めています。

「40年以上にわたる安全運航の実績は一番のセールスポイントであり、安全が何より重視されるエネルギー輸送において、お客さまからも高い評価をいただいています。だからこそ、安全運航を担う人材を確保・育成することが、今後の当社の価値創造にとって極めて重要な意味を持ちます」と村山。気体である天然ガスを–162℃の超低温で液体化させて輸送するLNG船には、他の船よりも高水準な安全性や船舶管理能力を求められ、乗船する船員が十分な経験を積んでいることを示す、いわば『履歴書』の提出を、お客さまから求められます。こうした厳しい要求に応えられる体制を維持・強化することが、競争優位性の維持に不可欠です。当社管理船の船員はグループ内で育成するのが基本で当社の方針や運航現場を熟知した多くの船員が乗船していることで高品質なサービスが維持されています。また海事人材の量的な確保が迫られる中、日本人海技者を軸としながらも、優秀な外国人海技者の確保のためにシンガポールに拠点を置き、安全・高品質な輸送が持続的に可能となる体制づくりを進めています」

顧客密着を重視するお客さまへのアプローチ

将来的に本格的なLNG輸入を目指す新興国のお客さまに対しては、組織営業を通じた情報交換に加え、LNG海上輸送に伴う技術的・制度的な課題へのアドバイスの提供や、勉強会といった地道な関係構築に取り組んでいます。遡ると2013年に西豪州のイクシスLNGプロジェクトではINPEX社向けに2隻を成約しましたが、当時同社に船舶のスタディのパートナーとして選んでいただき2006年頃から勉強会を重ねました。その勉強会は船舶調達の入札とは全く別でしたが、結果として、当社単独で成約することができました。マレーシアの国営会社PETRONASグループと2022年から2023年にかけて竣工する中型船3隻の長期定期傭船契約を締結しました。同社にはフリー船1隻を2年間傭船していただいた時期があり、その際の当社の対応への評価が、大型の契約に結び付きました。

「PETRONASグループを含めたアジア地域のお客さまは、『呼んだらすぐ来てくれる』『ちょっとした相談事に乗ってくれる』というような、距離の近さを好まれる場合も多いのです」と村山は話します。「2023年6月にシンガポールに設置したK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.（KME）では、船舶管理および営業機能も統合して海陸一体の『組織営業』体制を強化したことで、周辺国のお客さまに対して個別のニーズに合わせた提案や迅速なサポートを提供することが可能になりました」

2022年8月、11月にカタールの国営エネルギー会社QatarEnergy LNG社との間で、LNG船12隻の長期定期傭船契約を締結したこともLNG輸送黎明期から長年にわたる安全運航を通じて築いた信頼関係の成果です。

2023年5月、三菱商事株式会社100%子会社であるDiamond Gas International社（DGI）から受注した長期契約も、過去に受注したプロジェクトにおける当社の船舶管理品質や安全運航の技術の評価がより大きな取引につながった一例です。「ある新興国の需要家が、LNGターミナルを建設する際、当社に対して船舶運航上のアドバイスを求めてきたこともありました。お客さまの声に真摯に向き合い、応えることが将来の大きなビジネスのきっかけとなる。パートナーとして信頼される関係を地道に構築し、将来成長の種をまき続けることが、持続的な事業の成長につながると考えています」（村山）

LNG船　LAGENDA SETIA

SPECIAL FEATURE 04

強みを生かした新規事業

液化CO_2輸送事業

JUN SASAKI

カーボンニュートラル推進グループ長
佐々木 純

液化ガス輸送の強みを生かし、社会の脱炭素化に貢献する液化CO_2輸送の担い手としての地位確立を目指します。

CO_2輸送の需要が生む新たな市場

2050年のカーボンニュートラル達成に向けた、CO_2をはじめとする温室効果ガス（GHG）排出量の段階的な削減が、世界のコンセンサスとなっています。再生可能エネルギーの普及や、水素やアンモニアといった新たなエネルギー源の活用に向けた技術開発など、GHG排出量削減に向けたさまざまな取り組みが前進する中で、近年注目されているのが、CO_2の回収・貯留（CCS：Carbon dioxide Capture and Storage）です。

CCSは、発生元から貯留地へのCO_2の移送を前提としており、パイプラインと並んでその主要手段として期待されるのがCO_2を液化した形での海上輸送です。国際エネルギー機関（IEA）の試算では、2050年時点でのCCSによるCO_2の削減量は年間約54億トンともいわれます。

「年間54億トンの一部を海上輸送が担うと仮定しても、その需要に応えるには、2030年代半ばの時点で新たに約200隻規模の液化CO_2輸送船が必要になると予想されています」と語るのは、カーボンニュートラル推進グループの佐々木です。CCSは、GHG排出量削減と循環型社会の実現を支える現実的なソリューションと目され、CO_2を分離・回収し、パイプラインや船で運んで地中に貯留するという一連のバリューチェーンが確立していく段階にあります。「この新たな市場でポジションを築けるよう、これまでご縁をいただいてきたお客さまに液化CO_2の輸送という新しい海運のサービスをお届けする機会ととらえ、積極的に取り組んでいきたいと考えています」（佐々木）

ノルウェーで挑む世界初のプロジェクト

新規事業への挑戦は、世界初の本格的なCCSバリューチェーン構築に向けたプロジェクトへの参画に結実しています。ノルウェーを本拠に、商業ベースでのCCSバリューチェーン構築を目指すNorthern Lights社と、2024年に運用が開始される液化CO_2船2隻の長期契約を締結しました。「現在世界には食品や産業用途のCO_2を輸送する船は存在しますが、商業ベースでのCCSを目的とした輸送船としては、本プロジェクト向けに新造する2隻が世界初です」と佐々木は説明します。

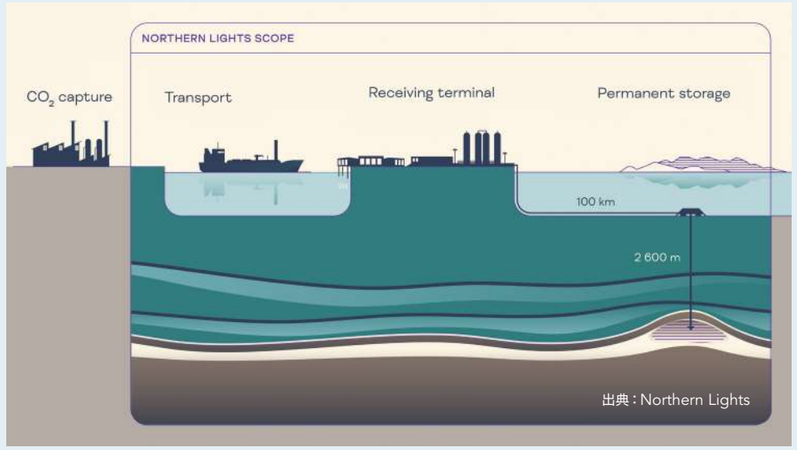
当社は1974年にLPG輸送船、1983年にLNG輸送船を就航以来、多様な液化ガス船の建造・運航実績を持ち、2006年にはノルウェー初のスノービットLNG輸出プロジェクトにも関わり、石油・ガスメジャーや電力・ガス会社といったお客さまからの評価を得てきました。加えて、2021年からは日本の新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のCO_2の船舶輸送に関する研究開発・実証事業に参画し、CO_2大量輸送の社会実装へのカギを握る、低温・低圧条件での液化CO_2の貯蔵・輸送技術の開発にも関わってきたほか、お客さまを含む外部のパートナーとともに各地のCCSバリューチェーン構築のプロジェクトに取り組んでいます。「他社に先駆け、実証事業などに取り組んできたことに加え、Northern Lights社のスポンサーであるEquinor社、Shell社、Total社にも輸送サービスを提供してきた実績も、今回の受注に寄与したと考えています」（佐々木）

Northern Lights社向けプロジェクトの船舶管理は、これまで大西洋域を中心としたLNG船の船舶管理に携わってきた“K” Line LNG Shipping (UK) Limitedが担います。同社はロンドンに拠点を構え、ノルウェーとの距離も近く、時差の影響も受けにくい利点もあり、ロンドン、東京、またアジアにおける船舶管理の中心地シンガポールの3拠点間で、人的交流も含め組織的なノウハウの共有・蓄積をしていく計画です。

新たなバリューチェーン構築をお客さま・パートナーとともに

「CCSを脱炭素化のソリューションの一つととらえ、液化CO_2輸送に対するニーズを持つ産業は、電力・ガス、鉄鋼、石油化学、製紙、セメントなど、多岐にわたります。その多くが当社の既存事業でのお客さまであり、お取引が将来的にさらに広がる可能性があります」と佐々木は事業の成長性にも期待します。「他部門の営業担当と一緒に国内外のお客さまを訪問して、液化CO_2輸送についてご提案や意見交換を行う機会が非常に増えています。このような新たな分野においても、長期にわたる安定した物流が必要とされていることを実感しています」（佐々木）

液化CO_2船市場は、2020年代後半に比較的短距離の輸送を中心とする欧州で徐々に立ち上がり、その後2030年代にはアジア・太平洋域で一定の市場規模に達すると推測されます。長年にわたる液化ガス輸送の実績と知見を生かし、先進的なプロジェクトの開発段階からパートナーとして選んでいただきGHG排出量削減に貢献するバリューチェーンの担い手として、事業の成長を目指します。



出典：Northern Lights