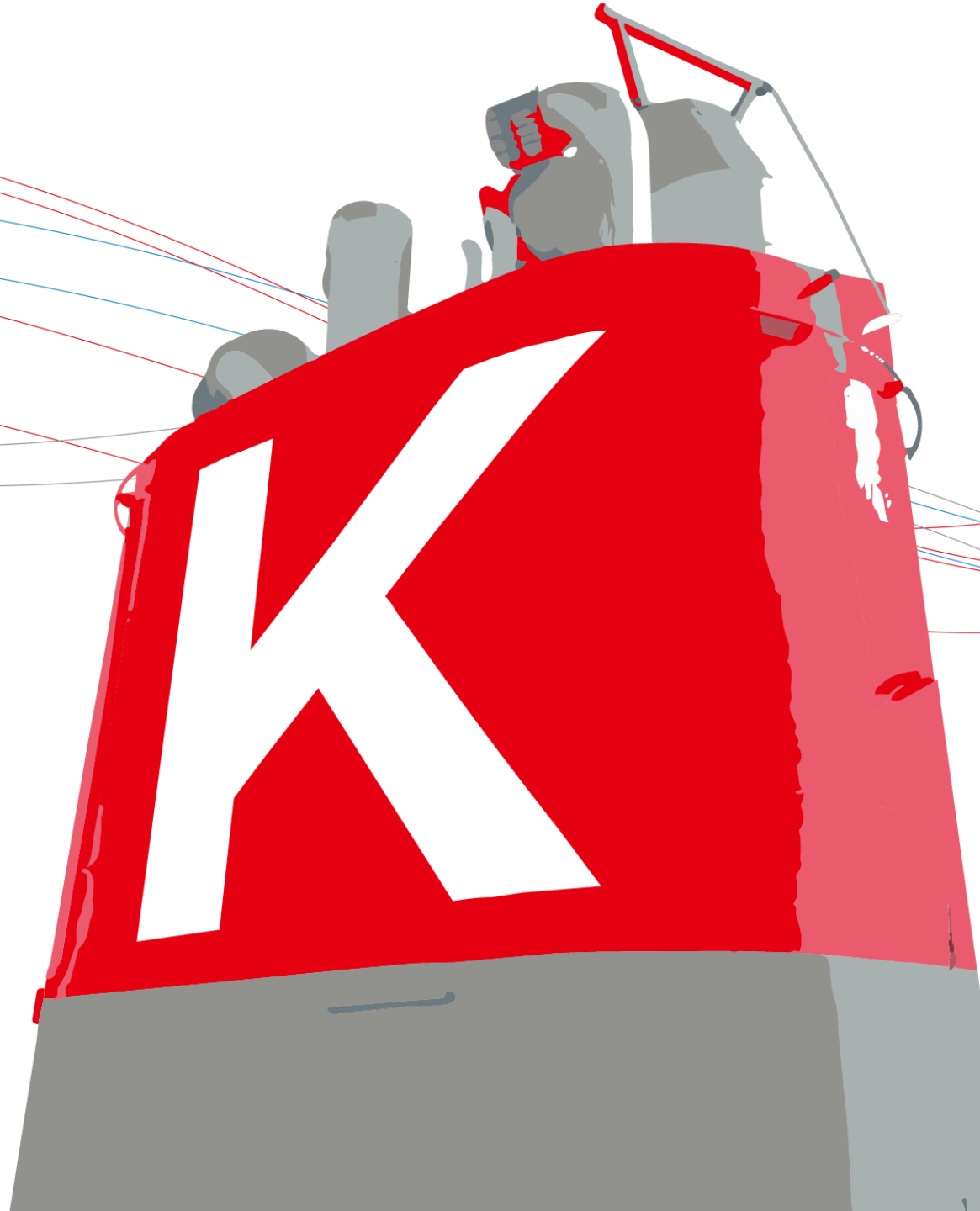
川崎汽船
中期経営計画
2027-2031年度

2026年11月4日



"K" LINE
川崎汽船株式会社

目次

01｜中期経営計画(2027-2031年度)の要諦

- 事業環境認識
- 戦い方

02｜中期経営計画(2027-2031年度)

- 全体像
- 事業戦略
- 機能戦略
- 資本政策

03｜ Appendix

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

“K” LINEグループの目指す姿

当社の最上位概念として、次期中計でも取り組んでいく

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

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

01｜中期経営計画(2027-2031年度)の要諦

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

Shipping Redefined.

新しい海運を、つくる。

Creating New Value Across
Maritime Industry, Logistics and Energy / Various Supply Chain

私たちが培ってきた海運の力を、
もっと大きな価値へ。

事業、顧客基盤、海務・海技、環境・技術、
そしてデジタル・AIなど、
“K” LINE が持つ多様な力を掛け合わせる。
海事産業、物流、エネルギーサプライチェーンなどの構築へと
領域を拡げた新しい海運のビジネスモデルをつくり、
社会に必要とされる価値を生み出していく。

“K” LINE はここから、
これまでにない「新しい海運」をつくっていく。

当社を取り巻くマクロ環境変化

世界秩序の変化

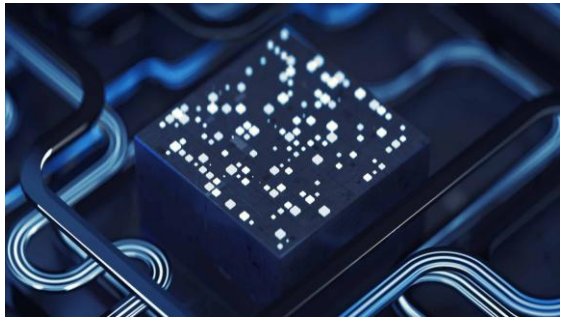
- 技術革新や地政学リスクの高まり、ブロック化などを受け、各種サプライチェーンの再構築が大きな課題化
- 輸送サービス安定性に留まらず、**サプライチェーンの変動に機敏・柔軟に対応するサービス構築力**が重要に

成長地域のシフト

- 世界経済の成長の中心は、インド・東南アジア・中東・アフリカへシフト
- 現在の事業基盤を維持・強化しながら、**成長市場への取組み**が重要に

環境対応の進展

- 環境対応のスピードは変化するも、政策・規制の方向性は継続
- **顧客と社会の環境対応ニーズが高度化し、それに沿ったサプライチェーンの構築が重要に**



AI・デジタルによる社会変化

- データ・AIの技術革新は、今までにない速度で革新的に進み、社会そのものの変革に繋がる
- **海運・物流もその変革の中にあり、データ・AI技術革新が意思決定スピード・提供価値の競争力差**に直結

マクロ環境が大きく変化するなか、海運に求められる役割も変わっていく

海上輸送・海洋事業を軸に周辺に事業領域を拡げ、
「統合運用力」で、新たな価値を創出し、新しい海運をつくる

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

次期中計での戦い方

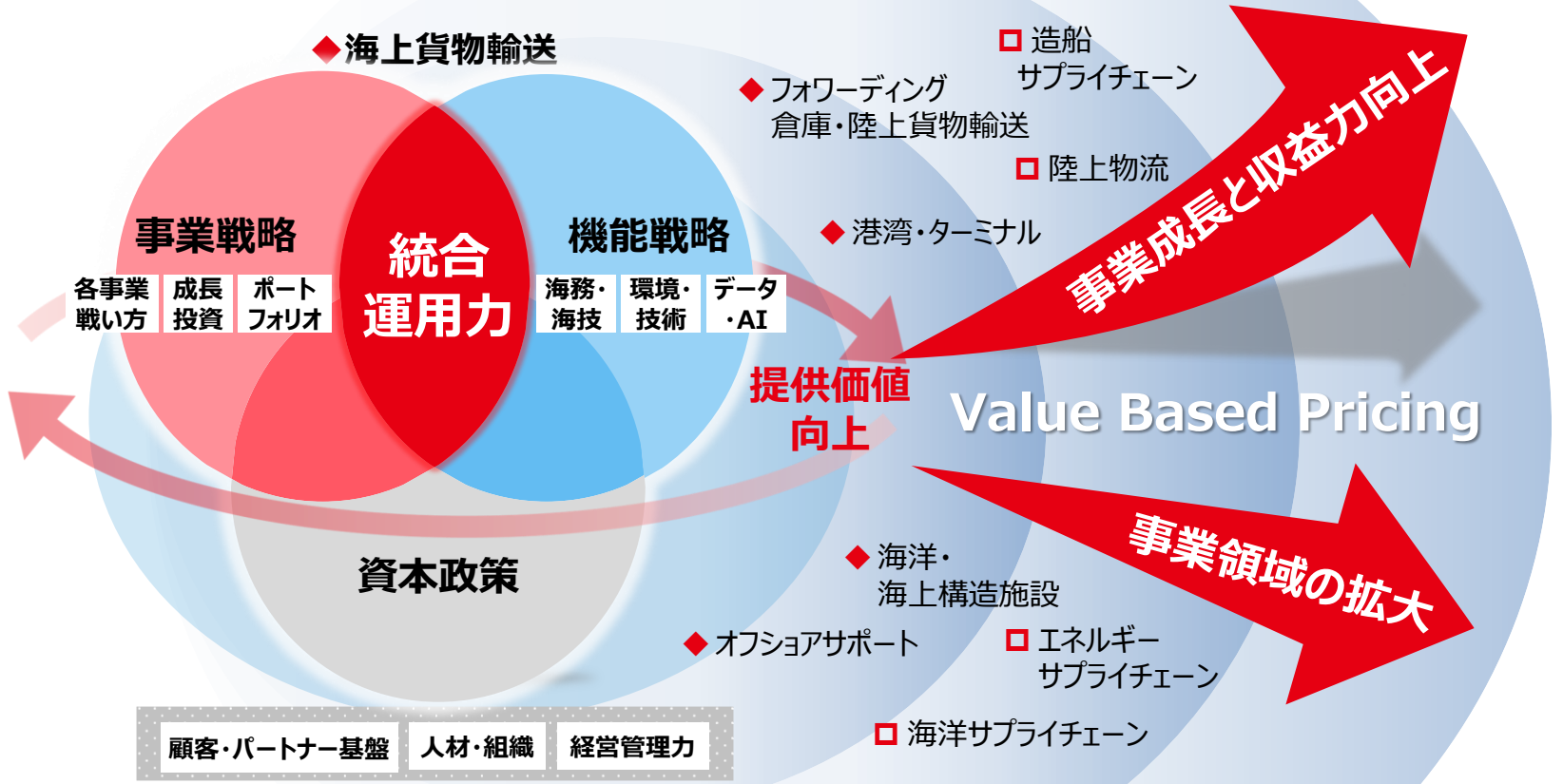
“K” LINEが持つ現場起点の「統合運用力」を活かし、その強みが活かせる領域で、事業と機能を掛け合わせて提供価値を高め、事業成長と収益力向上を実現する

戦い方

支える
日本を含む従来からの当社事業領域で顧客・パートナー基盤を維持・強化のうえ、信頼を基盤に成長市場を取り込むことで、安定した収益力と持続的な成長を“支える”

拡げる
海上輸送を軸に、海上・海洋、物流、エネルギーサプライチェーンなど、“K” LINEの強みを活かせる新たな領域へ事業を“拡げる”

高める
事業と機能を掛け合わせ、顧客・パートナーと共に、社会の課題解決を通じて、提供価値を“高める”



統合運用力

顧客・社会需要や現場課題を出発点に、「海務・海技」、「環境・技術」、「データ・AI」など、
“K” LINEが培ってきた多様な専門性を一つにつなぐ力。さらに、グローバルな顧客・パートナー基盤との関係、
自社の人材・組織、経営管理の力を活かしたうえで、最適解を探し出し、事業として実現し現場含め運用までやり切る。
“K” LINEのさまざまな強みを一つの価値に変える力です。

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

02｜中期経営計画(2027-2031年度)

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

中期経営計画(2022-2026年度)の振り返り

自営事業の収益強化と安定化を実現＋株主還元も進捗、適切なリスクテイクでの投資推進と資本効率改善が継続課題

業績	20年度	21年度	22年度	23年度	<現中計期間> 24年度	25年度	26年度見込	22年5月 当初発表	修正目標 *設定時期	目標に対する振り返り
	(億円) 経常利益　当期純利益[2] コンテナ船事業 自営事業							<現中計での目標値>		自営事業の収益強化と安定化を実現、コンテナ船事業の高収益確保により、 **経常利益は26年度での目標値を達成見込**
PBR	1.08	0.85	0.49	0.90	0.78	0.93	1.16 (26/9末)	-	1倍超 *23年8月	1倍超の定常化が必要
ROE	9%	73%	58%	7%	19%	7%	11%	10%以上		**26年度は達成見込**も、持続的10%以上が課題
自営ROIC[2]	0%	2%	8%	5%	7%	7%	6%	-	全社 6~7% *23年5月	**目標は概ね達成見込** **5年平均で自営6.7%、全社11.3%**
コンテナ船ROIC[2]	26%	94%	58%	4%	17%	3%	9%			
投資CF[1]	△170億円	58億円			6,100億円			5,200億円	7,400億円 *24年5月	**当初計画は上回るも** 修正目標は未達
株主還元	-	-			8,800億円			4,000~ 5,000億円	8,800億円 *26年5月	**当初計画を上回る** **株主**還元を実現
自営投下資本[2]	1.0兆円	1.1兆円	1.3兆円	1.4兆円	1.5兆円	1.6兆円	1.6兆円	-		
コンテナ投下資本[2]	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	-		

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

1 中計期間累計（オフバランス投資含む）　2 自営コンテナ区分は当社管理会計数値を記載

目指すゴール(KPI)

利益成長と資本効率改善を両輪に企業価値向上を目指す

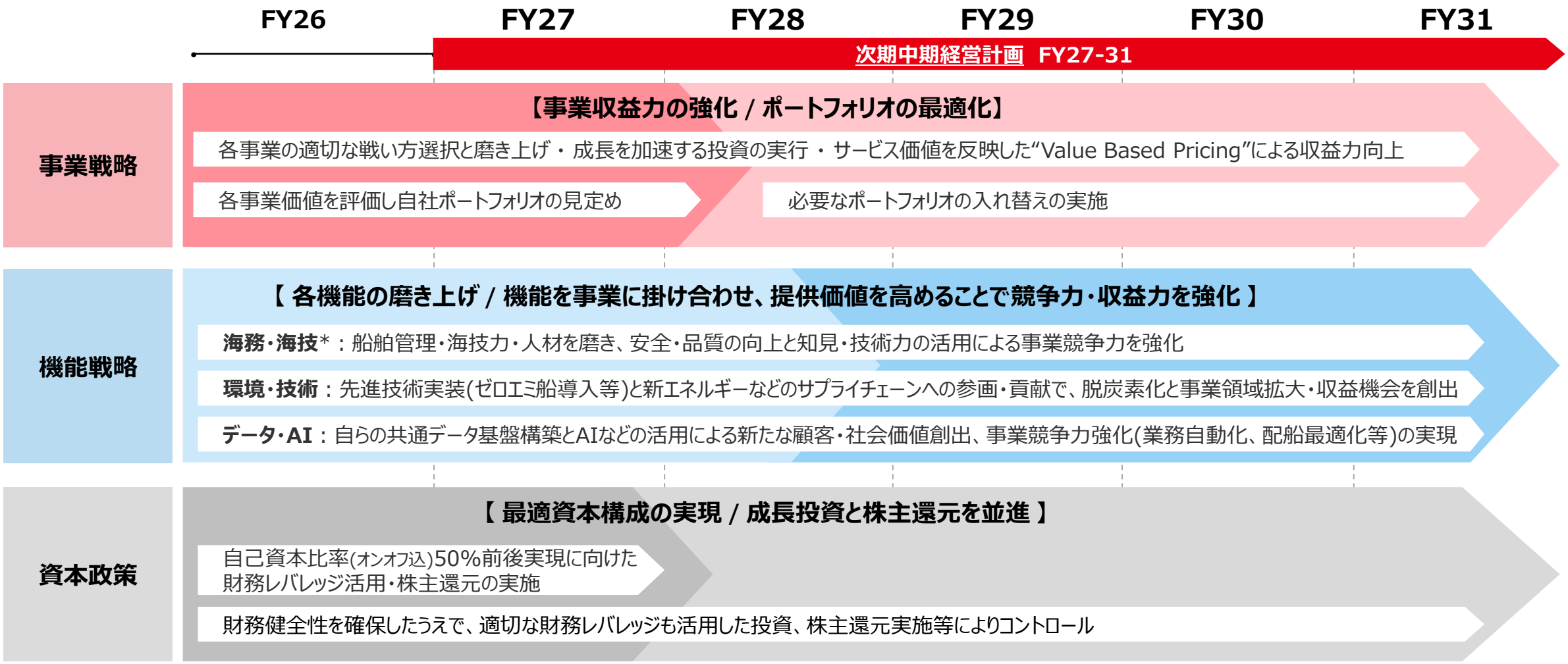
KPI	FY31目標	FY26見込	取組み
ROE	**全社：15%以上**	全社：11%	• ROE15%以上を持続的に達成 • PBR1倍超の定常化と更なる向上を目指す
当期純利益	**自営事業：1,200億円＋α** （全社：2,100億円＋α）	自営事業：900億円 (全社：1,900億円)	**【自営事業】** • 適切なリスクテイクに基づく成長投資により利益成長を実現 **【コンテナ船事業】** • 株主として、ONEの事業競争力強化・資本効率改善・ガバナンス強化に取り組み、事業価値を高める • コンテナ船事業の利益規模900億円は、当社本体でのROE15%にあたる
自己資本比率 **(オンオフ込)**	**全社：40~50%程度**	全社：60%前後	• 短期的にオンオフ込で50%前後の自己資本比率を実現 • 財務健全性を確保したうえで、適切な財務レバレッジも活用した投資、株主還元実施等によりコントロール
ROIC	**全社：7.5%以上**	全社：7%	• 統合運用力を活かし、提供するサービス価値を反映した“Value Based Pricing”を実現した上で、収益力を高める

*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

アクションロードマップ

適切なリスクテイクに基づく投資の加速により利益成長を実現 ＋ 資本効率の早期改善の上、ROE15%以上を実現

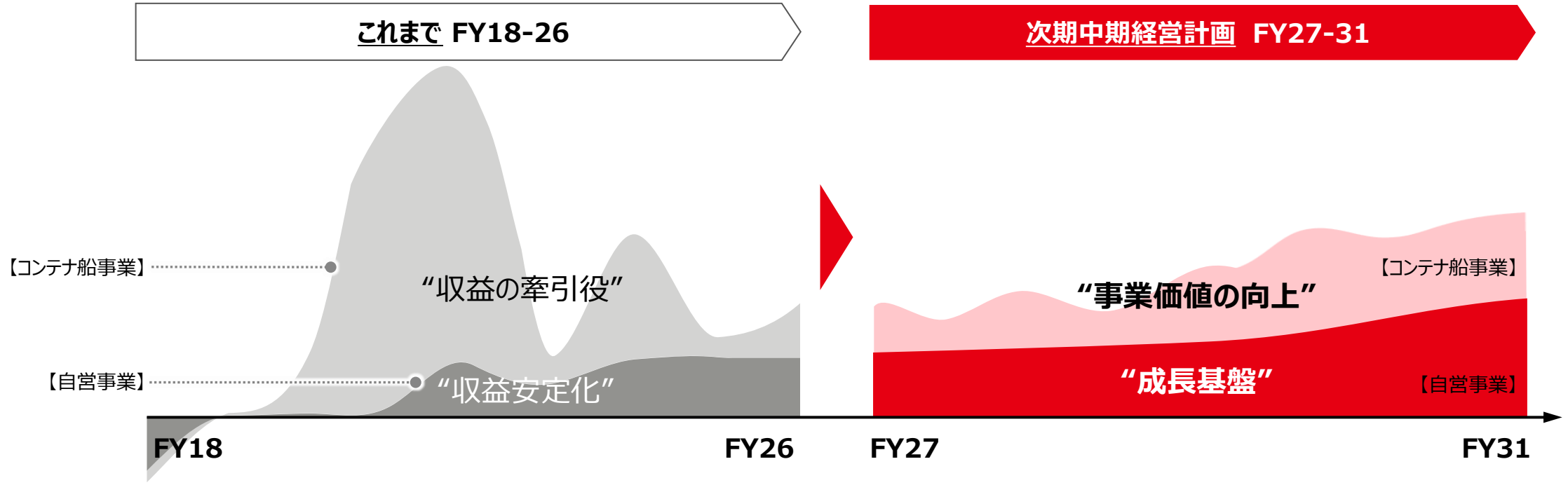


*海務：船舶管理や船員の確保・育成など、安全・品質を通じ、海上輸送の信頼を支える基盤機能。 海技：船の運航や機器・貨物の取扱いなど海上で培った知見・技術を、荷役や新しい船の開発支援など競争力・企業価値へ転換する機能。

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

自営事業を全社を牽引する強固な基盤として成長させる

利益成長イメージ



自営事業

- 現中計期間で、**自営事業の“強化”と“収益安定化”を実現**

コンテナ船事業

- ボラティリティが高いコンテナ船事業が全社の**収益の牽引役をはたす**

- 成長地域やサプライチェーン周辺領域への事業拡大を通じて、**自営事業を全社の利益成長を牽引するかたちへシフト**
- 株主としての**ONEの事業競争力強化、資本効率改善ならびにガバナンス強化により、事業価値を高める**

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

「全社ROE15%以上」に向けた道筋 *当社管理会計数値を記載

KPI推移

次期中期経営計画 FY27-31

(億円)	FY22-26 投資規模	FY26 当期純利益	FY26 投下資本	FY26 ROIC	FY26 自己資本比率(オンオフ込)	FY26 ROE	FY27-31 投資規模	FY31 当期純利益	FY31 投下資本	FY31 ROIC	FY31 自己資本比率(オンオフ込)	FY31 ROE
ドライバルク	300	340	3,100	11.5%			2,300	250	3,400	8.0%		
エネルギー資源	2,800	160	3,800	5.0%			2,900	250	5,600	5.5%		
自動車船	2,500	300	5,100	7.0%			4,500	550	6,700	10.0%		
近海内航・物流・港湾	400	180	1,600	11.5%			500	200	1,900	11.5%		
小計	**6,000**	**980**	**13,600**	**8.5%**			**10,200**	**1,250**	**17,600**	**8.5%**		
その他・調整	100	△80	2,400	△2.5%相当			△200	△50	900	△1.0%相当		
① 自営事業	**6,100**	**900**	**16,000**	**6.0%**	**60%**	**10%**	**10,000**	**1,200**	**18,500**	**7.5%**	**44%**	**15%**
② 戦略投資枠	-	-	-	-			2,500	α	2,500	-		
①+② 自営事業	**6,100**	**900**	**16,000**	**6.0%**	**60%**	**10%**	**12,500**	**1,200+α**	**21,000**	**7.5%以上**	**44%**	**15%以上**
③ コンテナ船事業	**-**	**1,000**	**11,500**	**9.0%**	**62%**	**12%**	**-**	**900**	**11,000**	**7.5%以上**	**51%**	**15%以上**
①+②+③全社	**6,100**	**1,900**	**27,500**	**7.0%**	**61%**	**11%**	**12,500**	**2,100+α**	**32,000**	**7.5%以上**	**46%**	**15%以上**

*自己資本比率は当社本体でのオンオフ含めたB/S上の数値

次期中計の取組み

- **12,500億円(オンオフ込)の投資**を戦略投資枠も含めて計画
- 適切なリスクテイクに基づく投資で**自営事業の投下資本を21,000億円に拡大し、全社32,000億円の計画**
- **全社の自己資本比率(オンオフ込)40～50%程度にコントロール**
- 利益成長と資本効率改善を両輪に企業価値の向上を実現し、**ROIC7.5%以上、ROE15%以上の達成を目指す**

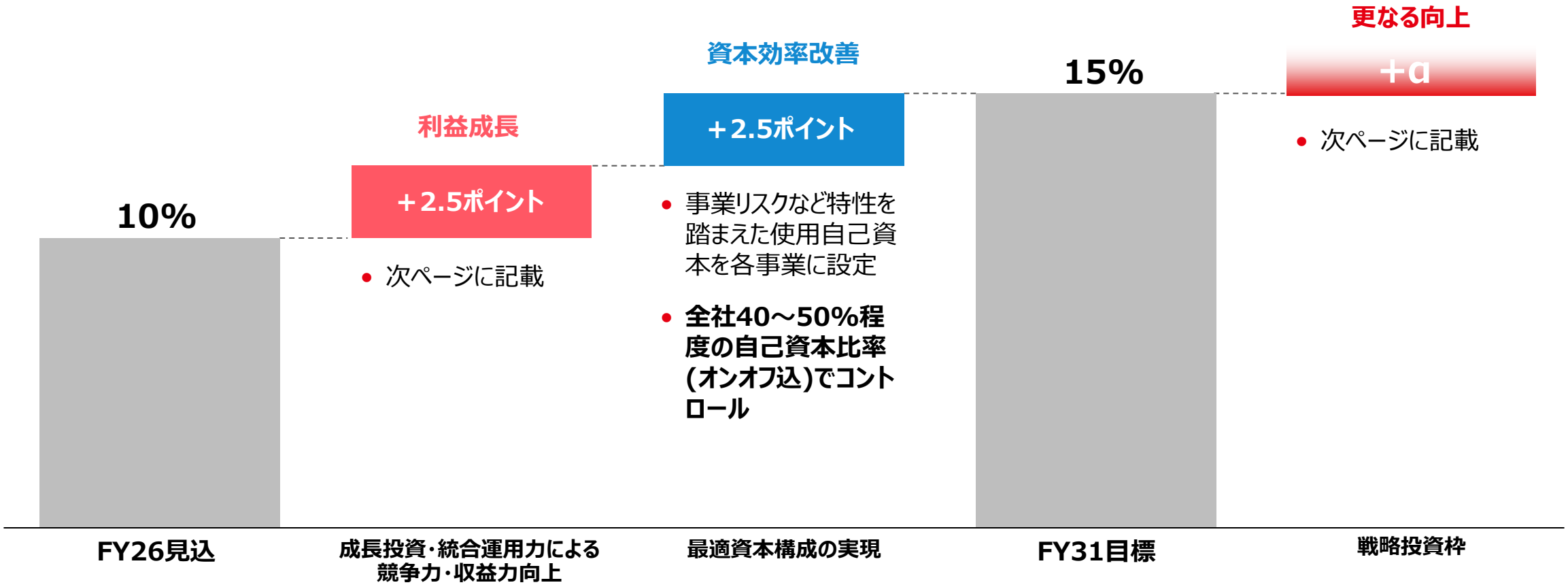
©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

「自営ROE15%以上」に向けた道筋

自営事業ROE

現中計 FY26

次期中計期間 FY27-31



*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

セグメント別事業戦略で、競争力・収益力を磨き上げ

■ 利益成長と更なる向上の取組み

セグメント	ドライバルク	エネルギー資源	自動車船	近海内航・物流・港湾
	• 鉄鋼原料船では、専用船契約を軸に収益力を維持、印・中東・アフリカで拡大 • 環境対応船の投入による高付加価値化の推進	• LNG船を中心としたエネルギーサプライチェーンでの中長期契約の積み上げ • 液化CO_2輸送・洋上風力・水素関連など新エネルギーサプライチェーン等への事業拡大・脱炭素関連事業の育成	• 中国・インド発等の成長貨物取込みと航路網最適化による収益拡大 • 市況・需要変動に柔軟に対応できる競争力ある船隊の構築 • 環境対応船の追加投入による高付加価値化の更なる推進	• バイオマス輸送やモーダルシフト需要を取り込み収益力を向上 • フォワーディング事業を基盤とする国内・海外のネットワーク強化による物流事業の競争力強化

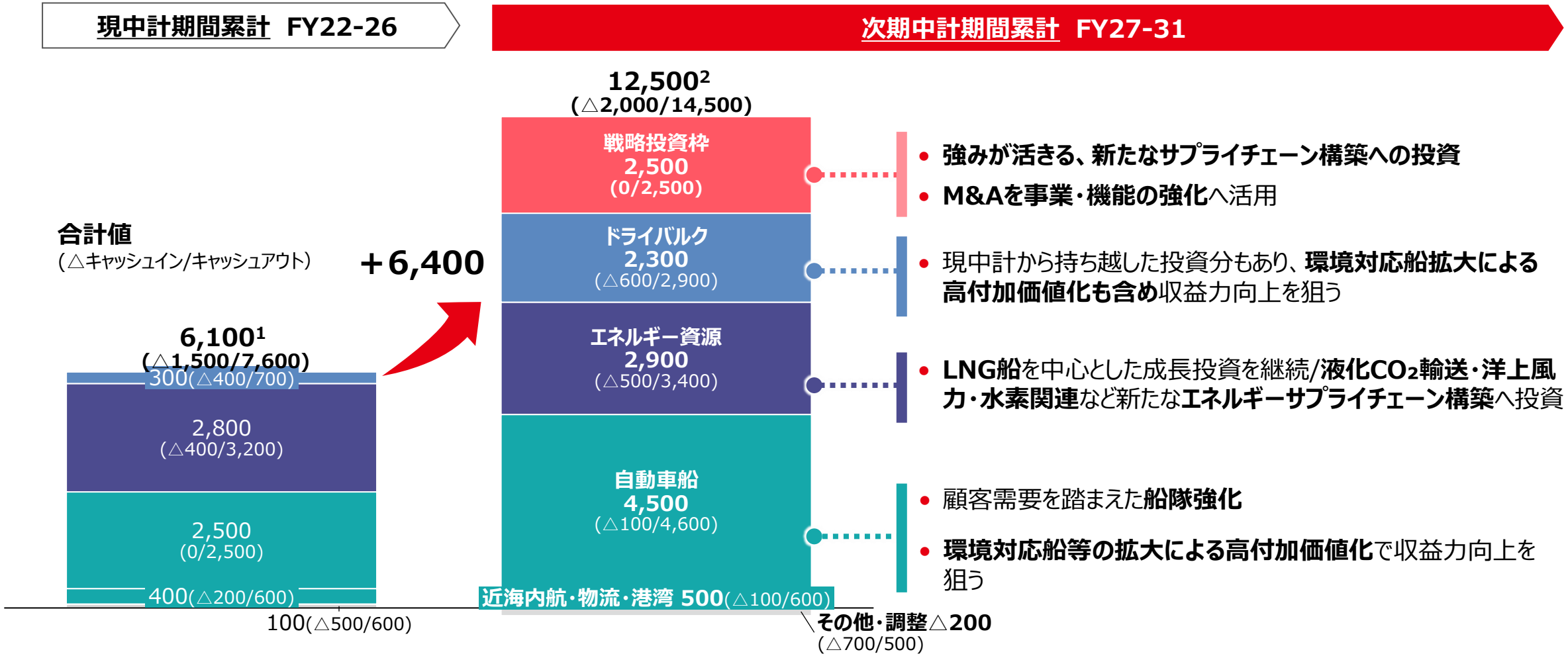
共通

- 統合運用力を活かした価値創出により競争力を強化したうえで、**Value Based Pricingで収益力を向上**
- **各セグメントが有する顧客基盤を相互に共有し**、事業機会・シナジーを創出
- **戦略投資枠を活用**し、強みが活きる、**新たなサプライチェーン構築への投資 /** 市場環境に応じ、機動的に投資(M&A等)を実施

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

12,500億円(オンオフ込)の投資を戦略投資枠も含めて計画

■ **セグメント別事業投資規模** (億円)　1 オフバランス投資2,000億円含む　2 オフバランス投資3,500億円含む



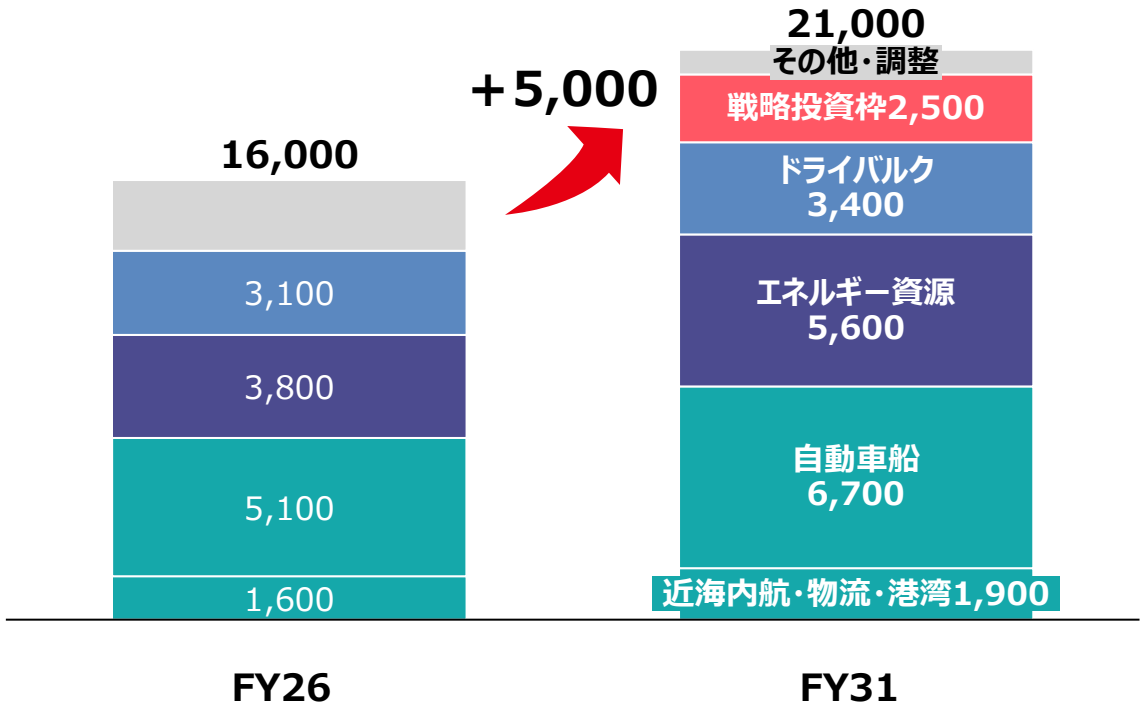
*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

適切なリスクテイクに基づく投資で自営事業の投下資本を拡大し、利益成長を実現

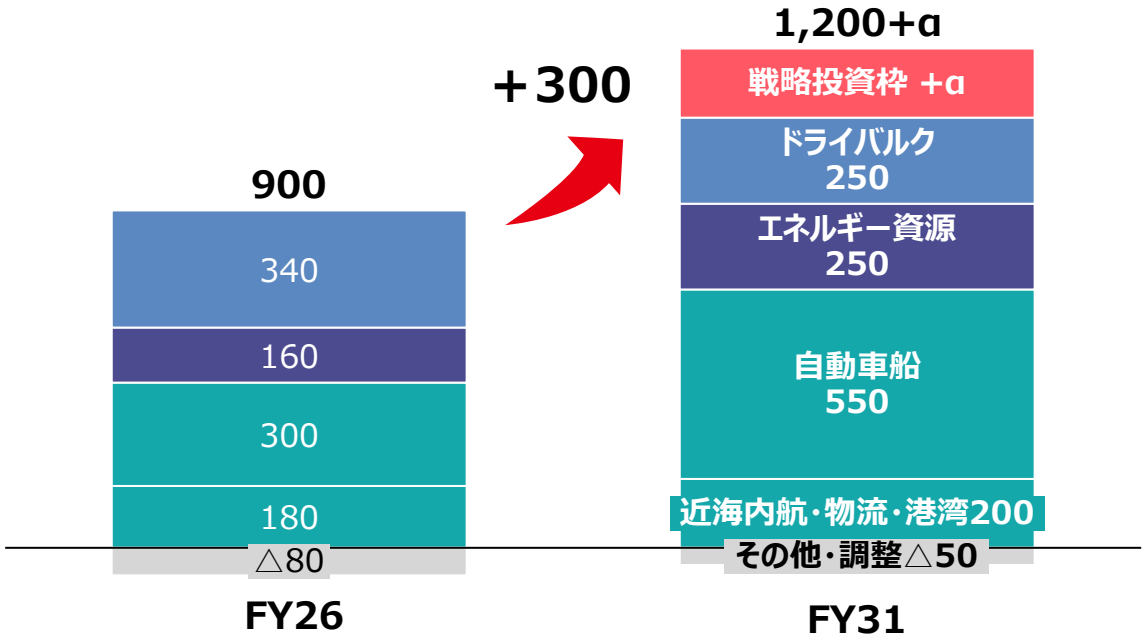
事業セグメント別投下資本 (億円)

- **自営事業の投下資本を約3割増加**
- **自営事業が全社の成長を牽引する構成に転換**



事業セグメント別当期純利益 (億円)

- 収益性向上を実現する**投下資本を増加させ、利益成長を実現**
- **戦略投資枠の活用により、更なる利益成長を狙う**



*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

コンテナ船事業の課題と対応

■ 課題と対応方針

事業競争力強化

株主として、ONEの事業競争力強化の
取組みを後押し

資本効率改善

ONEの最適資本構成の早期実現に向け、
株主3社とONEを交えた対話を継続

ガバナンス強化

株主として、新CEO体制を支え、
ガバナンス高度化の取組みを支援

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

当社の各機能を磨き上げ、事業と掛け合わせることで、競争力および収益力を強化

	海務・海技	環境・技術	データ・AI
目指す姿	海の知と現場力を磨き、船・船舶管理・人材を進化させ、海務・海技を企業の未来を創る原動力へ	先進技術の事業実装と脱炭素バリューチェーンへの参画を通じて、既存事業の競争力向上と新たな収益機会の創出に貢献	海運知見と人材にデータ・AIを掛け合わせ、意思決定と業務を高度化、運ぶ＋αの価値創出・事業競争力の強化を実現
戦略	安全・品質を核に、船・船舶管理・海技・人材の強みを磨き、知見の循環と外部共創を通じて競争力と価値創出力を高める	事業の顧客基盤・船隊・運航機能と、環境・技術の専門性を掛け合わせ、既存事業の高度化と新たな事業領域への展開を推進	各事業の顧客接点・海運知見に社内外のデータとAIを掛け合わせ、意思決定・業務の高度化と、顧客価値・収益機会の創出を推進
施策	• **高付加価値船の実現：** 人・環境・生涯収支の視点から、データ・AI等も活用し、次世代の船と現場力を再設計 • **船舶管理力の強化：** 標準化・統合と外部共創を進め、世界最高水準の船舶管理を追求 • **海技力の価値化：** 蓄積した知見を磨き、可視化・外部評価・事業活用を通じて企業価値へ転換 • **海技人材の高度化：** 役割別の育成・配置へ転換し、運航競争力と新たな価値創出を担う人材を育成	• **先進技術の実装：** 省エネ・代替燃料・船舶DXを導入し、環境性能と運航競争力を向上 • **事業領域の拡張：** 新燃料・CO_2・洋上インフラのサプライチェーンへ参画 • **顧客・パートナーとの共創：** 顧客ニーズを起点に、国内外の造船所・メーカー等と案件を形成	• **データ駆動型経営の基盤構築：** 全社横断のデータ基盤を構築し、経営・事業・現場の意思決定を高度化 • **陸上業務の高度化：** AI・デジタルにより業務を標準化・自動化し、人の力を付加価値業務へシフト • **船上業務の再設計：** AI・ロボティクスと船陸連携により、船員業務を見直し、船陸の役割分担を最適化 • **顧客価値・収益機会の創出：** 社内外のデータを活用し、輸送の最適化や顧客課題の解決を通じて、新たな価値を創出

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

グローバルな事業機会・接点を活かし、必要な人材と資本を機動的に動かす経営基盤をさらに強化

戦略の基盤

顧客・パートナー基盤　【機会・接点を活かす】

人材・組織　【構想を実現する】

経営管理力　【成長へ資源を動かす】

競争力の源泉

世界の幅広い顧客・パートナーとの信頼を基盤とした接点

現場で蓄積された知見・専門性と多様な人材による高い事業遂行力

事業別管理と資本配分を支える高い経営管理能力

取組み

- 顧客・パートナー・地域との接点を拡大し、現場起点で新たな事業機会を創出
- 統合運用力を活かし、顧客・パートナーと共にサプライチェーンの新領域へ参画

- 各事業ポートフォリオの成長を支える専門人材の確保・育成・戦略配置を通じた人材基盤の強化
- 新燃料や船上のDXに対応する船員の育成・強化
- 本社・海外拠点および海陸が一体となり、グローバルに新たな成長機会を創出

- 事業別の収益力・資本効率管理を高度化し、ポートフォリオ経営を強化
- 投資・株主還元を一体的に管理し、最適な資源配分を実現
- マクロ環境が大きく変化するなか、経営戦略の機動性・柔軟性を高めるため、全社リスクマネジメント体制強化を推進

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

“統合運用力”の活用事例

	CCSサプライチェーン参画 ・液化CO_2船運航管理	アンモニアバリューチェーン構築 ・アンモニア燃料自動車船	バイオサプライチェーン構築 ・バイオマス発電事業	Seawing技術開発 ・実装に向けた取組
事業	 Northern Lights JV ©			
統合運用力	• 世界初CCSサプライチェーンNorthern Lights向けに**液化CO_2船の運航、船舶管理体制を確立** • 蓄積した知見を日本・アジアへ展開し、CCSを通じた社会の脱炭素化を推進	• 燃料調達、船舶運航、GHG排出量削減までを一貫した**アンモニアバリューチェーンを構築** • エネルギー企業、造船所、及び同業パートナーと連携し、新たな輸送を開発	• 川崎近海汽船は、強固な顧客基盤、安全・高品質な輸送ノウハウを活かし、**バイオマス発電燃料のサプライチェーンを実現** • 社会の脱炭素化に貢献すると共に安定収益基盤を確立	• 航空技術を応用した**自動カイトで船舶の推進力を補助し、GHG削減を推進** • 培ってきた技術力・海事クラスターにおけるネットワーク・顧客・パートナー基盤を活用し、多様な船舶への実装・普及を推進
機能 **海務海技**	低温・高圧安全輸送 / 液化CO_2性状管理 / 専門人材先行育成 …	低引火点燃料扱い / 安全運航対毒性 / 漏洩検知・対応 …	安全運航 / バイオマス知見 / 輸送技術 …	最適航路選択 / 機器保守管理 / 異常時対応 …
環境技術	GHG削減CCS / CO_2モニタリング / 船陸・洋上荷役連携 …	GHG削減代替燃料 / 腐食対策 / 漏洩防止 …	GHG削減バイオマス / 省エネ最新船型投入 / 往復航の効率配船 …	GHG削減省エネ / 自動制御 / 風力推進 …
AIデジタル	統合船舶運航・性能管理データ基盤　（パフォーマンス解析 ＋ 最適運航 ＋ AI予測・意思決定支援）			

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

稼ぐ力の強化・成長投資・株主還元の遂行により、持続的な企業価値向上を実現

稼ぐ力の強化

（次期中計期間累計）

営業CF
10,000～11,000億円

- 中計期間の**累計営業CFは10,000～11,000億円**を計画
- 2031年度の自営事業の当期純利益1,200億円+αを目指す

投資計画

投資CF(純額)
9,000億円

- **投資CF(純額)は9,000億円規模を計画**
  （各投資6,500億円＋戦略投資枠2,500億円）
- M&Aは事業・機能強化に向けて実行

株主還元

株主還元
7,000～
8,000億円

方針

- **現中計の方針を継続：**常に最適資本構成を意識し、必要投資・財務健全性を確保した上で、適正資本を超える部分は積極的に株主還元

手段

- **配当金120円/株(3,500億円相当)を継続**
- **機動的な還元3,500～4,500億円(配当/自己株式取得を選択)を計画**

企業価値向上

ROE15%以上

- 最適資本構成の実現に加え、稼ぐ力の更なる向上で**ROE15%以上を達成**
- 上記への取組みを通じて、**PBR1倍超の定常化と更なる向上を実現**

最適資本構成

自己資本比率(オンオフ込) 40~50%程度でコントロール

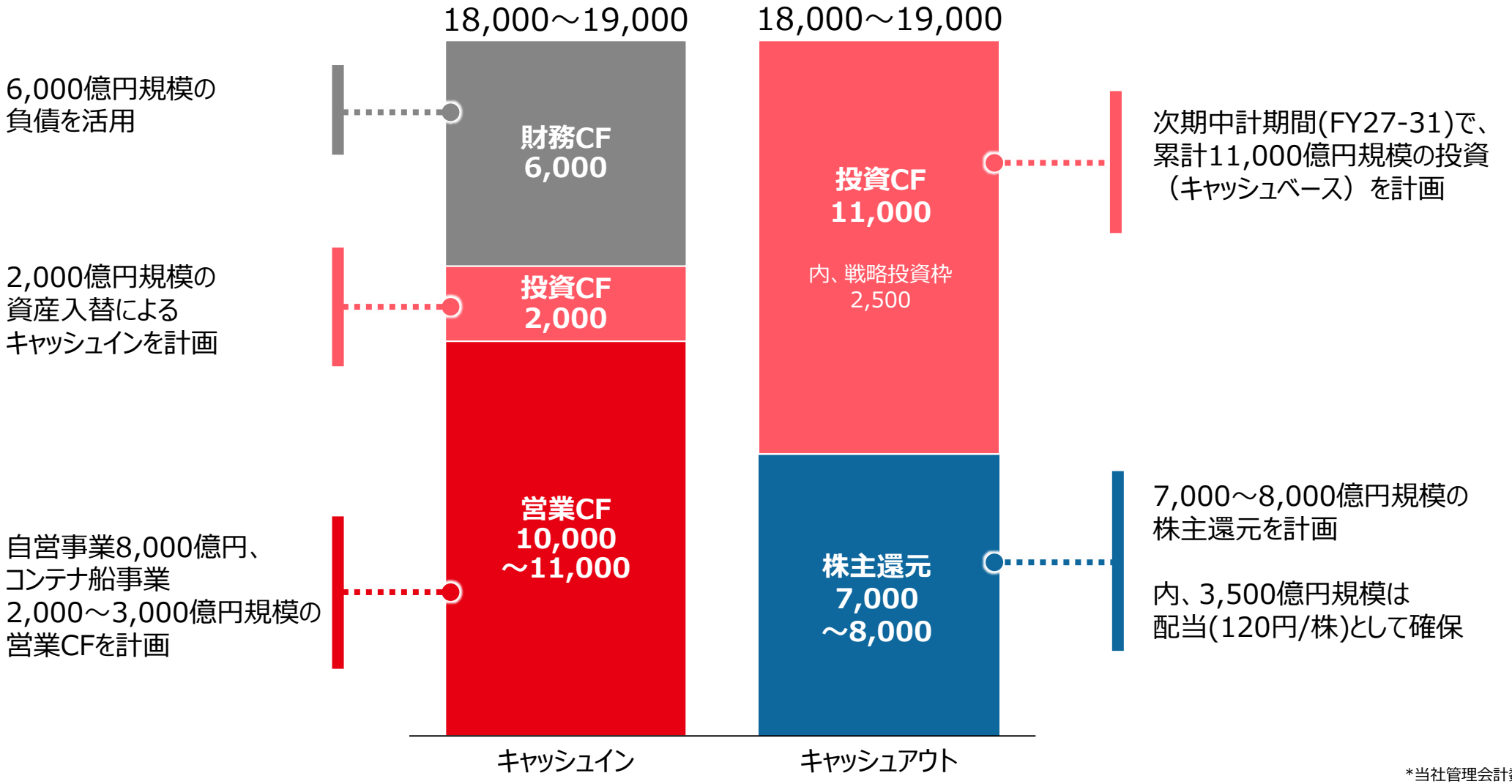
- 事業リスクを意識した財務健全性・資本効率の両立

*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

投資(純額)に9,000億円、株主還元に7,000～8,000億円を計画

キャッシュアロケーションの内訳イメージ (億円)

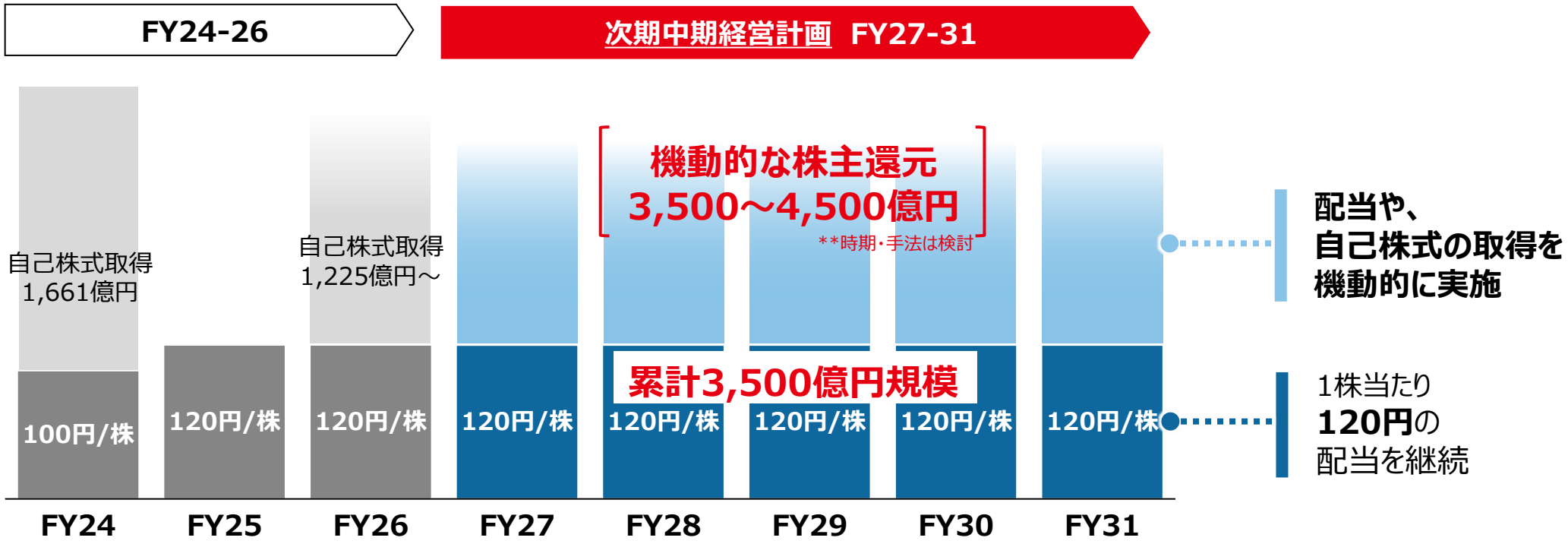


*当社管理会計数値を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

株主還元政策

- **現中計の株主還元政策を継続**
- **1株当たり120円の配当を継続(累計3,500億円規模)**
- **利益計画の進捗やキャッシュフローの状況を踏まえた機動的な株主還元3,500～4,500億円と合わせて、総額7,000~8,000億円を計画**



*現中計期間の配当は、直近の株式分割時期(2024年4月1日)以降の実績を記載

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

03 | Appendix

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

事業戦略｜ドライバルク(鉄鋼原料船/バルクキャリア(中小型船))

鉄鋼原料船事業

既存顧客基盤を維持・拡大し、成長地域・新たな原料輸送需要の取込みと競争力ある船隊構築を通じて、持続的な利益成長を実現

バルクキャリア事業（中小型船）

当社の強みを活かせる顧客・貨物への集中と、効率的な船隊・事業運営体制への転換による収益力の向上

市場環境認識

- 中国の**輸送需要は構造変化が見込まれる**一方、西アフリカ発の長距離輸送やインド・中東の成長に伴う鉄鋼原料輸送需要が**トンマイル需要を下支え**
- 高齢船の退役と船台制約を背景に、**中長期の需給バランスは概ね均衡**を維持する見通し、一方、投機的発注や解撤の遅延はリスク要因
- 顧客毎に脱炭素化の進度や輸送ニーズが異なるなか、**それぞれに適した船隊整備と輸送ソリューションの提供が一層重要**

- 世界的な人口増加や新興国・途上国における所得水準向上を背景に、穀物・マイナーバルクを中心とした**輸送需要は緩やかに拡大**する見通し
- 短期的には船舶供給の増加が見込まれるものの、中長期的には高齢船の退役圧力が強まることから、**中長期の需給バランスは概ね均衡**を維持する見通し

当社の戦い方

- **顧客との関係深化：**長年培った信頼関係を基盤に、安全・安定輸送と環境対応力を強みに、顧客ニーズに応じた高品質な運航サービスを提供し、顧客基盤の維持・拡大を図る
- **成長地域・需要への展開：**顧客密着型の営業活動により、インド・中東等の成長需要を輸送面から支えるとともに、還元鉄を含むサプライチェーンの変化や新たな原料輸送需要に対応。投資規律と収益力を重視しながら、西アフリカ案件や環境対応船需要等の新たな輸送需要を取り込む
- **船隊整備：**顧客の環境対応進度や輸送ニーズに即した船隊を基本に、市況・船価サイクルや戦略的投資機会を捉えた機動的な船腹調達により、競争力および柔軟性を備えた船隊を構築

- **戦略貨物への集中：**当社の強みと顧客基盤を活かせる還元鉄等の戦略貨物への集中
- **資本効率の向上：**資本効率を重視した船隊運営を基本とし、市況環境に応じてアセット保有形態を機動的に調整
- **事業運営の効率化によるコスト競争力の強化：**外地運航機能の深度化や、デジタル技術による業務プロセスの高度化を通じ、効率的な運営体制を構築

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

事業戦略｜エネルギー資源(LNG船/電力炭船/油槽船・LPG船)

LNG船事業

資産ポートフォリオを最適化し、顧客基盤・事業領域を拡大

市場環境認識

- AI・データセンター等の電力需要増を背景に、**LNG需要は堅調に増加する**見込み
- 中東に加えて、**北米、アフリカ**などLNG供給元の多角化が進む
- 環境規制を背景とした船舶の陳腐化リスクの懸念から**中期傭船ニーズが拡大**

当社の戦い方

- **資産ポートフォリオの最適化：**新規案件獲得による資産の追加・入れ替えを通じて安定収益の維持・拡大と資本効率・収益力の向上を両立
- **強みを活かした案件獲得：**顧客対応力や海務・海技力が評価される顧客・契約案件へ集中
- **周辺領域への展開**：顧客基盤を活かし、FSRU・液化CO_2輸送等の周辺領域へ事業を拡大

電力炭船事業

高品質輸送を通じて顧客基盤を維持・強化し、次世代エネルギー事業の創出につなげる

- エネルギー安全保障や需給調整の観点から、石炭火力は引き続き一定の役割を担い、**2040年度においても国内電力向け輸送需要は一定規模が見込まれる**
- 石炭輸送需要は緩やかに縮小する一方、高齢船の退役や限定的な新造船供給により、**中長期的に船腹需給はタイト化する可能性**

- **収益基盤の強化：**国内電力向け輸送需要を着実に取り込み、COAを軸とした柔軟な配船により、安定収益基盤を強化
- **脱炭素領域への展開：**顧客接点を活かし、CCS・アンモニア等のカーボンニュートラル領域で新たな収益機会を創出

油槽船・LPG船事業

安全・高品質輸送により、既存の国内を中心としたサービスを強めるとともに、海外の商売獲得を狙う

- **VLCC**：世界の原油輸送需要が底堅く推移。日本向け輸送量は緩やかに減少するも、船隊高齢化を背景に、船舶供給不足を見込む
- **VLGC**：北米産LPG輸出の拡大が輸送需要を牽引、中東情勢の影響を受け、足元において傭船市況が大幅に上昇

- **VLCC：**国内顧客を中心に高品質な輸送サービスを提供し、収益基盤を維持・拡大
- **VLGC：**日系顧客基盤を維持・拡大しつつ、海外大手トレーダーの需要を取り込み、収益基盤を拡大
- **次世代エネルギー輸送への展開：**LPG輸送で培った知見を活かし、需要に合わせて将来のクリーンアンモニア輸送を取り込む

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

事業戦略｜エネルギー資源(CCS関連/洋上風力関連)

CCS関連事業

Northern Lights JV ©

欧州で長期契約による収益安定化に注力し、日本で先行者の立場を維持

市場環境認識

- CO_2排出削減が困難な産業の**脱炭素化手段としてCCSへの期待が高まっている**
- 日本では貯留適地が限られ、液化CO_2海上輸送は重要インフラとの位置付け
- 制度整備や補助政策に遅れが見られる一方、電力分野を含む適用拡大により、**長期的な市場拡大の余地は大きい**

当社の戦い方

- **欧州での先行実績の積上げ**：運航実績と既存顧客基盤を活かし、輸送案件に戦略的に取り組み、収益安定化を推進
- **国内事業基盤の構築**：官民連携を含む共同事業化を通じ、国内市場の立ち上がりを捕捉し、リーディングカンパニーの立場を維持
- **高付加価値領域への展開**：液化CO_2輸送に加え、CCSバリューチェーン周辺で新たな事業機会を開拓

洋上風力関連事業

洋上風力関連市場の形成に沿った成長を図り、オペレーター業と船主業を組み合わせ、安定性と収益力を両立

市場環境認識

- 脱炭素化とエネルギー安全保障を背景に、**調査・建設・保守運用等を担う作業船市場の中長期的な成長を見込む**
- 資機材価格の高騰・サプライチェーンの制約等により案件形成は遅延し、市場立ち上がりの不確実性が継続
- 市場形成の進展や、事業化マイルストーンのモニタリングが必要

当社の戦い方

- **収益モデルの最適化**：高付加価値作業を担う「オペレーター業」と長期貸船による「船主業」を組合せ、収益力と安定性を両立
- **人材・運航基盤の強化**：日本人船員・専門人材の確保・育成とパートナー連携を通じ、日本籍作業船の運航体制を強化
- **事業領域の段階的拡大**：市場形成を見極めながら、調査・輸送から建設設置、O&M、浮体式支援へ順次参入

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

事業戦略｜自動車船/近海内航・物流・港湾

自動車船事業

高品質なサービスと顧客基盤を軸に、航路・船隊の最適化と環境対応を進め、持続的な収益拡大を目指す

市場環境認識

- 中国等からの輸出が市場成長を牽引する一方、中国船社・新興プレイヤーの船隊拡張で競争環境が変化
- 輸送需要拡大やスエズ通航制約の継続により、**船腹需給の均衡は27年以降へ後ろ倒し**
- 本邦の造船容量もひっ迫している中、**成長取込には投資も含めた最適な船隊構成及び一層の競争力強化が必要**

当社の戦い方

- **顧客・貨物ポートフォリオ、航路網の最適化：**既存顧客との更なる関係深化を図りつつ、中国OEM・インド発貨物・H&H貨物を戦略的に取り込み、成長需要を収益拡大につなげる
- **船隊競争力の強化：**市況のアップサイドを捉えつつ、需要変動に柔軟に対応できる最適かつ競争力ある船隊を構築
- **環境対応：**荷主の脱炭素ニーズに応じた環境対応船の導入等を着実に進めるとともに、創出される環境価値の外部売却による収益化にも取り組む

近海内航・物流・港湾事業

国内の安定基盤を維持・強化しつつ、戦略投資・協業を通じて、成長市場・新規貨物を取り込み、事業規模と収益力を拡大

市場環境認識

- **近海内航：**モーダルシフトやエネルギー転換による需要は期待できるが国内人口減少で市場規模全体の伸びは限定的。船員不足等の課題もあるなか産業構造の変化に伴う**新たな需要への対応や強みを活かした差別化戦略が重要**
- **物流：**国際・域内物流需要が拡大。国内市場の成長余地が限られる中、**成長市場と非日系顧客の取込みが重要**
- **港湾：**港湾再編・共同運営や自動化・脱炭素化が進展。**安定した取扱量の確保と港湾機能の高度化が必要**

当社の戦い方

- **近海内航：**顧客・航路基盤を維持しつつ、バイオマス輸送やフェリー・RORO船によるネットワークの拡充等、強みを更に活かす投資を進め収益力を拡大。オフショア支援船事業も需要増加を取り込む
- **物流：**ケイラインロジスティクスを中核に、上組との協業と国内外拠点の連携を推進。成長市場への投資とM&Aにより、物流機能と収益基盤を拡大
- **港湾：**国内主要港湾について、港湾再編・共同運営に参画しつつ、安定した取扱量と収益を確保し、当社グループのコンテナターミナルにおける最適な借受・事業運営体制を構築する

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

～ 詳細は別途公表の「"K" LINE 環境ビジョン2050」を参照

環境ビジョン2050の見直し ～青い海を明日へつなぐ～

旧ビジョン目標に対する進捗 FY08-25(17年間)

2030年 CO_2排出効率*

中間目標50%改善 (2008年比)

進捗

→2025年 43%改善

2050年 スコープ1、2

GHG排出 ネットゼロ

進捗

→2025年 50%削減

*スコープ1

次期中計期間 FY27-31 -FY35

CO_2排出効率*

中間目標 (2024年比)

2035年 40%改善

2050年ゴール FY50

2050年 スコープ1、2、3**

強化した目標

GHG排出 ネットゼロへ

**カテゴリー1～14が対象

アクションロードマップ

		～FY26	次期中計期間 FY27-31	中間目標 2035	2040	2050
LNG燃料・ゼロエミッション船投入		15隻***	6,000億円	80隻	145隻	275隻
風力補助推進装置搭載隻数		0隻	500億円	50隻以上	搭載隻数拡大へ	
その他環境対応投資						
環境技術開発・実証	K-IMSの搭載(運航効率)		50億円			
	ハイブリッドEV曳船等					
社会の低炭素・脱炭素化に貢献	CCS関連事業	2024年 液化CO_2輸送船を運航	350億円	液化CO_2輸送を通じてCCSバリューチェーン構築に貢献		
	洋上風力関連事業	2021年 事業開始		洋上風力発電の普及拡大に貢献		
	水素／アンモニアの燃料サプライチェーンへの関与	2022年 世界初の水素長距離輸送実施		水素／アンモニアの燃料サプライチェーン構築に貢献		
その他環境投資			200億円			

***2026年9月末時点

総額7,100億円

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

～ 詳細は別途公表の「AI・デジタル戦略2035」を参照

AI・デジタル戦略2035：「データ駆動」と「人とAIの協働」で次期中期経営計画の達成に貢献

2035年の世界観：5つの場面 <イメージ>

2035年、船・陸・港・エネルギーがデータでつながり、人とAI・ロボットが協働する世界が来る
当社はその世界を自ら起こし、現場起点の統合運用力で「付加価値」に変える。そこから逆算して今を決める

① 船上にはロボットとAIを搭載
蓄積されたデータと知見をAIが活用し、
安全・品質および運航の精度と再現性が向上する

② 船と陸が常時つながる
遠隔支援と船上AIにより船陸が一体化し、
ONE TEAMで運航する体制が確立される

③ AIが運航を自律最適化
航路・速力・燃料・配船を最適化、定時・低炭素・
低コストを実現、データはエコシステムに提供

④ 船・貨物・港・ターミナルが同期
入出港・積揚荷役・陸送・在庫のデータを連動させ、
海陸連携でサプライチェーン全体を最適化

⑤ 新エネルギーサプライチェーンとつながる
燃料供給からCO_2削減までをデータで可視化し、
環境技術と組み合わせて脱炭素価値を証明する

2035年の将来像から現在を改めて捉える： 5年後の到達点を見据え、取り組むべき重点課題を明確化

次期中期経営計画 FY27-31

中計期間前半
- 船上IT基盤刷新・船陸データ常時接続【②】
- 全社横断データ基盤構築・貨物情報統合【④】
- 船上業務のAIクルーを試作、規則を整理【③】

中計期間後半
- 遠隔支援・予兆保全を本番運用【①②】
- 製品物流で船・港・陸送を連動【④】
- GHGデータ・低炭素の証明を事業化【⑤】

2035

2035 目指す世界 自ら起こし、付加価値で稼ぐ
- 船上ロボット協働・運航自律最適化【①③】
- サプライチェーンを顧客と設計・他社へ提供【④】
- 新エネサプライチェーンを繋ぎ脱炭素を届ける【⑤】

課題解決から企業価値向上までを一貫してつなげる力

現場起点
海上・陸上・顧客・港湾・物流・社会課題
＋
統合運用力
多様な専門性を一つにつなぐ
→
データ
予兆・関連・影響を網羅的に捕捉
×
人とAIの協働
より良い最適解を導き、やり切る
→
企業価値の向上
ステークホルダーに還元

AI・デジタル戦略の創造と変革の土台
- AI・データガバナンス
- データ基盤構築
- サイバーセキュリティ（継続的な高度化）
- デジタル人材拡充

©Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.

【免責事項】
本資料は投資判断の参考となる情報提供のみを目的とし、当社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
投資に関する決定は、投資家ご自身の判断において行われるようお願いします。

【見通しに関する注意事項】
本資料には将来についての予想や見通しが含まれておりますが、これらは当社が現時点で入手可能な情報に基づいており、経済動向、海運業界需給、燃料価格、為替相場等の動向により変動することをご了承下さい。

"K" LINE
川崎汽船株式会社