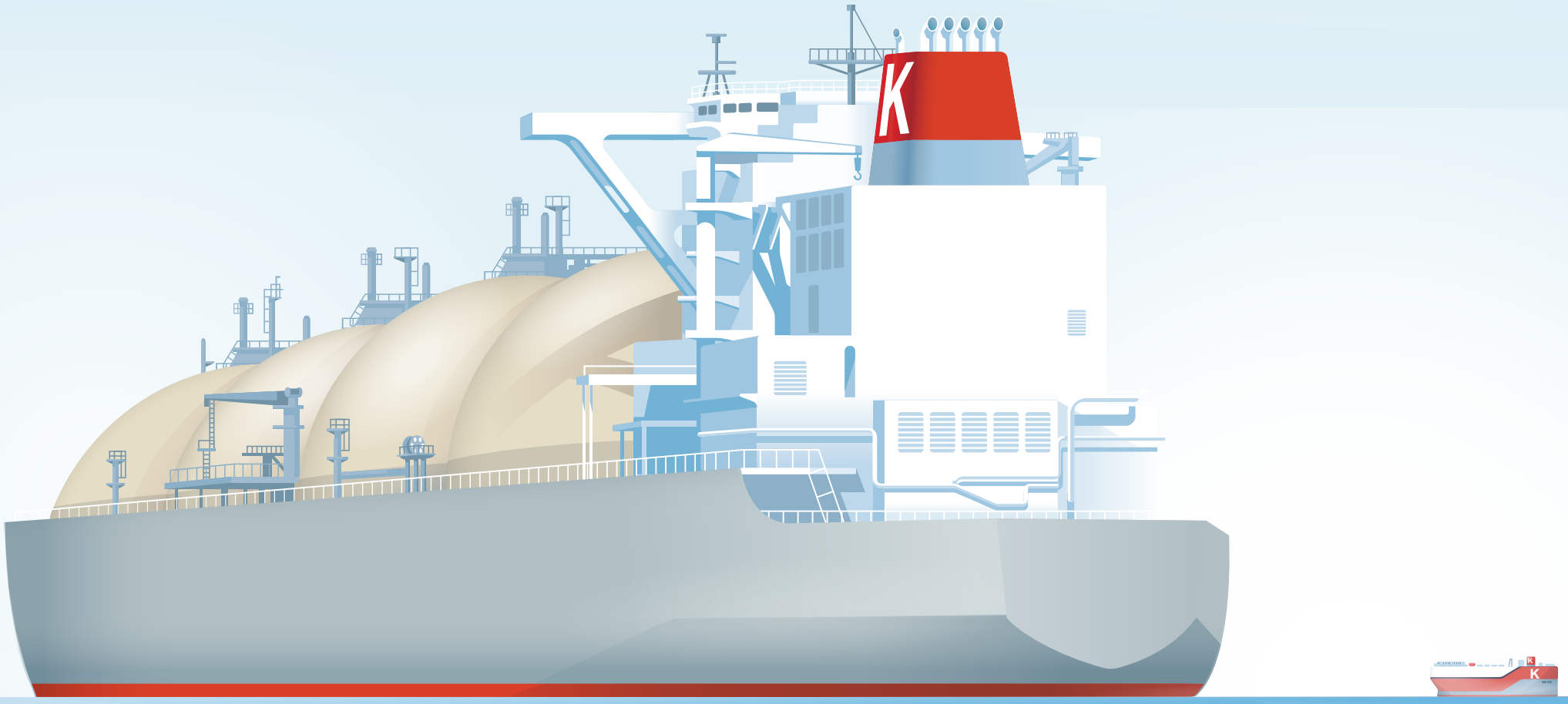
"K" LINE
川崎汽船株式会社

"K" LINE REPORT 2024



Message

～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。

これが私たち“K” LINEグループの企業理念です。

低炭素・脱炭素化への取り組みを中心として社会的価値と経済的価値を創出し、全てのステークホルダーの皆さま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、持続可能な社会の実現に貢献しながら企業価値の向上に努めます。





Contents

目 次

01 イントロダクション

02 Contents
03 “K” LINEグループの今
05 “K” LINEグループの目指す姿
06 “K” LINEグループの価値観
07 “K” LINEグループの6つの資本

08 CEOメッセージ

14 価値創造戦略

14 中期経営計画
　14 中期経営計画
　15 資本政策
　17 事業戦略
　19 機能戦略
20 CFOメッセージ
24 社外取締役からのメッセージ
27 成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

29 価値創造の最前線

29 事業概況
　29 ドライバルク
　　29 鉄鋼原料事業
　　30 バルクキャリア事業
　31 エネルギー資源
　　31 油槽船事業
　　32 燃料事業
　　33 電力事業／海洋事業
　　34 LNG船事業
　　35 カーボンソリューション事業
　36 製品物流
　　36 自動車船事業
　　37 物流・港湾事業
　　38 近海・内航事業
　　39 コンテナ船事業

40 価値創造の基盤

40 “K” LINEグループのサステナビリティ経営
　40 “K” LINEグループのマテリアリティ
　41 マテリアリティに関するKPI
　42 サステナビリティ経営
43 経営基盤
　43 人権の尊重
　44 コンプライアンスの推進・強化
45 安全・品質
　45 安全運航の推進
46 環境・技術
　46 環境・技術
　48 TCFDフレームワークに基づく情報開示
　50 生物多様性への取り組み
　52 イノベーションの推進
54 デジタライゼーションの推進
　54 デジタルトランスフォーメーション（DX）
56 人材
60 コーポレートガバナンス
　60 コーポレートガバナンス
　61 取締役のスキルマトリックス
　62 監査役／執行役員
　63 コーポレートガバナンス強化の取り組み
68 リスクマネジメント
　68 リスクマネジメント

70 企業情報

70 11年間の財務データ
71 財務ハイライト
72 ESGデータサマリー
73 非財務ハイライト
74 組織図
75 事業拠点
76 主要連結子会社および関連会社
77 会社概要／株式情報
78 各種開示物のご案内／外部からの評価

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・運航する、海運事業を主軸とした物流企業グループです。
中期経営計画の折り返し地点にあたる2024年度の統合報告書「“K” LINE REPORT」では、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、中期経営計画で掲げた“K” LINEグループの資本政策、事業戦略、機能戦略の進捗と今後の方向性についてご説明するほか、環境保全や安全運航を中心としたサステナビリティへの取り組みもご紹介しています。
なお、それぞれの取り組みの詳細につきましては、当社ウェブサイト（www.kline.co.jp）を併せてご覧ください。

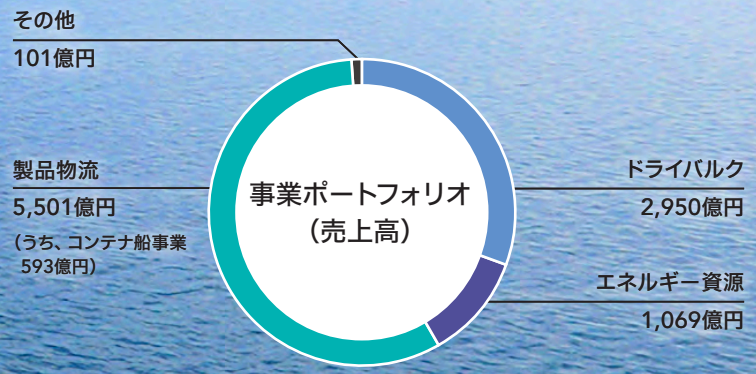
対象期間
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
ただし、一部2024年4月以降の情報を含みます。

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。





売上高（連結）	経常利益	総資産額	事業拠点数
9,623億円	1,357億円	2兆1,094億円	278社 （国内25社 海外253社）

運航隻数	従業員（連結）	重大事故発生件数	輸送トンマイルあたりのCO_2排出効率改善
453隻	5,464名	0件	44%削減 （2008年比）

At a Glance

"K" LINEグループの今

At a Glance | "K" LINEグループの今

ドライバルク



事業：

鉄鋼原料事業／
バルクキャリア事業

鉄鋼原料、鉄鋼製品(鋼材)、製紙原料、穀物、石炭などの梱包しない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、インドや中東のほか、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開しています。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・脱炭素化に挑戦しています。

エネルギー資源



事業：

油槽船事業／
燃料事業

油槽船事業において原油やLPGの海上輸送を行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。燃料事業においては燃料（重油、軽油、LNG、バイオ燃料等）調達に加え、LNG・アンモニア燃料供給事業や液化水素運搬船の事業検討にも取り組み、環境負荷の低減に貢献しています。

エネルギー資源



事業：

電力事業／海洋事業

電力事業では、当社が独自に開発した船隊「コロナシリーズ」により、日本国内と台湾の電力会社向けの石炭を主にオーストラリアやインドネシアから輸送しています。海洋事業では、ブラジル沖でドリルシップ、ガーナ沖でFPSO（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）が稼働しています。

エネルギー資源



事業：

LNG船事業／
カーボンソリューション
事業

LNG船事業は世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供するほか、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応にも取り組んでいます。カーボンソリューション事業では、液化CO_2輸送船事業、洋上風力発電支援船事業（作業船・輸送船）などを推進しています。

製品物流



事業：

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、乗用車やトラックを中心に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、約55年の歴史で培ったノウハウをもとにHigh & Heavy(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LNG燃料自動車専用船を就航し、環境負荷低減にも配慮した船隊整備に取り組んでいます。

製品物流



事業：

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自動車物流等、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



事業：

近海・内航事業

川崎近海汽船株式会社では、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、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。

製品物流



事業：

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。2024年3月末時点で184万TEU・235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。

その他



事業：

その他事業

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。

“K” LINEグループの目指す姿

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

Our Values

"K" LINEグループの価値観

"K" LINEグループでは、役職員が同じ目的意識を持って経営と執行を推進するための礎として、目指すべき企業理念、ビジョン、そして「大事にする価値観」を定めています。
このページでは、世界の最前線で活躍する多様な人材が、"K" LINEグループが大事にする六つの価値観それぞれについて、日々の業務の中で実感し、実践する姿をご紹介します。








お客様を第一に考えた安全で最適なサービスの提供

K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.出向
斉藤 拓郎

一等航海士として乗船する上で、貨物の責任者としてお客さまの荷物を確実に目的地へ届けるべく乗組員が一丸となって安全運航に取り組めるような職場環境づくりに努めています。

未曾有のコロナ禍という世界的困難な状況であっても、当社船員の強い使命感と海技力を持って乗り越えることができました。

チームワークの力強さを改めて実感し、それが当社の強みであることも確認できました。

たゆまない課題解決への姿勢

自動車船営業グループ
豪州アジアチーム
細川 敦司

お客様と密にやりとりし、毎度頂いたご依頼の本質に辿り着けるよう意識しています。スペース、スケジュール、海上運賃等、さまざまなファクターが関わる自動車船では、お客様のご依頼も三者三様です。当社がサービスを提供する環境も常に異なる中で、当社のリソースを組み合わせた最大公約数としてのご提案ができるよう、お客様と真正面から向き合い、満足していただく形でお船積みにつなげられるよう努めています。

専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供

先進技術グループ
燃費・性能管理チーム
髙田 直弥

船から取得したデータをもとに、燃費や船底汚損状況を把握し、船の運航に生かす業務に取り組んでいます。

データに違和感があれば、機関士としての経験を生かし、現場の状況を頭に描きながら徹底的に調査します。
そして本船、管理会社と連携して問題を解決することにより、高いデータ品質を維持しています。

その結果、"K" LINEグループ全体で利用するプラットフォーム「K-IMS*」の利用価値を高め、経済性の向上や安全運航に貢献していることにやりがいを感じています。

変革への飽くなきチャレンジ

カーボンソリューション事業グループ
CCS事業チーム
林 明日香

私が所属するカーボンソリューション事業グループでは、CCS事業における液化CO_2の海上輸送サービスを多種多様なお客さまに提供しています。

黎明期のCCS事業においては、輸送にとどまらずバリューチェーン全体に関わる新たな価値提供が必要となります。

当社の液化ガス輸送事業の強みを生かし、新たな事業エリアで開発段階からパートナーとしてバリューチェーンの担い手となるよう、部門を超えた協力をしながら取り組んでいます。

当社技術部門や海上職、お客さまと一体となり脱炭素社会実現への挑戦を続けていきます。

地球環境と持続可能な社会への貢献

"K" LINE PTE LTD /
Digital & Green Initiative,
General Affairs Division
Chen Yi Ping

環境保全の取り組みにおけるベストの結果は、複合的な成果をもたらすシナリオを実現することです。

安全な労働環境と資源の効率利用、それに卓越したサービス体験を全て実現することを目指し、私たちはドローンを用いた本船への物資輸送を始めました。通常、本船への物資輸送は通船を用いて行われますが、労働安全面のリスクがあり、時間がかかることに加え、多くのCO_2が排出されています。ドローンを用いるという発想の転換により、安全面と効率面の双方で作業が合理化されるとともに、排出量の大幅な削減につながることが期待されます。

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

Ocean Network Express Pte. Ltd.
出向
田村 祐希

ONE設立時にコンプライアンスの体制構築に携わりました。経営層、本社各部門、海外の地域統括会社との対話を通じ、各人の持つコンプライアンス意識を日常業務に落とし込むため、経営層とともにONEが目指すべき姿の啓蒙活動を行い、各部門特性に応じたプログラムの運用を進めていきました。リーダー自らが目指すべき姿を組織に示し垂範していくことが、一体感の醸成に寄与する様に触れ、多くの学びを得ました。今はONEの別の事業部門にいますが、事業活動でステークホールダーに信頼され続けるように業務に取り組んでいます。

*K-IMS: Kawasaki-Integrated Maritime Solutionsの略。統合船舶運航・性能管理システム。船陸間通信システムを利用した、陸上から船舶の運航管理・機関 プラントの状態監視・本船性能解析を行う機能を持つ船舶ICTシステム。

"K" LINE Group's Six Capitals

"K" LINEグループの 6つの資本

川崎汽船が長年にわたり培ってきた安全運航技術と専門性。それを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	「稼ぐ力」の強化を進め最適資本構成とキャッシュ・フローを意識し、資本効率と財務健全性を維持	業務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3年目の現段階で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きます。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更なる高度化に取り組んでいます。	連結総資産 …… 2.1兆円 自己資本 …… 1.59兆円 有利子負債 …… 2,877億円 自己資本比率 …… 75% DER …… 18%	資本政策 ➡P.15
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。	連結従業員数 …… 5,464人 外国人乗組員比率 …… 97.4%	機能戦略 ➡P.19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 人材・組織 ➡P.56-59
設備資本	事業戦略を支える競争力のある船隊	新たに設定した26年度・30年度の収支目標の達成を目指し、成長を牽引する自動車、鉄鋼原料、LNG輸送船事業を中心に、LNG、アンモニアといった環境対応船の導入、社会の低炭素・脱炭素化に資する新規事業領域への参画、既存船舶のリプレース、また大型化による船隊のコスト競争力の強化、需要減退リスクを踏まえた船隊柔軟性の確保、High & Heavy貨物といった多様な輸送ニーズに応えることのできる船隊整備などさまざまな取り組みを進めています。	有形固定資産（船舶） …… 319,329百万円 運航船腹数 …… 453隻 運航船腹 重量トン数 …… 37,737,840 D/T	中期経営計画 ➡P.14-19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53
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、SeawingやK-IMSなどの環境対応機器など先進・デジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、業界トップクラスのソリューション提供に取り組んでいます。	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率 … 90%	安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53 デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55 人材・組織 ➡P.56-59
社会・関係資本	実績に裏打ちされた強固な顧客基盤とパートナーシップ	安全輸送の継続によってつくり上げた顧客基盤をベースに、低炭素・脱炭素化対応を成長機会として共有できるお客さまとの関係強化を図っています。また、脱炭素化といった社会課題の解決にあたり、内外のパートナーとともに共同研究や協議会などに参加しています。液化CO_2輸送事業は川崎汽船が液化ガス輸送船事業で培ったノウハウ・安定運航実績と既存顧客とのパートナーシップを活用し、カーボンニュートラルへの貢献を目指します。	事業展開国数 …… 23ヶ国 地域別売上高 …… 日本 90.0% 米国 1.3% 欧州 3.2% アジア 5.4% その他 0.2% 関係会社数 …… 国内27社 海外253社	中期経営計画 ➡P.14-19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53 デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55 人材・組織 ➡P.56-59
自然資本	海洋・大気への環境影響低減へ貢献する	海という自然資本をビジネスの場としている企業として、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・大気環境の保全に取り組んでいます。	LNG・LPG燃料船運航隻数 …… 3隻 輸送トンマイルあたりのCO_2排出効率改善 …… 44%減（2008年比）	機能戦略 ➡P.19 安全・船舶・品質管理 ➡P.45 環境・技術 ➡P.46-53

CEO MESSAGE



YUKIKAZU MYOCHIN

代表取締役社長　CEO

明珍 幸一

“K” LINEグループの持続的な成長に向けて

中期経営計画は順調に進捗

当社は2022年5月に2026年度までの5ヶ年の中期経営計画を公表しました。今年度は折り返しの3年目となります。2022年度、2023年度においては、市況や為替などの後押しもありましたが、中計で掲げる施策に着実に取り組むことで自営事業、コンテナ船事業ともに目標を上回ることができました。これまでの進捗に鑑み、2024年5月には中計最終年度における経常利益目標を1,400億円から1,600億円に引き上げることとしました。また、新たに中計以降の2030年の目標を2,500億円＋αと設定し、取り組みを加速しています。

中計では、低炭素・脱炭素化に向けた取り組みを顧客とともに進め、当社の強みを生かしたポートフォリオ戦略に基づき、自営事業においては、成長を牽引する役割を担う3つの事業、具体的には鉄鋼原料事業、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ことを掲げています。当社グループの重要な事業部門であるコンテナ船事業については、オーシャンネットワークエクスプレス社（OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.、ONE）の持続的な成長と発展のために株主として継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を強化し

ています。また、海運を主軸とする当社グループの持つ経験・知見に基づく専門性を生かすことができ、かつ低炭素・脱炭素化に貢献する新規事業として、液化CO_2輸送船や洋上風力発電支援船などの新たな事業への取り組みも進めています。

国際海上輸送を担う当社にとってGHG削減は大きな課題であり、低炭素・脱炭素化を推進し、環境負荷の低減に努めることでお客様の課題解決にも応えることなります。また、海運に関わるものとして水素、アンモニアなど新たなエネルギーやカーボンニュートラル実現を後押しする液化CO_2輸送などの新たな輸送技術の開発や輸送需要への対応、洋上風力発電の建設およびメインテナンスをサポートする支援船などお客さまのニーズなどにもしっかり事業機会として取り組むことで成長を実現していきたいと考えています。成長機会を共有できるお客さまとのパートナーシップを構築し、さらに発展させることで、自社及び社会の低炭素・脱炭素化を促進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図り、多様なステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

“K” LINEグループならではの創出価値

“K” LINEグループは、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ことを企業理念に掲げ、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ています。

グローバルに事業を展開する海運業は、世界の政治・経済情勢に大きな影響を受けざるを得ません。“K” LINEグループは、100年を超える長きにわたり、幾多の経営環境の大きな変化、荒波を乗り超えてきました。「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」という「"K" LINEスピリット」のもとで、常にお客さまのニーズに寄り添い、応えるべく、過去にとらわれない発想で新たな価値を提供することに取り組んできました。

1970年竣工の日本初の自動車専用船「第十とよた丸」は、スケジュールの安定性、荷役効率、そして安全性を飛躍的に向上させるため、従来の発想を大きく転換させました。新たなエネルギーの輸送需要に応えた日本籍初のLNG船「尾州丸」や、電力炭輸送の基本船型となった幅広浅喫水の「CORONAシリーズ」など、常に業界をリードする新たな価値の提供に努めてきました。

近年では、従来の重油に比してCO_2の排出を25％～30%削減できるLNG燃料を使用する自動車船“CENTURY HIGHWAY GREEN”を2021年に竣工させ、その後も



移行期の環境負荷低減に資するLNG燃料船の整備を積極的に進めています。2024年にはケープサイズバルカーでのLNG燃料船の第一船として“CAPE HAYATE”が就航しました。足元では、自動車輸送船そして鉄鋼原料を輸送するケープサイズバルカーを中心に、発注残を含めると2024年度末までに9隻が就航する予定です。

世界初となる液化水素運搬船の実証試験や、アンモニアを燃料とした次世代となる代替燃料炊きの船舶導入への取り組み、複数のCCS（Carbon Capture and Storageの略、CO_2の回収・貯留）プロジェクトにも液化CO_2海上輸送を担うメンバーとして参画しています。中でもノルウェーのNorthen Lights社による世界初のフルスケールCCSプロジェクトでは、海運会社として世界で初めて参画することとなります。

いずれも自社と社会の低炭素・脱炭素化を成長機会として取り込み、お客さまとパートナーシップを組むことで、新たな価値を提供し、企業価値の向上に努めています。

「成長を牽引する役割」を担う3つの事業と安定した収益基盤の拡大

成長を牽引する役割を担う 3つの事業は、いずれも持続的な成長と当社の強みの発揮が期待できる事業です。成長への時間軸や市況変動など事業環境の変化によるリスク感応度は事業により異なり、短中期の契約を中心とする事業から長期固定契約を主たるものとする事業を組み合わせた形となります。経済情勢や市況変動の影響を免れない海運事業において、これらの成長への時間軸や事業リスクの異なる3事業をポートフォリオとして組み合わせることで、レジリエンスを強化、ボラティリティの低減を図ることで自営事業として安定した収益基盤を拡大させていくことを目指しています。

「鉄鋼原料」は、顧客密着と環境営業を梃子に日本や韓国の製鉄会社と長い間培ってきた関係を一層強化する一方、今後の成長が見込まれるインド・中東市場や資源メジャーと、高い輸送品質に加えて低・脱炭素化に向けた取り組みを足掛かりとして関係強化を進めています。

「自動車船」では、お客さまのニーズに応えた航路網の再編、環境対応船の導入など環境負荷低減への取り組み、一般商用車のみならずH&H（High &Heavy）貨物（重量物や自走しない大型建機や鉄道車両等）など輸送技術を必要とする幅広い需要の取り込みなどを通じて、収益のさらなる改善を図っています。

「LNG輸送船」については、クリーンで環境負荷の低いトランジションエネルギーとしてLNGが脚光を浴びており、従来の市場である日本、韓国、中国や欧米に加え、今後は東南アジアやインドなどでも需要の拡大が見込まれています。これまで注力してきた高い品質の船舶管理の提供や、安全かつ安定的なサービスを評価いただき、新規案件の取り込みが着実に進みつつあり、さらなる契約獲得と収益拡大が進んでいます。

一方、自営事業と並んで当社事業の大きな柱であるコンテナ船事業については、地政学的リスクや経済情勢などによる輸送需要の変動に大きな影響を受けやすい事業ですが、2018年にONEを発足させ、事業統合により規模の経済を実現し、事業基盤の強化につなげました。3社のベストプラクティスによるさらなる収益の改善、適正な船隊整備による競争力の強化とリスク低減を図れるよう、今後も株主としてONEの持続的な成長と発展のために人的側面、そしてガバナンス面での支援を強化してまいります。



新規事業分野の強化

成長を牽引する役割を担う3つの事業とともに注力する低炭素・脱炭素化に向けた新規事業領域でも、複数のプロジェクトが本格化しています。海運会社としては当社が初めの参画となる世界初のフルスケールCCS（Carbon dioxide Capture and Storage：二酸化炭素（CO_2）の回収・貯留）であるノーザンライツ社によるプロジェクトがいよいよ今秋よりノルウェーで始まります。欧州地域でセメント工場や火力発電所などからCO_2を回収、輸送し、貯留のうえ枯渇したガス田に圧入するというこのプロジェクトでは、第一段階で年間80万トンの液化CO_2の輸送が見込まれます。当社グループは、合計3隻の液化CO_2

輸送船の運航、船舶管理を引き受けることとなります。液化CO_2輸送にあたっては、当社グループがこれまで培ってきた、LNGやLPGなどの多様な液化ガス輸送に関わる豊富なノウハウや安全運航実績を生かしながら、海上輸送におけるさまざまな技術面での検討やルール作成などプロジェクトに参加しながら、準備を進めてきました。当社が海上輸送事業において関係が深いお客さまの多くもカーボンニュートラル実現のためにCCSの検討を進めており、当社グループにとってもこのような取り組みによりお客さまのニーズに応え、貢献できるものと考えています。同プロジェクトを通して液化CO_2輸送の知見、経験を積み重ねることで、先行する欧州市場でのさらなる事業展開を図るとともに、欧州に続き検討が進む日本を含めたアジアにおいても新たなCCS事業の獲得を目指します。

我が国でも、2050年カーボンニュートラル実現へ向けて洋上風力発電プロジェクトの開発が本格化しています。開発に伴う洋上風力発電施設の建設、海洋地質調査、設備の保守管理においてはオフショア支援船による作業・作業支援サービスが欠かせませんが、これらは当社グループが長年にわたり国内外で安全かつ高品質な運航ノウハウを蓄積してきた分野です。当社と川崎近海汽船株式会社の合弁会社であるケイライン・ウインド・サービス株式会社は、これらのノウハウを基軸として、内外のパートナーとの協業により、国内およびアジアにおける需要に対応していきます。

これらの新規事業に加えて、新たに生まれる新エネルギーの輸送技術への対応や、次世代の代替燃料への対応も求められます。これまで100年間にわたり船舶燃料の主流であった重油に代わり、LNG、そしてアンモニア、メタノールなど代替燃料を安全に取り扱い、また新しいエネルギー輸送需要に応えていくためには、船舶の開発、建造のみならず、新しいルールやガイドラインの作成、そして乗組員の確保と育成などにも多くの経営資源の投入が求められます。日本における海技人材の確保と育成はもちろんのこと、当社グループが運航する本船の乗組員として活躍しているフィリピン人船員やインド人船員が必要な海技技術の取得や研修が受けられるようフィリピンおよびインドにおける研修施設の一層の拡充にも取り組んでいます。

中計期間における投資計画

当社は中計期間における投資計画を、中計初年度の5,200億円から昨年には6,300億円に見直し、今年の5月にはさらに7,400億円に引き上げました。このうち7割強を、成長を牽引する役割を担う3つの事業、すなわち「鉄鋼原料」「自動車船」「LNG輸送船」に集中させる一方、約1割を当社の強みを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、水素／アンモニア輸送船などの新エネルギー輸送）に振り向け、中長期的な安定収益の基盤構築を目指します。環境対応という切り口では、全体の約6割を、3事業を中心とした代替燃料船、低・脱炭素社会に貢献する新事業、自動カイトシステム「Seawing」をはじめとする様々な環境対応付加物などへの投資に向けることで、川崎汽船の「持続的成長」と「持続可能な社会への貢献」の両立を図ります。投資規律を守り、『好況の時は抑制的に、市況が悪い時は戦略的な』投資を着実に実行することで当社グループの企業価値向上への取り組みを進めます。

“K” LINEグループならではの強みと「機能戦略」

“K” LINEグループの強みをさらに磨くため、「安全・船舶品質管理」「環境・技術」「デジタルトランスフォーメーション」という3つの機能と、それらを支える「人材・組織」を強めていくことは、中期経営計画を進めていくために大変重要な鍵となります。

「安全・船舶品質管理」ですが、まず海運会社にとって安全運航は一丁目一番地であり継続的かつ徹底した取り組みが求められます。現場で日々の安全運航のための施策を積み重ねつつ、全世界をアジア・欧州・米州地域の3極に分けて、システムを統合した上でグローバル・モニタリング体制を整備し、全世界で運航されている当社船を24時間サポートできる体制の構築を進めています。また、グローバルに展開するお客さまのニーズに的確に対応できる顧客密着型の海技サポートの強化のために、シンガポー

ルにK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.を設立したほか、中国、フィリピン、インドなどの海外拠点に営業要員に加えて海技人員を配置するなど、安全運航や輸送品質の向上に加えて、環境技術への要請にも応えられるよう機能の強化を進めています。さらに、当社グループの海技者の確保・育成の拠点である「"K" Line Maritime Academy（KLMA）」のもと、日本、フィリピン、インド、欧州など世界各地の海技人材の育成拠点を拡充、強化するとともに、研修時のみならず船上でも安全教育のプログラムを徹底することで、長年にわたって培ってきた安全文化と輸送品質を受け継ぐ優秀な船員、海技者の育成に継続して努めています。

「環境・技術」の分野では、エネルギーミックス転換の最中にあり、低炭素・脱炭素化に向けた動きが早まるなか、IMO（International Maritime Organization）は、2025年頃にカーボンネットゼロを目指すという新たな目標を設定し、その目標に合わせた規制を示す一方で、欧州ではEU－ETS（欧州排出量取引制度）という海上輸送に伴い排出されるCO_2への課金制度という新たな地域規制の導入も並行して始まっており、GHG削減への取り組みは喫緊の課題です。当社でも対処を加速しています。GHG削減のため、ソフト面では、ビッグデータを用いて安全かつ最小燃費の推奨航路を算出し、CO_2排出量の3～5%程度の削減を可能とする最適経済運航を可能とする統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」を自社船に加えて長期傭船も含めた全運航船への搭載を進めています。ハード面において既存技術である空気潤滑システム、軸受発電、省エネ船底塗料などの最新の省エネ技術の採用などに加えて、風力の活用による燃料消費量の大幅な削減を目指す自動カイトシステム「Seawing」の技術確立および製品化に向けた取り組みも進めています。また、重油に代わる次世代ゼロエミッション燃料であるアンモニアやメタノールに加えて既存船で炊けるバイオ燃料の導入などへの取り組みも開始しており、多様な選択肢から当社に最適なものを採用すべく、当社の全社環境戦略を推進しています。



「デジタルトランスフォーメーション」においては、昨年末に新たな「DX戦略」を公表し、データやデジタル技術の活用により、安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、競争力の源泉として付加価値を向上させることを打ち出しました。「環境・技術」にも関連しますが、「海上のDX」においては本船からの運航情報や気象海象などのさまざまなビッグデータをAIで分析することによる最適運航の実現や、機関の技術的な不具合の事前予測、またIT活用による船上労働環境の改善にも取り組みを進め、最適経済運航のみならず安全運航のサポートを推進しています。「陸上のDX」においては、生成AIなど働き方にも大きな影響を与える新たな技術が生まれる中、役職員がそれらを遅れることなく活用し、業務の効率化のみならずお客さまに付加価値の提供につなげるなど新たなアプローチが可能となるようDX研修講座を充実させることで、会社全体のITリテラシーも上げるべく取り組みを進めています。

「人材・組織」については、まず事業の成長に必要な質と量の確保を進めるとともに、当社が重点事項として取り組む3つの機能の強化を可能とする人材の育成に取り組んでいます。お客さまが求めていることは何か、当社として提供できる価値は何か、とことん考え抜いて解決策を提示する、その解決策を当社グループの仲間とチームワークを組んで展開し、実現する、また時には内外のパートナーに積極的に働きかけを行う、自ら現場に入り解決先を徹底的に考え抜き、チームワーク良く実行に移し、企業価値向上につなげる人材を積極的に育成していきたいと考えています。置かれた立場、役割は各々異なる中、グローバルに事業を展開するためにはお互いを尊重し、理解するとともにベクトルを合わせて協働し、やりぬく態勢も重要です。経済情勢、エネルギー政策、新技術の開発、通商政策など事業をめぐるさまざまな環境の変化に大きな影響を受

ける事業を営むものとして、それらの変化に常に留意するとともに、変化を恐れず行動に移していくことが求められます。ダイバーシティ&インクルージョンの視点からも、グローバルスタッフとの一体感醸成を図るため、海外現地法人のコアスタッフの登用、東京本社との人材交流に加えて、コロナ禍の期間は中断していた海外現地法人の管理職層や管理職候補による本社での研修「"K" LINE UNIVERSITY」を昨年11月から再開しました。今後成長が見込まれるアジアを中心にグローバルな事業展開をさらに推進するため、人材の育成により一層力を入れていきます。

機能戦略として上記に挙げた4つのポイントは、いずれも当社が理念・ビジョンを実現し、持続的な成長と企業価値向上を果たすための重要課題＝『マテリアリティ』として掲げて、取り組んでいるものです。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、2024年5月に新たな目標として、2026年度の経常利益1,600億円、2030年度の経常利益2,500億円プラスαを掲げました。規律ある投資を着実に実行し、自営事業とコンテナ船を二軸として、目標達成に向けて取り組んでまいります。

経常利益目標の引き上げに加えて、中計期間の累計営業キャッシュ・フローの見込みも1.2兆円から1.4兆円へと上方修正を行いました。将来の成長に必要な投資キャッシュ・フローも見直し、増額するとともに、中計期間中の株主還元額も従来の5,000億円規模から7,000億円以上に引き上げました。成長に必要な投資を実施するとともに、財務の健全性を維持した上で、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローを踏まえて機動的な株主還元を行い、資本効率を高めることで、さらなる企業価値向上に努め、PBR1倍以上の維持、向上を目指してまいります。

当社グループは今後も、海運業を主軸とした物流企業として人々の豊かな暮らしに貢献すべく、これまで培ってきた海運会社としての知見、技能、技術をさらに磨き、低炭素・脱炭素化に向けた活動をともにできるお客さまとのパートナーシップを通じて成長機会を追求しながら、持続的な成長と企業価値の最大化に取り組んでまいります。

代表取締役社長　CEO
明珍幸一



中期経営計画

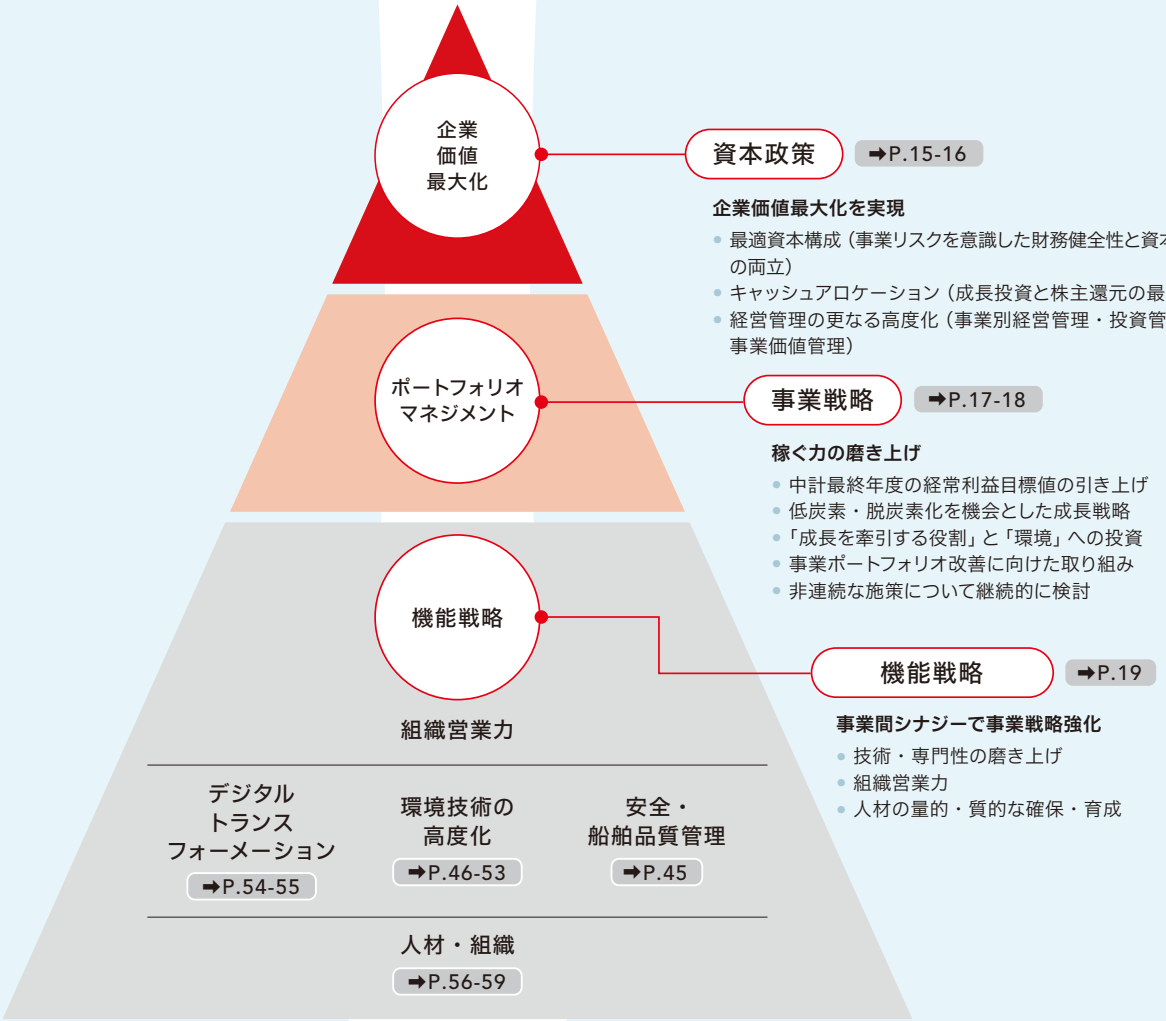
中期経営計画のポイント

更なる成長と企業価値向上

中計目標値を経常利益1,400億円から1,600億円に引き上げ、2030年に向けて2,500億円＋αを目指す

低炭素・脱炭素化を機会とした成長戦略に基づき、
「成長を牽引する役割*1」と「環境」への投資により成長を実現

*1 鉄鋼原料事業、自動車船事業、LNG輸送船事業



経営管理指標

	ROIC*	ROE	収支目標
2023年度（実績）	5%	6.7%	経常利益1,357億円（うち、自営事業876億円）
2026年度（目標）	6.0～7.0%	10%以上	New 経常利益1,600億円（うち、自営事業900億円）
足元の進捗と対応方針	△ • 経営管理の更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を目指す	△ • 自営事業の業績改善により目標に向け進捗 • 中計期間においては事業ポートフォリオ改善に向けた取り組みも含め資本効率を意識し持続的な達成を目指す	◎ • **順調に進捗しているため目標を更新** • 「成長を牽引する役割」と「環境」への投資により稼ぐ力を強化 • 非連続施策も継続検討

*ROICにはオフバラ傭船料6,000億円～7,000億円を含む。
2023年度末のオフバラ傭船料含む自己資本比率は57～59%

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、更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、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ました。このうち2026年度の経常利益の中計目標値については、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、1,400億円から1,600億円に引き上げ、2030年に向けて2,500億円＋αを目指します。引き続き、稼ぐ力の強化と資本効率の改善によりROE10%以上を持続的に達成し、資本コストの低減、更なる成長期待醸成によるPERの改善を念頭にPBR1.0 倍以上の維持・向上を目指します。

中期経営計画

資本政策

資本政策の進捗と企業価値向上に向けて

中期経営経営計画に基づき、「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、更なる企業価値の向上に努めています。

稼ぐ力の強化

営業CF 1.4兆円

- 24年5月に引き上げた中計最終年26年度の経常利益目標値1,600億円に対して、24年の通期経常利益予想は2,200億円(24年5月公表比+850億円)
- 中計に基づく資本コストを満たした利益成長により、中計期間の営業CF1.4兆円

投資計画(成長投資の促進)

投資CF 7,400億円

- 企業価値向上に必要な投資は投資規律を緩めず促進し、投資CF7,400億円
- 「成長を牽引する役割を担う事業」と「低炭素・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・資本効率の両立
- 最適資本構成検討のために、引き続き自営事業およびコンテナ船事業に必要な資本レベルを検証

経営管理の更なる高度化の推進

ROIC 6.0～7.0%(26年度目標)

- 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

株主還元政策

株主還元 7,000億円以上

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 • 中計期間累計7,000億円以上の還元を予定 • 24~26年度の年間配当予定は85円／株
24年度還元	配当	• 年間配当予定は85円／株 (中間配当42.5円／株、期末配当42.5円／株)
	自己株式取得	• 909億円、39,556,000株の自己株式取得を終了（8月7日に消却済）
機動的な追加還元		• 還元方針に基づき、足元から500億円以上の更なる機動的な追加還元を実施予定

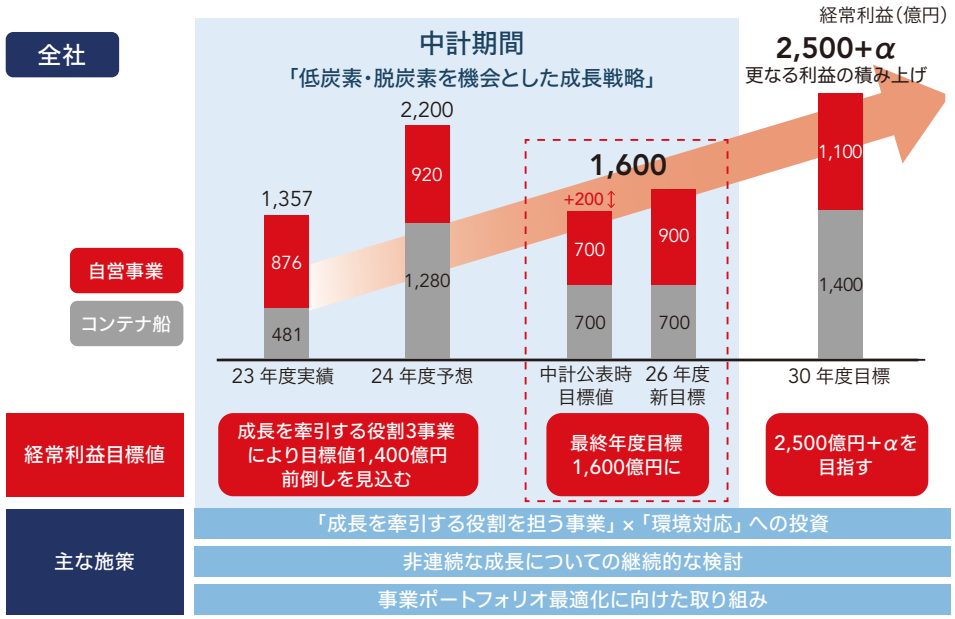
企業価値向上に向けて

PBR 1.0倍以上 維持・向上

- 稼ぐ力の強化と資本効率の改善によりROE10%以上を持続的に達成し、資本コストの低減、更なる成長期待醸成によるPERの改善を念頭にPBR1.0倍以上の維持・向上を目指す
- 取締役会による経営方針の決定および監督と、経営陣による業務執行の迅速な意思決定等、経営力の強化により、更なるガバナンスの改善と経営の改革を通じた企業価値の向上を目指し、指名委員会等設置会社への移行を前提として準備中
- IR活動を通してステークホルダーとの対話を促進し、当社の成長について、市場への更なる浸透を図る

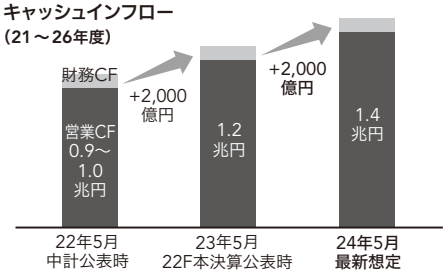
稼ぐ力の強化による経常利益目標値の引き上げ

中計2年目の昨年度（2023年度）は、コンテナ船の市況はサプライチェーンの混乱の終息と、新造船竣工による供給圧力により低迷したものの、自営事業の堅調な推移により1,357億円となりました。自営事業の「稼ぐ力の磨き上げ」の着実な進捗もあり、2026年度の最終年度の目標を、自営事業を中心に200億円積み増して1,600億円としました。

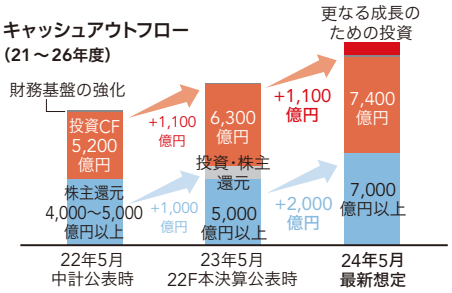


キャッシュアロケーション

資本政策の、現在のキャッシュアロケーションの状況です。キャッシュインフロー（営業キャッシュフロー）について、中計公表時の計画では9,000億円～1兆円としていたものを、23年5月と24年5月に2,000億円ずつ更新し、1兆4,000億円規模の営業キャッシュフローを想定しています。これらの創出キャッシュに関しては、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、中計期間に7,400億円の事業投資、7,000億円以上の株主還元に配分し、実施する計画です。



■ 23年5月公表時から営業CFが2,000億円改善する見込み



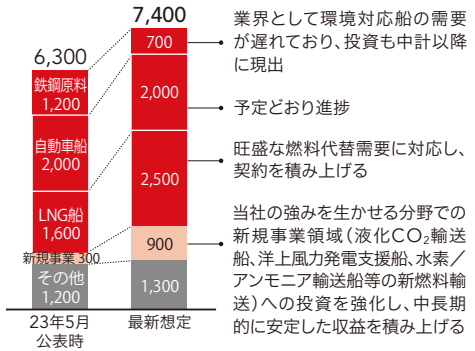
■ 23年5月公表時から投資CF1,100億円増の7,400億円を計画
■ 営業CFの上振れも踏まえて、23年5月公表時から株主還元は2,000億円増の7,000億円以上を計画

事業投資計画

中期経営計画に基づき、「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を置き、事業・目的に応じたリスク・リターンを鑑みて投資規律を効かせ、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。

中計期間の投資CFは23年5月公表時から+1,100億円の7,400億円(うち4,600億円確定済)を計画

70%を「成長を牽引する役割」、10%を「新規事業機会」に投資



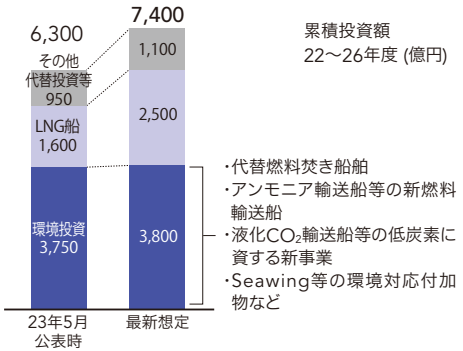
業界として環境対応船の需要が遅れており、投資も中計以降に現出

予定どおり進捗

旺盛な燃料代替需要に対応し、契約を積み上げる

当社の強みを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、水素／アンモニア輸送船等の新燃料輸送）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

50%(LNG船を含むと80%)を環境に投資
→競争優位性確立



累積投資額
22～26年度 (億円)

・代替燃料焚き船舶
・アンモニア輸送船等の新燃料輸送船
・液化CO_2輸送船等の低炭素に資する新事業
・Seawing等の環境対応付加物など

株主還元政策

中期経営計画期間の総還元額は7,000億円以上を予定しています。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引き続き積極的に実施しています。

2024年度～2026年度に関しては、1株当たり85円の年間配当に加え、1,500億円以上の機動的な還元（内、909億円は自己株式取得により実施済）を予定しています。

引き続き、中計期間において業績動向を見極め、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のうえ、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検討していきます。

配当

2024～2026年度
年間配当予想:**85円／株**
（24年度中間・期末配当、各42.5円／株）

機動的な追加還元

2024年度 自己株式取得
909億円、39,556,000株の自己株式取得が終了（8月7日に消却完了）

中計期間中(2024年度~26年度)
還元方針に基づきキャッシュフローを踏まえて、足元から、**500億円以上の更なる機動的な追加還元**を予定

		実績		計画		
		21～22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
1株当たり株式への配当および追加還元	追加還元			機動的な追加還元 500億円～		
	機動的な還元		自己株式取得 562億円	自己株式取得 909億円 (実施済)		
	追加配当		追加配当 43円/株*1	追加配当 45円／株	追加配当 45円／株	追加配当 45円／株
	基礎配当		基礎配当 40円/株*1	基礎配当 40円／株	基礎配当 40円／株	基礎配当 40円／株
還元総額	機動的な還元		562億円	1,500億円～(内、909億円は実施済)		
	追加配当		600億円 (83円／株)	610億円*2 (85円／株)	610億円*2 (85円／株)	610億円*2 (85円／株)
	基礎配当					
	還元総額	2,500億円	1,162億円	3,330億円 中計期間総還元額:7,000億円以上		

*1 2024年4月1日株式分割後基準にて記載　*2 39,556,000株の消却前の株数を基準とし記載

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。

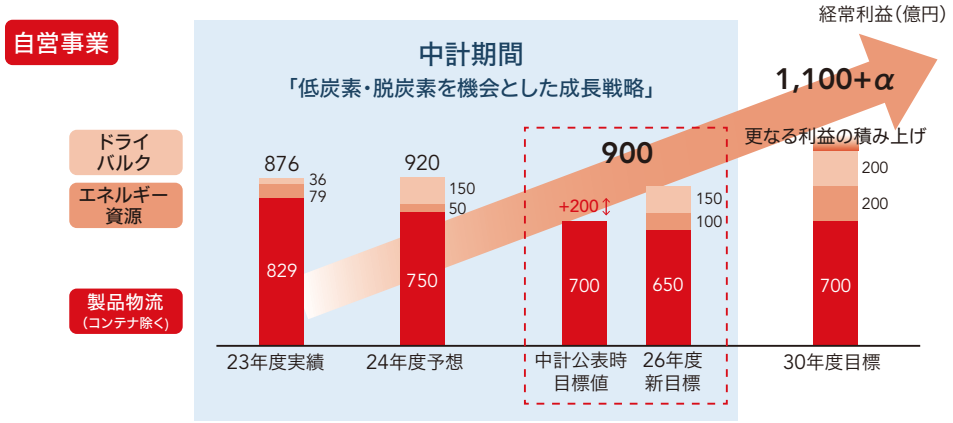
対応事業		役割	戦略的方向性	2023年度の進捗と成果	2024年度以降の重点課題
成長を牽引する役割	• 鉄鋼原料 • 自動車船 • LNG輸送船	• 環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること • 既存・新規顧客でのシェア獲得 • 市場成長を上回る高成長	• 経営資源を集中的に配分	**鉄鋼原料** 安定収益基盤の維持・拡大、インド、中東・シンガポールでの組織営業力強化、船隊ポートフォリオコントロールの事業戦略は順調に進捗。 **自動車船** 運賃修復やH&H輸送量拡充、運航効率向上などの収益改善施策は順調に進展。環境対応新造船建造など、成長に向けた投資も計画通りに実施。 **LNG輸送船** カタールエナジーとの追加契約をはじめ、長期安定収益案件を順調に積み上げ。顧客の船腹調達計画の具体化に伴い、投資計画を積み増し（約6割は既に確定済）。	**鉄鋼原料** 顧客密着と環境営業を梃子に日韓ミルとの関係を維持・強化しつつ、今後の成長が見込まれるインド・中東ミル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[*1]の取込みを機会として捉え、持続的な事業経営を実現。 **LNG輸送船** 信頼できるパートナーとタッグを組み、川崎汽船の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」で顧客のニーズに応え、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	• 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	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。	エネルギーミックス転換期の中で一定期間維持される化石燃料の輸送需要に対応しながら、顧客の低炭素・脱炭素化に寄与すべく、提案営業の実施や顧客との長期的関係性を構築。
稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割	• バルクキャリア • 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** 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** グループ内事業とのシナジー創出に向けた、知見と経験を生かしたグループ会社協業によるビジネスの促進。	**バルク** 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、船隊の市況変動への耐性強化による収益力向上。 **近海内航／物流・港湾** 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。
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	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。	事業計画ONE2030を公表。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	• 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。	液化CO_2輸送事業・洋上風力発電支援船事業など今までの経験とノウハウを生かし、社会の低・脱炭素化に資する新規事業領域に参画。

戦略的な事業資産の入れ替えは継続的に検討

＊1 High&Heavy貨物。建設機械、農機、鉄道車両などの大型貨物

自営事業の成長戦略

中期経営計画は順調に進捗しており、自営事業の経常利益目標値に関して、中期経営計画最終年度である2026年度を900億円（中期経営計画公表時+200億円）、2030年度を1,100億円+αに更新しています。低炭素・脱炭素を機会とした成長戦略に基づき、「成長を牽引する役割」および「新規事業領域」をはじめとしてそれぞれの事業の役割に応じて成長を実現していきます。



※ 経常利益の合計値には本部費用を含む

主な変動要因 30年度 vs23年度	ドライバルク	**鉄鋼原料、** バルクキャリア	**顧客密着と環境を梃子に顧客基盤の維持・拡大により収益力・長期安定契約を拡大**
	エネルギー資源	**LNG輸送船、** 電力炭船、VLGC・VLCC、**新規事業領域**	技術・営業一体となり、**顧客のニーズに応え、長期契約を拡大** 当社の強みを生かせる分野での **新規事業領域における収益力強化**
	製品物流（コンテナ除く）	**自動車船** 近海内航・港湾・物流	**自動車船において環境需要の取込みにより収益力を強化** 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
非連続な成長に向けた施策			当社の強みを生かせる事業において **非連続な成長に向けた施策について継続的に検討**

成長を牽引する3事業・新規事業領域ー成長戦略の進捗

鉄鋼原料

持続的な収益成長を目指し、顧客密着と環境営業を梃子に日韓ミルとの関係を維持・強化しつつ、今後の成長が見込まれるインド・中東ミルや資源メジャーの長期契約を獲得

- 日韓ミル顧客の環境対応に積極的に応え、関係を維持・強化
- 資源メジャーと脱炭素化に向けた共同研究・包括協議に関する基本合意を締結後、脱炭素化の協議会を定期的に開催し、具体化に向けて取り組みを加速
- アンモニア焚機関搭載の20万トン級大型ばら積み船の共同開発に関する覚書締結[*1]
- 30年度には100~110隻規模の船隊を想定

LNG輸送船

安定収益拡大による成長に向け、信頼できるパートナーと タッグを組み、川崎汽船の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」で顧客のニーズに応え、長期契約を拡大

- Diamond Gas International Pte. Ltd.社向けLNG船の長期定期傭船契約・造船契約締結
- Qatar Energy向けLNG船4隻の長期定期傭船契約・造船契約締結
- 移行エネルギーとしての需要伸長の下、長期傭船契約を中心として 30年度には75隻以上への船隊拡充を想定

自動車船

堅調な需要を背景に、環境対応、H&H貨物の取込みを機会として捉え、持続的な事業経営を実現

- 安定的かつ持続的な輸送サービスの提供により、既存完成車OEMとの強固な関係性を構築
- H&H輸送能力増強に合わせ、H&H貨物集荷の更なる強化
- 輸送能力の拡充および低炭素・脱炭素化の目標達成に向けて競争力と柔軟性のある船隊を整備
- 30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

新規事業領域

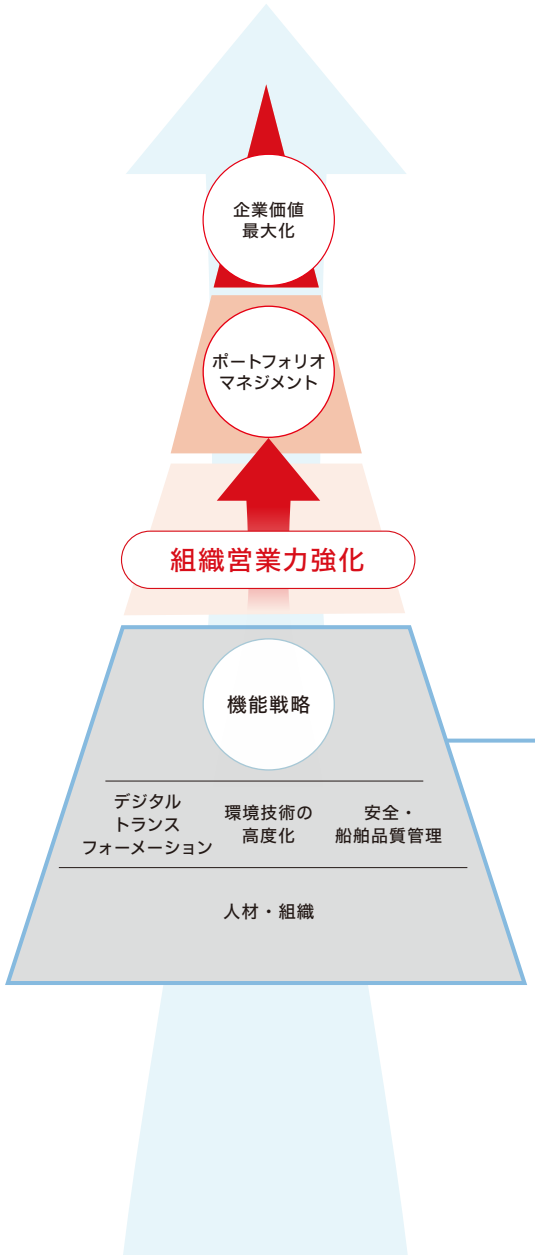
中期経営計画に基づき、海運事業で培った豊富な経験とノウハウを生かし、社会の低・脱炭素化に資する新規事業領域に参画し、中長期的に安定した収益を積み上げ

- 液化CO_2輸送事業: NL社[*2]と3隻目のLCO_2船傭船契約締結。世界初のCCS[*3]向け輸送を本年開始予定
- 洋上風力発電支援船事業：KWS[*4]はJMU[*5]と浮体式洋上風車向け専用船構想のAiP認証を取得
- 水素／アンモニア輸送事業への参画：ジクシス社向け二元燃料LPG／アンモニア運搬船の竣工

＊1 伊藤忠商事、日本シップヤード、三井E&S、NSユナイテッドとともに、MAN Energy Solutionsとの間で、アンモニア燃料船の商用化に向けた共同開発を進めることに合意
＊2 NL社（Northern Lights社）　＊3 CCS（Carbon Capture and Storage）　＊4 KWS（ケイライン・ウインド・サービス株式会社）
＊5 JMU（ジャパンマリンユナイテッド株式会社）

機能戦略

各機能の目標に沿って、それぞれの施策は予定どおり進捗しており、基盤となる機能戦略を磨き上げ、組織営業力の強化により企業価値最大化につなげていきます。



	戦略方針	主な進捗・対応
環境・技術 ➡P.46-53	**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**	• 新燃料船（ZE）船への取り組みによる脱炭素化推進 • Seawing事業を承継し、技術確立を加速 • 環境規制・カーボンプライシングへの対応・推進 • 環境への取り組みに対する外部からの評価（CDP等）
安全・船舶品質管理 ➡P.45	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**	• 高品質の船員確保育成 • 顧客密着型の海技サポート • 競争力のある船舶管理（KONeCT[*1]の活用） • 包括的な安全船舶品質管理・連携体制 ＊1 KONeCT:川崎汽船グループのデジタル技術を活用した次世代型の総合船舶管理システム
デジタルトランスフォーメーション ➡P.54-55	**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	• DX戦略2024を公表（2023年12月21日） • DX戦略2024において当社が重要と考える5つの視点（陸上のDX、海上のDX、データのDX、人材のDX、DXを支えるセキュリティ）で戦略を展開
人材・組織 ➡P.56-59	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**	• 事業ポートフォリオを支える海運プロフェッショナル経営人材、環境・技術系人材、ビジネストランスフォーメーション人材の確保・育成を継続的に推進 • Diversity&Inclusionの視点から、女性活躍・グローバルスタッフとの一体感醸成の取り組み

CFO MESSAGE



より高く引き上げた経営目標の達成へ。
持続的価値につながる高度な経営管理手法の下、
資本効率を意識した成長戦略を推進します。

2023年度の業績と中期経営計画のアップデート

2023年度は減益となりましたが、1,357億円の経常利益は過去3番目の高水準でした。過去2年間続いたコンテナ船の好市況がひと段落し、自営事業を中心とした取り組みが実を結んだ手ごたえを感じています。コンテナ船事業のスピンオフ後、自営事業をどのように強くしていくことが課題でしたが、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船をはじめとする各事業が想定を上回る形で進捗し、自営事業で900億円近い利益を上げることができました。今期の経常利益も2,200億円と、中期経営計画（以下、中計）最終年度となる2026年度の経常利益目標である1,600億円を超えるレベルを達成する見込みです。

		2026年度 中計目標値	2023年度 実績値
収支目標	経常利益（自営事業）	900億円	876億円
	経常利益（コンテナ船事業）	700億円	481億円
	経常利益（全社）	1,600億円	1,357億円
自己資本利益率（ROE）		10%以上	6.7%
ROIC		6.0～7.0%	5.0%

2022年度から2026年度の中計期間における営業キャッシュ・フローも、2023年5月の前回予想から2,000億円上振れして、1兆4,000億円に増える見込みです。中計最終年度に向けて、経営管理のさらなる高度化により、事業別財務KPI（ROIC、EVAなど）を用いた社内管理を整備して、資本効率を意識しながら、持続的な成長を達成します。厚みを増した資本を有効に活用して、資本効率をさらに高めるとともに、利益をさらに伸ばしていかなければならないという課題意識も持っています。

新たな事業投資計画の狙い

当社グループは、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船といった「成長を牽引する役割を担う事業」と「低炭素・脱炭素化を機会とした環境対応」に重点を置き、事業のリスク特性に応じた投資規律を効かせて、好況の際には抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に投資を実行することを基本方針としています。

中計初年度の投資計画では、中計期間中の投資額は5,200億円でしたが、昨年には6,300億円に見直しました。そして今年さらに7,400億円に引き上げました。中計期間中の営業キャッシュ・フローが、2023年5月の前回予想から2,000億円上振れし1兆4,000億円に増える見込みとなったことを受けて改めて精査したものです。

この結果、成長を牽引する3つの事業に投資の70%となる5,200億円を充てる計画です。

最も投資額を増やしたのはLNG輸送船で、脱炭素へ向けたトランジションエネルギーとして増加する需要を取り込むため、長期契約を前提に1,600億円から2,500億円へと、増やしていきます。自動車船は環境対応船を中心に当初計画の2,000億円の投資が予定どおり進んでいます。鉄鋼原料船の投資は中計期間においては今回1,200億円から700億円に減っていますが、これは顧客の需要に応じて投資のタイミングを後にずらしたものです。環境対応船、新燃料の見極めにもう少し時間をかける必要がありますが、しっかりと顧客の需要と向き合うことは変わらず、将来へ向けた投資額を減らす意図ではありません。

また、低炭素・脱炭素化を成長の機会として取り組み、当社の強みを生かせる液化CO_2輸送や洋上風力といったカーボンニュートラル関連の新規事業への投資にも900億円を予定しており、将来の新たなキャッシュ・フローの創出に取り組みます。

今回見直した投資計画は、オーガニックな成長を目指す案件が中心となっています。今回、中計最終年度の経常利益目標を従来の1,400億円から1,600億円へ引き上げましたが、さらに2030年度までに2,500億円プラスαへ積み上げることを打ち出しています。2030年度に想定する経常利益の内訳はコンテナ船事業が1,400億円、自営事業が1,100億円+αとなっていますが、「プラスα」を達成するためには、M&Aなど非連続な成長のための施策も検討していきたいと考えています。

	2023年5月公表時	最新想定
鉄鋼原料事業	1,200億円	700億円
自動車船事業	2,000億円	2,000億円
LNG輸送船事業	1,600億円	2,500億円
新規事業	300億円	900億円
その他	1,200億円	1,300億円
合計	6,300億円	7,400億円



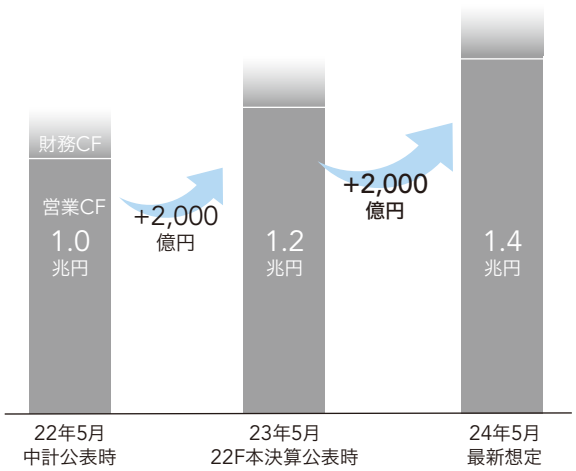
資本政策についての考え方

当社グループは、企業価値の向上に必要な投資と財務の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・フローを踏まえて株主還元を積極的・機動的に実施する方針です。

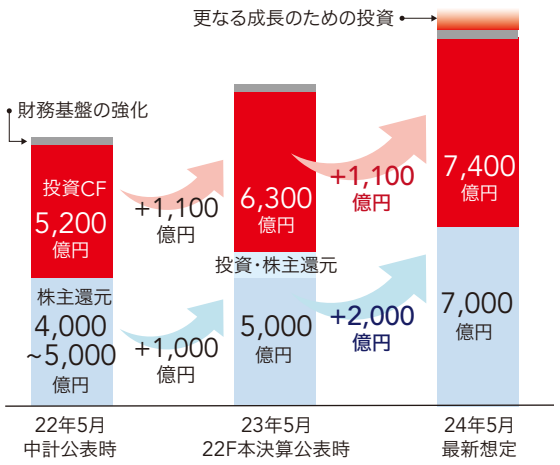
2024年度の年間配当予想は、1株当たり40円の基礎配当に加えて、45円の追加配当を加えた1株当たり85円としています。また、2024年度中には機動的な還元として、909億円、39,556,000株の自己株式取得を実施、8月までに消却を完了しました。2025年度と2026年度の残りの中計期間についても、2024年度と同額の1株当たり85円の配当を予定し、さらに中計期間中に500億円以上の機動的な追加還元を計画しています。今後もインカムゲインやキャピタルゲインを期待されるさまざまな株主・投資家の皆さまを意識しながら、バランスの取れた株主還元を実施してまいります。

最適資本構成については、地政学的リスクや景気の変動など事業を取り巻くさまざまなリスクへの備えをカバーし、競争力のある資金の調達を可能とする財務の健全性を確保しつつ、資本効率と両立させることが重要と考えています。企業価値をさらに高めるため、両者を最適な形で両立させることを意識し、成長に必要な投資を実施するとともに、余剰分については積極的な株主還元を行い、資本効率を高めることで、企業価値向上に努めてまいります。

キャッシュインフロー（21~26年度）



キャッシュアウトフロー（21~26年度）



「経営管理の更なる高度化」について

当社グループは業績の改善により、財務体質の抜本的な改善を果たし、企業グループとして新しいステージに進むことができました。今後も規律ある成長を続けて、より高みを目指していきます。成長ストーリーを描いていくにあたり、ステークホルダーの皆さまから求められているのは、企業価値の向上への取り組みを定量的かつ客観的に見えやすい形で示していくことが必要です。経営改革の重要施策の一つとして、経営管理の高度化プロジェクトを推進し、事業リスクを定量化（リターンが事業リスクに見合うハードルレート）する手法、全社的なリスク管理手法などを構築し、精度の向上適用範囲の拡大に取り組んでいます。現在はプロジェクトのフェーズ2として「経営管理の更なる高度化」を掲げて、事業別財務三表を作成し、財務KPI（ROIC、EVAなど）も念頭に、資本コストも意識しつつ、ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

資本コストを意識した経営について

当社グループでは「稼ぐ力」の強化と資本効率の改善によりPBR1.0倍以上の維持・向上を目指しています。2023年3月に東証が、上場企業に対してPBR1倍割れ改

善に関する要請を発表したことを受けて、当社グループは2023年8月の第1四半期決算の時点で、PBR1.0 倍以上を目標とすることを打ち出しています。

PBRは株価によって、つまり市場によって決められますが、当社グループの企業価値の評価において、また株主からの信頼を得る上で非常に重要な指標であり、PBRの改善につながる取り組みに最大限の努力をしなくてはならないと認識しています。PBRは、PER（株価収益率）×ROE（自己資本利益率）で表されますが、市場の成長期待と資本効率をそれぞれ上げてゆかなければなりません。新燃料船への対応など、低炭素・脱炭素化を機会とした成長戦略を推進するとともに資本効率の改善へ向けて継続的に取り組むことで、PBRのさらなる改善を図っていきます。

また、これらの施策を正しく、かつタイムリーに市場に伝えていくことも大切です。当社グループでは、IR活動を従来以上に活発化させるべく、国内外の投資家や証券アナリストとの面談の機会も増やし、個人株主に向けたIR活動も積極的に展開しています。今後もさまざまな機会を通して、当社グループの成長ストーリー、企業価値向上へのシナリオを発信していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

世界には海運を手掛けるさまざまな企業がありますが、その中でも当社グループの強みは、「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」といった“K” LINE スピリットに表されるようにお客さまのニーズをしっかりと事業に取り込んで、柔軟に課題解決策を提供するための「新たなチャレンジ」を厭わない企業文化を有していることです。今般、中計目標をより高く引き上げたのも、その企業文化の表れです。高度な経営管理のもと、資本効率と財務健全性を維持しながら成長戦略を推進し、また株主還元も積極的に行うことで、全てのステークホルダーの皆さまにご期待、ご満足いただける企業を目指してまいります。



社外取締役からのメッセージ

当社は経営の監督機能を高めるため取締役会の過半数を社外取締役とし、多様な観点から経営を監督することで企業価値の向上を図っています。
現在在籍する社外取締役から、2022年度中期経営計画の進捗状況や、当社の企業価値向上に向けた課題などについて率直な考えを語っていただきました。



前列左より：**山田 啓二　政井 貴子**　　後列左より：**小高 功嗣　内田 龍平　牧 寛之**

未来社会に貢献すべく“連携”の要となる



独立社外取締役
山田 啓二

私の専門分野は、社会状況の変化を行政の視点から捉えることになります。当社の2022年度中期経営計画については、経営陣の間で将来についてのコンセンサスができあがったことが一番の成果であり、その進捗状況等については、社外取締役ではなく、執行のメンバーが評価されれば良いと思います。それよりも社外取締役として私は、中計では必ずしも描き切れていない問題に気をつけています。少子高齢化の進展や外国人の急増に伴う社会変化、その一方で起こりつつあるロボット、MaaS、メタバースや生成AIなどによる社会革新をどう川崎汽船の経営に反映させるかといった問題です。これからの社会の在り方については、集中⇒分断⇒衰退か、それとも分散⇒“連携”⇒発展かという二つの道が提示されていると考えています。もちろん後者が望ましい社会の在り方ですが、運輸とりわけ海運は、社会の“連携”の要となるだけに、当社の変化への対応は、社会のために重要なものとなります。当社が社会の“連携”状況をいかにつくるかが地政学的な危機やイデオロギー的対立における解決策になりうるからです。また、これからの当社には物流にとどまらず、情報の流通や、人的交流、さらにGX分野というSDGsの基礎となる部分において大きな役割を果たして貰いたいと思っています。このうち人的な視点から見ますと、グローバルにビジネスを展開する当社が、変化の大きい事業環境に適応していくためにはこれまで以上にダイバーシティの向上が重要であり、更なる変化に期待し、後押ししていきたいと考えています。

当社の取締役会については、良い方向に向かっているといえます。私が就任した6年前は、経営的に非常に厳しかったため、取締役会も守りの姿勢にならざるを得ない状況でした。その後、経営状況が大幅に改善される中、将来に対する攻めの議論が活発になり、以前にも増して会社の将来の在り方についての議論が具体的に行われるようになりました。それに伴い議論が熱を帯びるようになりましたが、まさに議論百出の状況こそ会社が良い方向に向かっているエビデンスだと思います。社外取締役とは本来外部の存在ですが、企業内で各種の議論が活発になるにつれて外部の立場からの意見が、今まで以上に貴重になります。私の意見が、当社の経営により価値あるものとならなくてはならないと自分に言い聞かせています。

社外取締役からのメッセージ

取締役会として、新しいステージへ前進



社外取締役
内田 龍平

2022年度中期経営計画の進捗については、企業価値向上へ向けた自助努力と、市況の追い風もあり、計画を上回る業績とキャッシュフロー創出を実現していることを大変喜ばしいことと思います。中計で掲げる戦略的取り組みも着実に進められているものと見受けられ、今後の効果発現が期待されます。「成長を牽引する事業への経営資源集中」や「脱炭素対応における顧客との連携強化」「資本規律を意識した株主還元」などの方針に加え、取締役会の過半数を社外取締役にするなどのガバナンス強化などが相まって生まれた効果が、同業他社を上回る株価上昇に寄与していると考えています。その一方で、中計はまだ3年目ですから、引き続き戦略的取り組みを効果的に推進し、持続的に企業価値を向上させていくことを期待しています。

当社が企業価値を向上させていくためには、規律ある投資を積極的に行わなくてはなりません。「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」という当社の方針を改めて確認した上で、短期的な市況や財務状況に左右されず、強みのある海運事業に対して経営資源を集中投下していくことが重要と考えます。また、当社の企業価値の形成においては、市況変動の影響が大きいコンテナ船事業が大きな比率を占めています。自営事業のみならずONE社に対しても、株主の立場から同社の企業価値向上により強く働きかけることを通して、持続的な企業価値向上を推進することを期待しています。

私が参画してから、当社の取締役会の雰囲気は変化しました。私が就任した2019年頃は業績が低迷し、自己資本比率も低く財務健全性が懸念されていたため、「苦境をどう切り抜けるか」という議論が多かった印象があります。その後、事業構造改革の取り組みが奏功して強固な財務基盤を構築するに至り、現在では新たな経営ステージを迎えて成長戦略や資本政策などの企業価値向上策により意欲的に取り組めるようになっています。各事業の成長戦略に加え、事業ポートフォリオ戦略や最適資本構成、ガバナンスの在り方などについても、明珍代表取締役社長のリーダーシップのもと、さらに活発な議論がなされるようになりました。また取締役会における社外取締役の比率が増えたことで、多面的な視点で議論する体制も強化されています。企業価値向上へ向け、取締役会として大きく前進しているといえます。

株主価値向上を実現するガバナンス体制構築へ



独立社外取締役
小高 功嗣

2023年度を終えて、2022年度中期経営計画も早いことで折り返し地点となりました。これまでは、計画を上回るペースで数値目標が達成されており、経営陣と従業員の皆さまの努力に感謝しております。

ただし、これまでは市況が追い風になっていたこともあり、残りの期間はより難しい状況も見込まれますから、より一層の切磋琢磨が必要になるものと思います。現在までは、成長を牽引する3事業が順調に成長し、安定して業績が実現できる体質になり、さらなる発展が楽しみです。しかし業績は順調に推移していますが、目指すバランスシートの構築は道半ばで、今後の課題であると思慮しています。最適な事業ポートフォリオと資本構成の実現を残りの中期経営計画の期間内で達成することを強く期待しています。

株価については、この数年は順調に推移し、好調な業績を材料に株主還元策も有効に実行することができています。しかし、当社の業績は市況に影響される部分が多々あります。今後、安定的に企業価値を向上させるためには幾つかの課題があります。まずは市況の影響をより少なくするべく、事業のボラティリティを低下させることが必要です。そのためには自営事業の成長を牽引する3事業（鉄鋼原料、自動車船、LNG船）をより事業ポートフォリオの中でコアなものとすることが求められます。さらに株式市場において高い評価を得るためには、各事業のマージン率を向上させて株価を形成するマルチプルを高めることが重要です。それを実現すべく事業ポートフォリオと資本構成のより一層の最適化を期待します。

私が当社の独立社外取締役として取締役会のメンバーとなって、1年数ヶ月が経過しました。当社の事業と経営課題の理解もできるようになり、取締役会における議論に深く参加できるようになりました。当社の取締役会においては、執行による事業戦略の精度と各社外取締役の有する知見がバランスされ、有意義な議論が行われていると評価しています。今後への課題としては、将来の委員会設置会社への移行をにらみながら、迅速でフレキシブルな事業執行と取締役会による監督の役割分担の一層の明確化があります。経営陣と取締役会の最適なチェックアンドバランスが実現され、より効率的で株主価値の向上を実現するガバナンス体制が構築されることが重要となります。

社外取締役からのメッセージ

市場からの信任を生かし、大胆な構造改革を



独立社外取締役
牧 寛之

当社の業績においては、明確な事実として、2024年5月に引き上げた2026年度の経常利益目標値である1,600億円を、対外発表した2024年度計画値では既に超過している状況があります。

外的環境、特にコンテナ船市況が追い風になっている点はありますが、有言実行で目標をクリアし2022年度中期経営計画の折り返し地点の通過が見えてきていることに関しては、全社の経営努力が評価されて然るべきと考えております。

しかし一方で、直近では、経済環境だけでなく、金融環境についても変動が大きくなっており、経営を取り巻くリスクが増大しております。不測の事態への備えを怠らずに、2026年度のゴールに向けた現状のセーフティリードを守りながら、中期経営計画の各種目標値を達成することを期待しています。

私は、当社が企業価値向上に邁進する中で、最大の課題となっているのはキャッシュフローと利益の間に乖離が発生しやすい構造になっていることだと考えます。この構造は、自営事業以外の持分利益が大きいことが原因となっていますが、積極的な株主還元の手を緩めるべきではないことから、今後の最適自己資本比率の検討にあたり、大きな課題であると認識しています。当社は、2023年度に国内他社と比較しても顕著な株主総利回り（TSR）を実現しています。資本市場からの厚い信任があるわけですから、自信を持って、大胆な構造改革に着手することを期待しています。

私は、当社の社外取締役を拝命して2年目となります。過去1年を振り返ってみると、当社の取締役会では、今まで以上に企業価値を意識した議論が行われ、「さらなる企業価値の向上、最大化を目指す雰囲気が盛り上がっている」と実感しています。その表れは、当社が2023年度において従来とは異なる新方針を短期間で次々と打ち出したことです。具体的には、コーポレートガバナンスコードへの対応の拡充について「ROE10%以上、PBR1.0倍以上の維持向上」を開示資料に明記し、またガバナンス設計の強化について「委員会等設置会社への移行」を検討することを正式に掲げました。方針の発表にとどまることなく、当社がそれを着実に実行に移していくことを意識して、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思います。

培った企業文化を生かし、海運業を牽引する集団となる



独立社外取締役
政井 貴子

私は、2024年6月に当社の社外取締役に就任しました。私は、国内銀行、外資系銀行の主に金融市場部門でキャリアを積んできました。その後、銀行の経営を担う役員の一員として、金融・経済調査やリスク管理などにも関わりました。また政府より日本銀行の審議委員を拝命し、政策決定や中央銀行の在り方に関わる機会をいただきました。これらのキャリアを通じて、国内外で起こった金融危機への対応と、それに伴う顧客対応や、外資系金融機関での多国籍チームとの協働など、さまざまな経験を積んできました。さらに現在は、金融のデジタル化進展に伴う金融市場の枠組みや、新たな経済社会の方向性を検討する研究所の理事長を務めています。これまでの経験と知見を生かし、当社の取締役会の議論に貢献したいと考えています。

当社の企業文化を見ると、持続的な価値創造への期待を感じます。当社は、100年以上の歴史の中で、「自主独立」、「自由闊達」、そして、「進取の気性」という"K" LINE SPIRITに代表される企業文化を育んできました。この企業文化が、新しい変化に柔軟に対応し、実績を上げる力になっています。例えば当社は、エネルギー転換等への先進的な取り組みにより、環境情報の調査・開示を行う国際非営利団体CDPによって「気候変動」分野で8年連続で最高評価「Aリスト」に選定されるなど、環境分野におけるグローバルリーダーの地位を築いています。ただし自由闊達に新しいことに挑む当社の姿勢は、経営の観点から見ると、マクロ経済環境の大きな変化時に経営のボラティリティを高めることにもつながり得ます。当社は、今まさに新しいことに挑む果敢さと安定の両立を目指さなくてはならないと認識しています。

当社は現在、2022年度からの中期経営計画に沿って、企業価値向上を柱の一つに位置付けています。しかし外部環境に目を向けると、DX化、脱炭素化・低炭素化に向けた構造変革期にあり、不確実性が高まっています。このような環境下で企業価値向上を実現させるには、過去の常識にとらわれない柔軟な発想と行動が要求され、それができる企業文化を当社は持っています。培ってきた文化を生かしつつ経営力をさらに強化し、レジリエントな企業集団として、時代に即した新しい海運業を牽引することを期待しています。

成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

当社では、2022年5月に公表した中期経営計画において、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3つの事業を「成長を牽引する役割」と位置付けました。また、低炭素・脱炭素に向けた事業を中心として、当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大を目指しています。ここでは、これらの事業に関連する最新のトピックスをご紹介します。

鉄鋼原料事業

JFEスチール株式会社向けLNG燃料ケープサイズバルカー“CAPE HAYATE”竣工



2024年5月に、ジャパンマリンユナイテッド株式会社津事業所において建造中であった、液化天然ガス（LNG）を主燃料とする21万重量トン型ケープサイズバルカー“CAPE HAYATE”が竣工し、当社に引き渡されました。

本船は、当社が運航・保有するばら積み船では初めてのLNGを主燃料とする二元燃料ディーゼル機関を搭載したケープサイズバルクキャリアとなります。LNG燃料は従来の重油燃料に比べ、温室効果ガス（GHG）の一つである二酸化炭素（CO_2）の排出量を25%～30%、大気汚染の原因となる硫黄酸化物（SOx）の排出量をほぼ100%、窒素酸化物（NOx）の排出量を約75%削減できる見込みで、IMOのNOx3次規制に対応しています。本船にはWinGD社による最新の二元燃料電子制御エンジン「7X62DF-2.1 iCER」を採用し、LNG燃料使用時に排出されるメタンを低減させます。

さらに本船は、風力を利用した自動カイトシステム“Seawing”の搭載を計画しています。SeawingとLNG燃料の併用により、CO_2排出量を45%から50%程度削減することを見込んでいます。

本船は、JFEスチール株式会社と締結した長期連続航海契約に従事し、お客さまのサプライチェーンにおける海上輸送全体で脱炭素化へ貢献します。鉄鋼原料事業は、特に顧客密着と環境対応を重視しており、今後も、お客さまにパートナーとして選ばれ続けられるよう、お客さまと共同で低炭素・脱炭素化に向けた取り組みを進めていきます。

自動車船事業

環境対応船の整備



自動車船事業では、低・脱炭素化に対するお客様からのニーズに応えるべく、環境対応船の導入を積極的に進めています。2021年3月に竣工した当社初のLNG燃料自動車専用船である“CENTURY HIGHWAY GREEN”を皮切りに、LNG燃料自動車専用船を当社サービスに投入しています。2024年8月には招商局金陵船舶（江苏）有限公司において建造中であった、7,000台積み自動車専用船“NEREUS HIGHWAY”が竣工しました。本船は、当社が中国造船所に発注した初めてのLNG燃料船となります。引き続き、2024年度中に累計7隻、中計最終年度である26年度までには累計13隻の環境対応船を新造整備する計画です。

また、2024年4月には、当社運航の自動車船“APOLLON HIGHWAY”において当社初となるバイオディーゼル100%のB100と呼ばれるバイオ燃料を用いた試験航行を完了しました。バイオ燃料は環境負荷低減が可能な代替燃料であり、船舶の既存のディーゼルエンジンの仕様を変えずに使用することができ、従来の化石燃料と比べてライフサイクル（原料の栽培から最終的な燃料利用まで）で約8割から9割のCO_2削減効果が期待できます。

2020年代後半以降、欧州での排出権取引に代表される、排出炭素のコスト化による脱炭素価値追求などの需要を踏まえ、環境対応船の投資を拡充し、カーボンニュートラルに向けた競争力のある完成車輸送サービスをお客さまと共創していくことを目指します。

成長を牽引する3事業と新規事業のアップデート

	対象事業	役割	戦略的方向性
成長を牽引する役割	鉄鋼原料事業	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	経営資源を集中的に配分
	自動車船事業	既存・新規顧客でのシェア獲得	
	LNG輸送船事業	市場成長を上回る高成長	
当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大	カーボンソリューション事業	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

LNG船事業

カタール国営エネルギー会社 QatarEnergy社向けLNG船の 長期定期傭船契約・造船契約締結

2024年3月に、当社合弁会社を通じて、カタールの国営エネルギー会社である「QatarEnergy」との間で、新造174,000m³(メンブレン)型 LNG船4隻を対象として、長期定期傭船契約を締結しました。また、同時に当該新造船の造船契約を締結しました。

世界最大のLNG生産者であるQatarEnergyは、生産能力拡大に合わせて大規模な新造LNG船の調達を進めており、今回当社が成約した4隻は、2022年に落札した合計12隻の傭船契約に続くものです。

新造船はX-DF2.2 iCER、VCR、その他省エネルギー技術を採用し、GHGの削減に寄与するとともに、幅広い船速域における低燃費運航により環境負荷の低減を実現します。また、さらなるGHGの削減を見据え将来的にOCCSを本船に搭載するための技術検討を実施し、船級協会よりOCCS-Ready notationを付与される予定です。当社とQatarEnergy社は、本契約の締結によりさらに関係を強化していきます。LNG船事業では、QatarEnergy社との追加契約をはじめ、長期安定収益案件を順調に積み上げており、関与隻数は2023年度末の46隻から、中期経営計画の最終年度である2026年度までに65隻まで増加する見込みです。今後も、当社の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」の強化を継続し、地域・顧客密着でお客さまのニーズに対する理解力を高め、さらに差別化したサービスを実現していきます。

カーボンソリューション事業

液化CO_2輸送への取り組み



カーボンニュートラルの達成に向けて、水素やアンモニア等の新エネルギー源の活用といった取り組みに加えて注目されているのが、CCS（二酸化炭素の回収・貯留）です。CCSは、CO_2の排出源から貯留地への輸送を前提としており、CO_2を液化した形での海上輸送に期待が寄せられます。

当社は、2024年2月に、ノルウェーのNorthern Lights社と液化CO_2船の裸傭船契約および定期傭船契約を締結しました。当社管理船は2024年に引き渡しが予定されている2隻に引き続き、合計3隻となります。ロンドンを拠点とする当社の子会社、"K" LINE LNG Shipping (UK) Ltd.が、これら3隻を運航し、ノルウェー、デンマーク、オランダなどの排出源から回収されたCO_2を、ノルウェーのOygardenにあるNorthern Lights社の受け入れ基地まで輸送します。

また、2024年9月には、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）の「令和6年度『先進的CCS事業に係る設計作業等』に関する業務公募」において、マレーシア・サラワク州におけるCCS事業（瀬戸内エリアなどの複数産業から排出されるCO_2を、マレーシア・サラワク州沖に圧入貯留）の設計作業等を、当社を含む8社*で受託し、JOGMECと同契約を締結しました。

当社は、液化ガス輸送船事業で培ったオペレーションノウハウ・安定運航実績と既存顧客とのパートナーシップを液化CO_2輸送事業に活用し、カーボンニュートラルへ貢献します。

＊ 石油資源開発株式会社、日揮ホールディングス株式会社、JFEスチール株式会社、三菱ガス化学株式会社、三菱ケミカル株式会社、中国電力株式会社、日本ガスライン株式会社、川崎汽船株式会社

Dry Bulk

ドライバルク

鉄鋼原料事業



常務執行役員
田口 雅俊
ドライバルク事業ユニット統括、
鉄鋼原料営業・
鉄鋼原料事業・
ドライバルク企画
調整担当



ケープサイズバルカー　CAPE BROLGA



ケープサイズバルカー　CAPE HAYATE

2023年度の概況

大型船市況は、太宗貨物である中国向け鉄鉱石の堅調な荷動きが続いた中、期首から期央にかけては、中国国内経済回復の遅れが鮮明となったことに加えて、滞船緩和も進んだことで船腹需給バランスが緩み軟化、弱い地合いが継続しました。その後、紅海情勢の悪化に伴い同地域を迂回する船舶の増加が船腹供給を引き締める中、期央からは雨季の明けたギニアからのボーキサイト輸送需要の回復を契機に上昇に転じ、年末にかけては、大西洋水域で船腹需給が逼迫し、年末前の貨物に対する船腹の駆け込み需要も重なり一時急騰しましたが、年始には反落しました。期末にかけては、例年雨季のため積み出しが閑散となるブラジルで好天が続き、鉄鉱石の順調な出荷が継続したことに加え、極東域での荒天による滞船が増加し、市況は再び上昇、年度を通じて振幅を伴いながらも総じて上昇傾向となりました。

当社では安定的収益基盤の維持・拡大に向けて、脱炭素化への取り組みを含め荷主との関係強化に取り組み、市況エクスポージャーを適切に管理すると同時に運航コストの削減や配船効率向上に努めました。

強みと中計に基づく戦略的方向性

徹底した安全運航により、長年にわたりご愛顧を頂いているお客さまに高品質な輸送サービスを提供し、強固な取引関係を維持・拡大していきます。その上でLNG燃料船をはじめとして、アンモニアやメタノールなどのゼロエミッション燃料船への転換需要を着実に捉え、鉄鋼原料輸送における当社シェアの拡大につなげます。また製鉄プロセスにおける温暖化ガス排出削減のため鉄鉱石と原料炭を補完する製鉄原料として直接還元鉄の輸送需要が高まることが期待されますが、これを安全に長距離海上輸送するための技術を確立し、知見を蓄積していきます。鉄鋼原料需要の成長市場であるインドや中東などの広域アジアでの営業を着実に展開し、配船効率を高めて稼ぐ力と競争力を磨き上げ、収益を拡大し事業を成長させていきます。広域アジアでの営業活動を組織的に展開するため、シンガポールやインドなどの海外事業拠点を拡充し、お客さまのご要望やマーケットの変化に素早く応えることができる体制をさらに整えていきます。

外部環境認識

リスク

- 先進国の内需の減退および中国の粗鋼生産のピークアウトに伴い、鉄鉱石・原料炭の需要の伸びが鈍化するリスク
- 中長期的に製鉄業における脱炭素施策とし、従来の鉄鉱石から還元鉄へ製鉄原料が変容し鉄鉱石と原料炭の輸送需要が減退するリスク
- インフレによるコストの上昇と、建造能力の頭打ちにより、大型船腹の更新の自由度が限定される状況が続くリスク

機会

- 新規開発鉱山の出荷や、ボーキサイトの旺盛な需要など、西アフリカなど遠距離ソースからの輸送増加により、トンマイルベースでの船腹需要が高まる
- 環境対応等を背景に投機的発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量発注された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善
- 脱炭素・低炭素化に向け、船舶燃料の転換需要が見込まれ、従来より船舶管理・運航管理技術の高度化が求められる

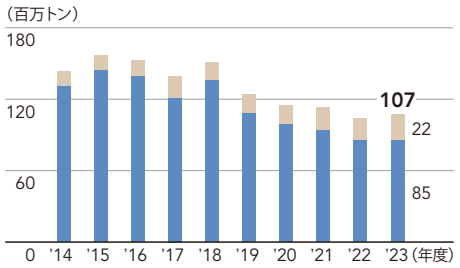
ケープサイズ 船社ランキング

（2024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	Berge Bulk	123.9	56
3	Fredriksen Group	117.0	62
4	ICBC	108.5	33
5	Winning Intl	98.0	51
6	Pan Ocean	87.8	34
7	Angelicoussis Group	85.5	46
8	China Merchants	82.8	29
9	**川崎汽船**	**77.0**	**39**
10	H-Line Shipping	76.8	37

※ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社のドライバルク輸送量推移



※ 2017年度以降、電力事業と海洋事業による輸送量は集計対象外。

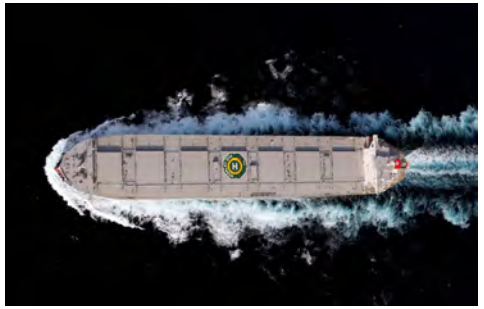
Dry Bulk

ドライバルク

バルクキャリア事業



執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア担当



パナマックスバルカー　SCARLET OAK



スープラマックスバルカー　SPRING AURA

2023年度の概況

中小型船市況は、期首から期央にかけては、需要地での在庫高を背景とした欧州等遠隔地向け石炭・鋼材輸送の減少、また穀物先物価格の下落による買い控えに加え、南米での穀物収穫の遅れなどを背景とした中国向け輸送需要の減退などにより市況が下落しました。期央から北米西岸とガルフ地域で穀物出荷シーズンの本格化により滞船が増加する中、太平洋水域での中国・インド向けインドネシア炭の輸送需要と相俟って、市況を押し上げました。期末にかけては、パナマ運河渇水の長期化や紅海を迂回する船舶の増加が船腹需給を引き締め、大型船やコンテナ市況の上昇とともに中小型市況もさらに上昇しました。

コア船隊のライトアセット化を推し進め船隊構成の最適化を図るとともに、安定収益基盤の維持・拡大、配船効率化による稼ぐ力の最大化に取り組みました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

当社は、市況耐性が高く持続的な収益体制を保つ船隊を構成し、日本に加え強みを持つ中東、インド、東南アジア地域において顧客基盤を強化し、効率配船を深化させていくとともに、還元鉄や木質ペレットなどの環境負荷低減貨物の獲得も進めていきます。アセット管理および事業拠点機能拡充のため、すでにシンガポールにグループ所有中小型船を移管させ、営業・配船業務を改組し、伸長する広域アジアへのアクセスを強化しましたが、海外でのさらなる営業強化・発展にて稼ぐ力を極め、収益力向上を目指します。

外部環境認識

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や、地政学的リスクの高まりによる輸送需要への影響
- 各国の化石燃料政策に伴う、一般炭輸送需要が減退するリスク

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は安定的に増加
- 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
- 環境対応等を背景に投機的発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量発注された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善

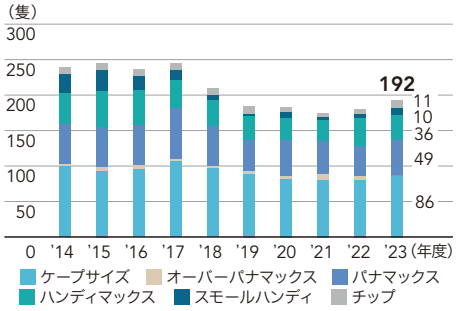
ドライバルク（全船型）船社ランキング

（2024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	360.1	320
2	Fredriksen Group	152.3	107
3	Star Bulk Carriers	150.9	157
4	日本郵船	132.1	143
5	Berge Bulk	128.8	68
6	China Merchants	120.2	99
7	**川崎汽船**	**117.9**	**96**
8	Pan Ocean	114.4	76
9	ICBC	113.0	39
10	China Dev Bank（CDB）	109.1	124

※ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社ドライバルク サイズ別船隊推移



※ 2023年度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。

Energy Resource Transport

エネルギー資源

油槽船事業



執行役員
中山 久
油槽船・燃料担当



油槽船　TONEGAWA



LPG／アンモニア船　AXIS RIVER

2023年度の概況

大型原油船（VLCC）、大型LPG船（VLGC）の安全運航の下、原油とLPGの安定供給に貢献しつつ中長期の傭船契約更改に取り組み、安定した収益を上げることができました。

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、こちらも安全運航の下、COAを軸として原油の安定供給へ貢献しつつ収益を上げました。

2023年6月、川崎重工株式会社・坂出工場において二元燃料大型LPG船が弊社フリートに加わりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

原油やLPGは引き続き堅調な荷動きが見込まれております。

その堅調な荷動きのもと、安全運航に努めつつ、大型原油船（VLCC）や大型LPG船（VLGC）においては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捉えています。

また世界各地で取り組まれている低炭素・脱炭素化の動きはエネルギー需要の変化となります。それらのエネルギー需要とその海上輸送について既存の顧客であるエネルギー関係各社と協働し、今日現在のエネルギー供給をしっかりと支えつつ、次世代エネルギーと期待されるアンモニアやメタノール、液化水素などの海上輸送に備え将来の新しいエネルギーの輸送需要の獲得に向けて取り組んでまいります。

外部環境認識

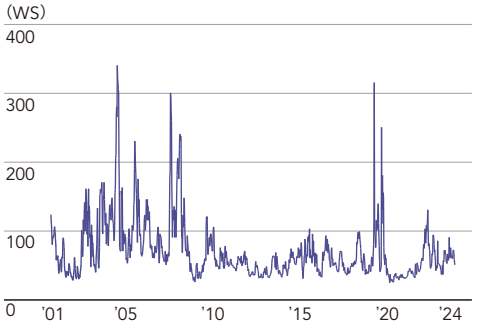
リスク

- 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やLPG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やLPG需要の減少

機会

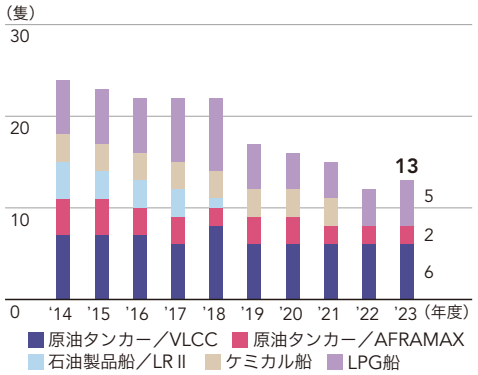
- 地政学リスクの高まりによる輸送トンマイルの拡大と船腹需要の増加
- 米国のシェール生産増加に伴う海上輸送需要の増加

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



Energy Resource Transport

エネルギー資源

燃料事業



執行役員
中山 久
油槽船・燃料担当



LNGバンカリング船　かぐや
（提供：川崎重工業株式会社）



160,000m³型 液化水素運搬船コンセプト図
（提供：川崎重工業株式会社）

2023年度の概況

当社運航船向けの燃料調達において、従来型の重油や潤滑油の供給に加え、LNGやバイオ燃料といった次世代燃料の導入も徐々に増加しているため、これらの燃料を安定的に供給しました。その他次世代燃料として期待される、アンモニア、メタノール、バイオLNG、合成LNG等についても、将来的な導入の検討を継続的に実施致します。

LNG燃料供給事業では、中部地区においてLNG燃料自動車船向けにLNG燃料の供給を実施、また、シンガポールにおいてFueLNG社が保有するLNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」の船舶管理を行い、同じくLNG燃料の供給を実施しました。日本、シンガポールともに、LNG燃料船の増加に伴い、供給機会が増加、クリーンエネルギーであるLNGの安定供給に寄与しました。水素事業では、日本水素エネルギー株式会社の子会社である、JSE Ocean株式会社へ第三者割当増資にて資本参加し、協業することに合意しました。JSE Oceanを通じて商用規模の国際水素サプライチェーンにおける液化水素の海上輸送確立を目指します。

外部環境認識

リスク	機会
• コストアップによる次世代燃料への転換の遅延 • 世界的なインフレによる次世代燃料サプライチェーン構築に向けた新規投資の遅延	• 海運業界ではIMOが定める脱炭素化目標に向けて、重油から次世代燃料すなわち、LNG、バイオ燃料、メタノール、アンモニア、バッテリー推進などの導入が進展。 • 世界の主要な船舶燃料供給港では次世代燃料の供給事業も同時に拡大。 • 社会の低・脱炭素化に向け、水素やアンモニアの輸送需要創出が見込まれる。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

自社および社会の低炭素化への対応を進めるため、次世代燃料の導入を進めると同時に、日本およびシンガポールでのLNG燃料供給事業を継続します。さらに、自社および社会の脱炭素化への対応を進めるため、LNG燃料供給事業での経験を生かし、アンモニアバンカリング拠点構築および同バンカリング事業への参画を目指します。また社会における水素やアンモニアのニーズに応えられるよう、これらの輸送事業への参画も目指します。

水素／アンモニア輸送事業

2023年9月、将来液化水素運搬船（上右イメージ図参照）を保有することが想定される、日本水素エネルギー株式会社の子会社JSE Ocean株式会社へ第三者割当増資にて資本参加し、協業することに合意しました。
JSE Ocean株式会社を通じて商用規模の国際水素サプライチェーンにおける液化水素の海上輸送事業スキームの検討を共同で実施していきます。
また、電力・ガス・石油会社・その他産業向けの水素・アンモニア輸送案件に注力していきます。

LNG燃料供給事業（LNG Bunkering Business）

- 2020年10月に、当社、株式会社JERA、豊田通商株式会社、日本郵船株式会社と共同で出資する合弁会社を通じて、中部地区における船舶向けのLNG燃料供給事業を開始。
- 2021年2月にFueLNG Pte Ltd*が保有するシンガポール初となるLNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」の船舶管理を開始。
- 2021年3月、LNG燃料供給船「かぐや」が、LNG燃料焚き自動車船「CENTURY HIGHWAY GREEN」に Ship to Ship（船から船への）方式でLNG燃料を供給。

＊ Keppel Offshore & Marine Ltd（Keppel O&M）および Shell Eastern Petroleum（Pte）Ltd が共同で設立した LNG 燃料供給事業会社

Energy Resource Transport

エネルギー資源

電力事業 海洋事業



常務執行役員
岩下 方誠
エネルギー資源輸送事業ユニット統括、
先進技術・造船技術・GHG 削減戦略ユニット統括、
電力・海洋事業担当



FPSO John Agyekum Kufuor
（提供：Yinson Holdings Berhad社）



電力炭船　CORONA CITRUS

2023年度の概況

電力事業

原子力発電所の再稼働がいまだ限定的な状況下、石炭火力発電はLNG火力発電と並ぶ重要な電源として当該年度を通じ堅調に稼働しました。一方で、太陽光発電や風力発電など可変性の高い再エネ電源の導入量拡大に伴い石炭火力発電所の稼働率は変動が大きくなり、調整機能を担うミドル電源化が進行しつつあります。稼働率変動に対応するために燃料調達柔軟性が求められる中、当社船隊規模を活かした柔軟な配船により電力の安定供給に寄与するとともに、中長期の輸送契約のもとで安定収益に貢献しました。

海洋事業

FPSO事業（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）は長期傭船契約の下、ガーナ沖南西約60kmのOffshore Cape Three Point（OCTP）鉱区にて原油とLNGの生産を行い、高稼働率を維持し安定収益に寄与しました。また、ドリルシップ事業も長期傭船契約の下、ブラジルリオデジャネイロ沖200kmのプレソルト層鉱区で順調に稼働し安定収益に寄与しました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

電力事業

脱炭素社会に向けて非効率石炭火力発電所はフェードアウトが進むものの、電力の安定供給のため、高効率発電所はCO_2排出削減を進めながら当面は継続使用されると考えられます。当社はお客さまの輸送需要に対応する高品質の石炭輸送サービスを継続し、環境性能の高い新造船整備を進めるとともに、風力等を利用した環境負荷低減にも取り組んでまいります。将来的にはアンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入が進むことが予想され、これら代替燃料や液化CO_2の輸送需要にも取り組んでまいります。

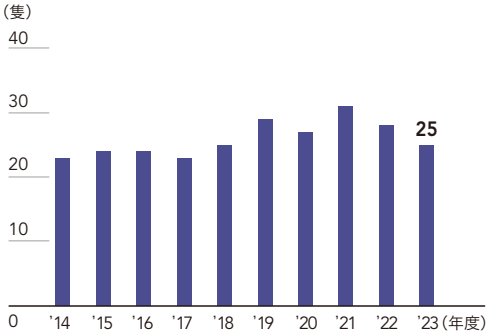
海洋事業

原油価格低迷時には海洋ガス・油田開発の採算が悪化し新規事業が停滞するリスクがありますが、世界的な脱炭素化の流れで化石燃料への開発投資額は抑制されているため、足元の原油価格は高止まりし、FPSOやドリルシップ市況は今後も底堅い展開となる見込みです。現在はエネルギーミックス転換の過渡期にあたりますが、当社は必要なリスクヘッジを講じつつ事業に取り組み、安定的な収益基盤の構築を目指します。

外部環境認識

リスク	機会
電力事業 • 脱炭素社会への移行に伴う石炭需要の急減 • エネルギー、人件費等の高騰に伴う新造船価上昇 **海洋事業** • 環境対策規制の強化に伴う本船対応費用増加	**電力事業** • アンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入に伴う新たな輸送需要の拡大 **海洋事業** • 限定的な新規投資による船腹需給の引き締まり

当社電力炭船隻数推移（共有船含む）



FPSO事業の進捗（Floating Production Storage and Offloading System）

- 浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備。
- 2017年にガーナ沖油ガス田向けFPSO保有・傭船事業参画に関する契約締結。
- Eni Ghana Exploration and Production Ltd向けに2017年より傭船中（期間15年間）。
- ガーナ沖南西約60kmのOffshore Cape Three Point（OCTP）鉱区において原油とLNGを生産中。
- 2024年6月、ブラジル沖Marlim鉱区向けFPSO保有・傭船事業へ正式参画。

Energy Resource Transport

エネルギー資源

LNG船事業



常務執行役員
金森 聡
LNG・カーボンソリューション事業担当



LNG船　尾州丸



LNG船　LAGENDA SETIA

2023年度の概況

LNG船事業は既存船隊が中長期の期間傭船契約のもとで順調に稼働し、安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、本年以降に引き渡しとなるプロジェクト船の竣工準備に加え、前年度実施のカタール拡張計画第1弾に続く第2弾などの当社の主なターゲットである長期傭船需要への対応を進めました。具体的には、マレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ傘下のPETRONAS LNG社向け合計3隻の新造79,960m（メンブレン）型LNG船のうち最後の3隻目が中国の滬東中華造船（Hudong-Zhonghua Shipbuilding（Group）社）から9月に竣工し、3隻でのサービス体制が整いました。また、三菱商事のシンガポール子会社であるダイヤモンド・ガス・インターナショナル（DGI社）と長期定期用船契約を締結し、さらにカタール拡張計画第2弾についても第1弾の12隻に続き、4隻の長期傭船契約を締結しました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

LNG需要の堅調な増加に沿って、長期安定型のLNG輸送船需要も2040年までは堅調に増加する見込みであり、LNG船事業は、市場拡大とともに成長を遂げることができる事業です。

当社の強みは、約40年間にわたり蓄積された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」と「顧客ニーズへの対応力・提案力」と分析しており、この両輪に磨きをかけ、「営業ネットワークの拡充」と「船舶管理品質の向上」に注力し、技術・営業の連携により、市場拡大を上回るスピードでの契約獲得と収益拡大に向けた成長戦略に取り組んでいます。

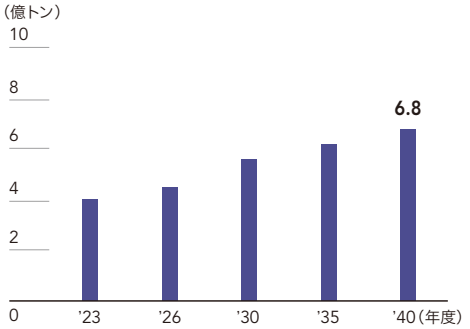
投資計画については、すでに当初の中期経営計画の投資目標を達成しており、当社事業ポートフォリオとしての長期安定収益基盤を拡充すべく投資規模を拡大し、関与隻数は足元46隻から2026年度には65隻へ、2030年度には75隻以上とし、中長期的には100隻体制を視野に入れています。

関与隻数の目標実現に向けて、「既存顧客の案件積み上げ」と「新規顧客の開拓」に注力します。「既存顧客の案件積み上げ」については、カタール・ペトロナス等の既存顧客が計画する新規プロジェクトの契約、および、既存契約の代替需要を獲得し、顧客内シェアを維持・向上を目指しています。「新規顧客の開拓」については、中国・インド・東南アジア等の新興地域向けおよび、世界最大の輸出国となる北米出し貨物を中心に、新規顧客からの案件獲得を目指しています。

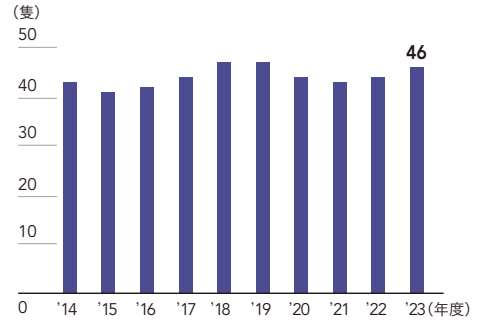
外部環境認識

リスク	機会
• 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	• 地政学リスクの高まりによる長期契約の増加 • 各種規制（EEXI/CIIおよびEU-ETSなど）に伴う旧式船リプレース需要の増加

LNG需要量予測



当社LNG船隻数推移（共有船含む）



Energy Resource Transport

エネルギー資源

カーボンソリューション事業



常務執行役員
金森 聡
LNG・カーボンソリューション事業担当



オフショア支援船　あかつき



Northern Lights 液化CO_2船
（提供：Northern Lights JV DA）

2023年度の概況

CO_2を回収・貯蔵するCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）の分野では、昨年度に続き、世界初の本格的なCCS向け商業輸送（Northern Lights）への長期傭船契約を獲得し、運航隻数を合計3隻に伸ばしました。国内では当社も参画する液化CO_2の大量輸送に向けた実証試験船が竣工し、各種試験・運航が始まりました。また、それらの実績を背景に、内外の有力なCCS事業者とのプロジェクトの検討がさらに進展しました。

洋上風力発電支援船では、グループ会社であるケイライン・ウインド・サービス（KWS）が、内外の洋上風力プロジェクトに対応しました。

LNGバリューチェーン事業では、不安定な世界情勢などを背景にトランジションエネルギーとして再認識されつつあるLNGの優位性を意識した営業活動に取り組みました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

液化CO_2輸送船の分野は欧州が先行しており、2024年から始まるNorthern Lightsプロジェクトを通じた知見の獲得・プレゼンスの拡大を図り、各需要家との事業化検討を生かす形で、2020年代後半より本格化するアジア・太平洋域での事業拡大を図ります。

外部環境認識

リスク	機会
• 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の経済環境の変化に伴うプロジェクトの遅延や見直し	• 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 • 天然ガスなどのトランジションエネルギーの再評価を背景としたLNGバリューチェーン事業やさらなるCCS事業への需要の高まり

日本においても、CCSの普及と拡大を目的とした事業支援や、事業者の許可制度などを盛り込んだCCS関連法が成立するなど、事業化に向けた官民による取り組みが本格化しており、液化CO_2の海上輸送の側面から積極的な貢献を果たします。

また、有力パートナーとの提携を通じたノウハウの共有により、リスクの分散や安定的な事業運営に取り組みます。

洋上風力発電支援船では各事業の早期の収益化を実現した上で、建設・保守分野での長期契約獲得や、当社グループの強みを生かせる浮体式向け支援船分野の強化、また関連する海洋調査などの需要にもきめ細かく対応し、安定事業への成長を目指します。

LNGバリューチェーン事業については、東南アジアを中心に底堅い需要が期待されますので、当社のシンガポールをはじめとする拠点を最大限に生かし、中古船の有効活用など、LNG船事業とのシナジーを追求したLNG関連事業の多様化に取り組みます。

いずれも当社の主要顧客が重要課題と位置付けるもので、積極的なパートナリングによる課題解決を通じ、成長機会の共有を図ります。

COLUMN

マレーシア・サラワク州沖でのCCS事業がJOGMECより「先進的CCS事業」に選定

当社を含む9社*が取り組む、マレーシアのサラワク州沖でのCCS事業が、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）より「先進的CCS事業」として選定されました。

この事業では、日本国内の製鉄所、発電所、化学工場などから排出されるCO_2の分離・回収・液化、また、瀬戸内エリアにおける内航輸送を含む、サラワク州までの海上輸送、圧入・貯留にわたる、一連のCCSバリューチェーン構築に必要な設備やコストの検討などを行います。パートナーとともに、これらの有望なプロジェクトの実現性を高め、脱炭素社会の構築に貢献します。

＊ 石油資源開発株式会社、日揮ホールディングス株式会社、Petronas CCS Ventures Sdn. Bhd.、JFEスチール株式会社、三菱ガス化学株式会社、三菱ケミカル株式会社、中国電力株式会社、日本ガスライン株式会社、当社

Product Logistics

製品物流

自動車船事業



専務執行役員
五十嵐 武宣
製品輸送事業ユニット（自動車船）統括、デジタライゼーション戦略ユニット統括



自動車専用船　POLARIS HIGHWAY



LNG燃料自動車専用船　CENTURY HIGHWAY GREEN

2023年度の概況

世界の自動車販売市場は、半導体・自動車部品の供給不足を背景とした生産・出荷への影響が漸減する中で回復基調が継続し、前年比約9%増加の約8,600万台となり、いわゆるDEEP SEAの海上荷動きは約10%増加の約1,600万台となりました。その中で当社グループの欧州域内輸送を含む輸送台数は前年度の319万台から約2%増加の325万台に増加したことに加えて、運賃修復や船隊整備適正化、および運航・配船効率向上を継続的に進めることで収益力・コスト競争力向上に取り組み、前年度比で増収増益となりました。また、環境対応新造船建造など、成長に向けた投資も計画どおりに実施しています。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

世界の乗用車販売台数は、世界経済のリセッションリスクによる荷動き量への影響や地政学リスクによる運航制約などが懸念されるものの、基本的には生産・出荷は堅調に推移する見通しです。足元では、電気自動車（BEV）の販売増加スピードに若干の減速が見られますが、2030年には電気自動車の世界販売に占める割合は約40%に達することが予想されています。BEV販売の拡大は、現地生産化の進展による海上輸送需要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、基本シナリオでは海上輸送需要は2023年から2030年にかけて、約8%の伸びが見込まれます。

このような状況下で、顧客・船隊・航路の三位一体のバランスを保ちながら、それぞれの重点施策を着実に実行し、事業の持続性と成長性を両立していきます。

顧客基盤の維持・拡大においては、安定的かつ持続可能なサービスを提供し、基盤となる顧客の需要増加に対応していきます。新たなマーケットとしては、拡大が継続する中国・メキシコからの輸出市場や、新たに増加が始まるインドからの輸出市場への展開も積極的に推進します。さらに、背高重量貨物の積取り量を2030年までに10%以上増加させることを目指します。

航路デザインに関しては、当社の強みである既存の航路網を強化するとともに、インドなど新たな荷動きをカバーする航路網に向けて、改良・改善に取り組みます。

船隊整備においては、従来の制限を超える超重量貨物積載を可能とする背高重量貨物の積載能力向上や、積載量を増加させた大型船化などにより競争力強化を進めます。また、環境対応船の整備を継続し、低炭素・脱炭素化による競争力の高い船隊整備を進めていく計画です。

外部環境認識

リスク

- 今後の世界経済動向とデカップリングなどによる完成車輸出入への規制の影響
- 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
- 地政学的リスクにより生じる安全な配船への制約や海上荷動きへの影響

機会

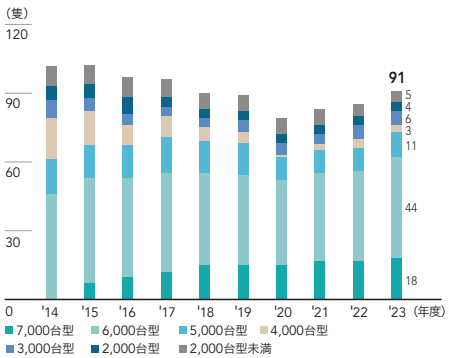
- 環境対応船整備による低炭素化／脱炭素化の推進とそれに伴う新たな事業モデルの創出
- 中国／インド／メキシコ出しなどの新たな成長マーケット需要の増加を取り込んだ事業規模の拡充
- 自動車船での輸送技術と船舶の能力の向上による背高重量物貨物の取り込み

自動車船 船社ランキング

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	110	15.6%	748,871	17.9%
2	日本郵船	108	15.4%	668,806	16.0%
3	商船三井	90	12.8%	540,559	12.9%
4	**川崎汽船**	**82**	**11.7%**	**503,438**	**12.0%**
5	GLOVIS	73	10.4%	481,540	11.5%
6	Grimaldi	57	8.1%	280,580	6.7%
7	HOEGH	35	5.0%	241,615	5.8%
8	ZIM	16	2.3%	81,340	1.9%
9	トヨフジ海運	16	2.3%	70,000	1.7%
	その他	116	16.5%	573,635	13.7%
	合計	703	100.0%	4,190,384	100.0%

Hesnes Shipping "AS Year Report"をベースに当社作成

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。

Product Logistics

製品物流

物流・港湾事業



常務執行役員
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



曳船　AKEBONO



オーストラリアでの完成車物流事業

2023年度の概況

国際物流事業の、フォワーディング事業では、前年度の消費国での在庫調整による荷量減少や個人消費減速を背景に、年初から市況が低調に推移し、海上および航空輸送需要の減少傾向が継続しました。完成車物流事業では、豪州での滞船問題が継続しているものの、自動車需要は依然として高く、輸送台数が増加したため、陸送取扱台数および保管台数が前年比で増加しました。

国内物流・港湾事業では、当社5大港国内コンテナターミナル全体の取扱量が減少し、前年同期を下回りました。曳船事業ではコンテナ船・自動車船の作業数が継続して堅調に推移し、倉庫事業でも既存の顧客を基盤に、取扱量は継続して堅調に推移しました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

中期経営計画達成に向け、海運業を主軸とした物流事業における機能性強化と、安定的な収益力向上の2軸を観点に事業ポートフォリオの見直しを推進しており、さらなる稼ぐ力の磨き上げを行っております。具体的には、世界各地で日々変化していく顧客の物流需要に対し、当社既存のグローバルネットワークの下で知見と経験を生かして課題解決の提案を行い、顧客密着度を高め海運事業に貢献できる組織体制の構築を進めています。国内物流・港湾事業では、収益力の向上と大型船対応をすべく、神戸港では六甲アイランドからポートアイランドのコンテナターミナルへの移転準備を進めています。曳船事業・倉庫事業では収益性の向上と顧客基盤の拡大を図っています。また、東京港コンテナターミナルでは、環境対応を踏まえた燃費効率が良いニアゼロエミッション型のトランステナー（RTG）の導入を進めています。

外部環境認識

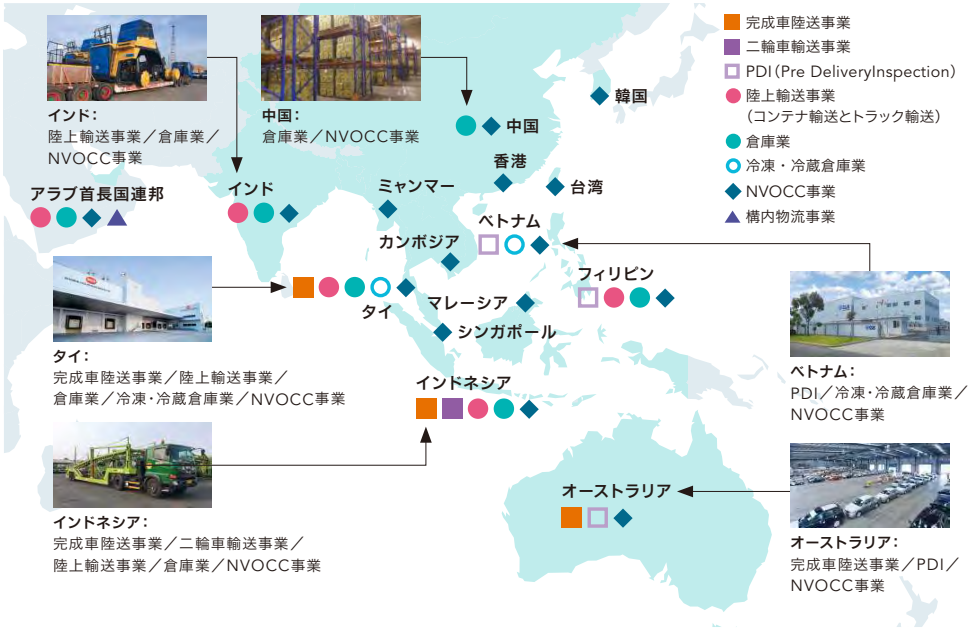
リスク

- 顧客からの要請に基づく環境対応に伴う費用増加とその転嫁
- 情勢不安（アデン沖）や世界的気候変動（パナマ運河渇水）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、景気後退

機会

- 洋上風力発電等、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
- 足元のコンテナ船スペースタイトによる航空貨物へのシフトの可能性
- 2024年問題が顕在化した際の内航へのモーダルシフト

当社グループ アジア地域での地域密着型総合物流事業



Product Logistics

製品物流

近海・内航事業



常務執行役員
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



川崎近海汽船運航のフェリー　シルバープリンセス



川崎近海汽船運航のフェリー　シルバーティアラ

2023年度の概況

近海事業では鋼材輸送での新規貨物の成約やバイオマス燃料輸送は安定した輸送量を確保しました。一方、バルク輸送は主要貨物であるロシア炭輸送がなくなり、事業全体での輸送量は前年比で大幅に減少しました。

内航事業のフェリー輸送では旅客・乗用車は繁忙期の利用者が増加したものの、物価高による消費低迷とネット通販による購買機会の減少によりトラックの積高は前年を下回りました。定期船輸送の北海道航路においては荒天により稼働が減少したことや各メーカーの製品価格値上げによる需要低迷、猛暑による乳製品・農産物の収量減等により輸送量は減少しました。九州航路ではトラックドライバーの労働環境改善に関わる2024年問題を直前に控え、海上輸送への転換が期待される中ではあったものの、荷動き鈍化により輸送量は前年を下回りました。不定期船輸送の専用船では、入渠日数の増加や火力発電所での長期定期点検があり輸送量は前年比で減少しました。

ＯＳＶ事業では、メタンハイドレートなどの海洋調査案件やサプライ業務、曳船支援等により全体の稼働率は前年並みとなりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

近海事業では往航の鋼材輸送においては、新規成約により大幅な輸送量の増加を見込み、復航のバイオマス燃料輸送でも出資する新規発電所の稼働開始により輸送量が増加する見込みです。

内航事業ではフェリー輸送はトラック積高が前年度を下回る予想も他航路利用顧客の引き合いを取り込み積高維持に取り組みます。また、乗用車・旅客はコロナ明け後の底堅い旅客需要を取り込むべく、集客営業を進めてまいります。定期船輸送の北海道航路では建築部材の増加が見込まれる一方で、物価高による需要減少に伴い航路全体としては輸送量減少を予想するため、電源貨物をターゲットとして集荷営業を図ります。九州航路では減便に伴う便当り貨物量の増加を図るとともに、収受運賃の適正化や余剰船の他社航路への貸船による収支改善を図ります。不定期船輸送の専用船は需要家の環境対応に注視し、輸送継続に向けた船体の保船整備計画を進めてまいります。また、一般貨物船では国産材輸送をベースとして新規案件の獲得や運航効率の向上により収支改善に取り組んでまいります。

ＯＳＶ事業では従来の事業に加え、ケイライン・ウインド・サービス株式会社を通じた案件やＣＣＳ事業の調査案件等の取込みを図ります。

外部環境認識

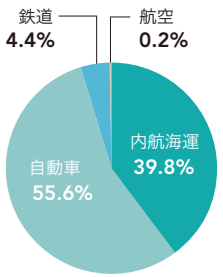
リスク

- 近海事業では市況変動局面に際し、エクスポージャーの適切な管理を継続し、運航効率の改善やコスト削減に取り組む
- 内航事業ではフェリー輸送は貨物航空便就航等の貨物動向変化に対して、本船設備の充実を図り、新たな顧客ニーズを取り込む
- ＯＳＶ事業では洋上風力発電事業の事業化遅延が見込まれているため、新たな需要予測が見込まれるＣＣＳ案件にも取り組んでいく

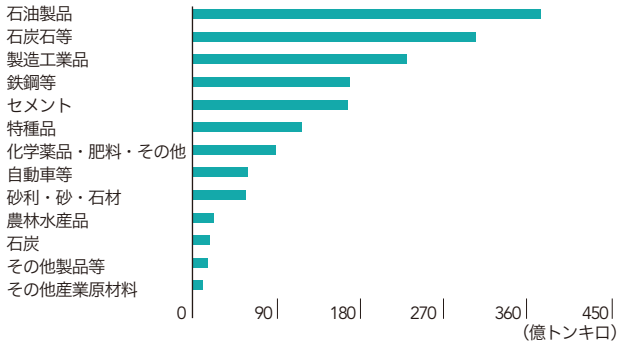
機会

- 近海事業ではバイオマス燃料輸送の需要動向をとらえ、船隊整備を継続する。また、発電事業参画等を通して、商圏の拡充を図る
- 内航事業では国内の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、国内の内航海運へのモーダルシフトを推進する
- ＯＳＶ事業ではケイライン・ウインド・サービス株式会社（ＫＷＳ）を通じた洋上風力発電の支援事業に取り組んでいく

国内貨物の約４割を担う内航海運



国内貨物の約４割を担う内航海運



Product Logistics

製品物流

コンテナ船事業



常務執行役員
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



コンテナ船　ONE INNOVATION



コンテナ船　ONE HONOLULU

2023年度の概況

Ocean Network Express（ONE）の事業環境は、第3四半期までは、北米において個人消費が堅調さを保ち強い荷動きがみられましたが、欧州では長期化するインフレが個人消費の停滞を招いていることに加え、金融引き締めが景気の下押し圧力となり、全体としては荷動き需要の本格的な回復には至りませんでした。加えて、供給面においても新造船竣工による需給環境の悪化のため短期運賃市況の低迷が続きました。しかし、第4四半期は、中東情勢への対応として、スエズ運河を使用していた航路を喜望峰経由の迂回ルートへ変更する動きが生じ、ルート変更に伴う航行距離の延伸により船腹需要が増加、余剰船腹が吸収されたため、需給環境が改善し短期運賃水準に上昇が見られました。ONEでは中東情勢に起因するサプライチェーン混乱を最小限に抑えるべく機動的に対応し、また、荷動きに応じた柔軟な船腹・輸送機材のマネジメントによりオペレーション効率の最大化に努めましたが、通期では前年対比で減収減益となりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

ONEは設立以来5年で世界トップクラスの収益力を達成、サステナブルな成長に向けて舵を切り、世界有数のコンテナ海運会社を目指すフェーズ2として本年3月に新たな中期経営計画である"ONE2030"を発表しました。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つをサステナブルな成長を実現する具体的な戦略の柱として掲げています。一方で、足元では中東情勢の長期化、国際関係の緊張の高まり、新造船の大量竣工などを背景に、事業環境の見通しが不透明となっております。ONEでは刻々と変わる事業環境の変化を注視し、機動的かつ効率的なオペレーションを継続するとともに、お客さまの輸送需要を着実に支えるべく、事業運営に努めてまいります。

なお、コンテナ船事業は当社にとって重要な事業セグメントであり、株主としてONEの事業を支え、当社の収益基盤を安定させる役割を担っております。持続的な成長と発展のために資本効率、資金調達、ROEなどをより意識した経営を推進することによるガバナンス強化、経営・オペレーション両面での人材提供等を通して引き続き支援強化をしてまいります。

外部環境認識

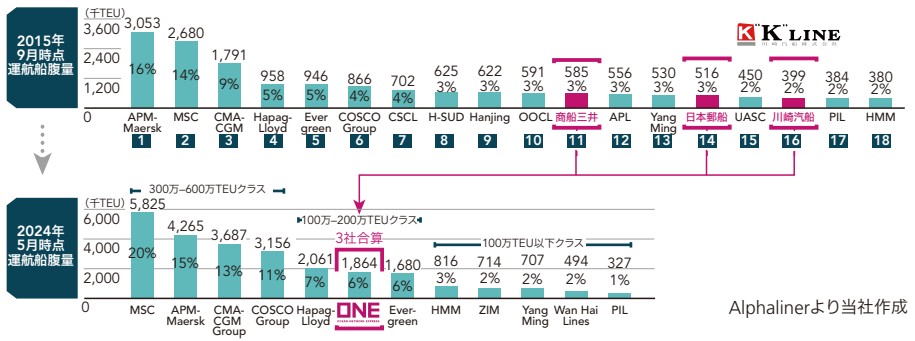
リスク

- 紅海情勢の悪化・ウクライナ戦争の長期化による国際貿易への影響
- 中国経済の減速および米中貿易摩擦による関税引き上げ影響
- 昨年来続く新造船大量竣工に起因する船腹供給の増加
- 北米東岸や欧州における労働争議に起因するサプライチェーンの混乱の可能性

機会

- 経済発展中のインド・南米・アフリカ・アジアでのビジネスチャンス
- 脱炭素ネットゼロに向けた先進的な取り組みと顧客ニーズのマッチング
- デジタライゼーション推進によるオペレーションのさらなる効率化
- コンテナターミナル等、コンテナ船事業を支えるバリューチェーンの構築機会

コンテナ船 船社数・規模の変化



Alphalinerより当社作成

"K" LINEグループのマテリアリティ

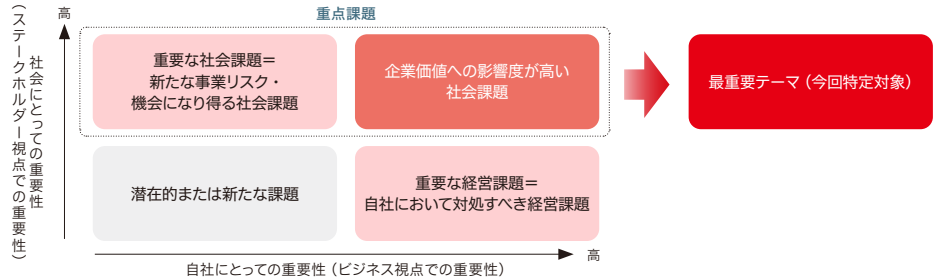
"K" LINEグループでは、サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、及び管理するための過程の一環として、必要に応じてマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）の見直しを行っています。当社グループが直近に実施した2022年度の見直しで新たに特定した12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタライゼーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています（詳細は下の一覧表をご参照ください）。当社グループにとってのマテリアリティは、中期経営計画に基づいて持続的成長や企業価値向上を果たしつつ、社会課題の解決にも貢献し、企業理念・ビジョンを実現するために取り組むべき重要課題と位置付けられます。

マテリアリティと関連するSDGs

分野	社会課題解決へのアクション＝マテリアリティ		関連するSDGs
経営基盤	人権の尊重	▶P.43	
	コーポレートガバナンスの強化	▶P.63	
	コンプライアンスの推進・強化	▶P.44	
安全・品質	安全運航の推進	▶P.45	
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化	▶P.46	
	社会の低炭素化・脱炭素化支援	▶P.47	
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化	▶P.46	
デジタライゼーション推進	イノベーションの促進	▶P.52	
	DX対応の強化	▶P.54	
人材	人材の確保・育成	▶P.56	
	ダイバーシティ＆インクルージョンの促進	▶P.57	
	労働環境の整備・健康経営の促進	▶P.59	

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定に際しては、ISO26000やOECD多国籍企業行動指針など、主としてCSR（企業の社会的責任）に関連する各種ガイダンスを参考に、SDGsなどで掲げられる社会課題を考慮しつつ、事業戦略との整合性や価値創造の観点なども加味して、「自社にとっての重要性」（ビジネス視点での重要性）と「社会にとっての重要性」（ステークホルダー視点での重要性）という2軸から、マテリアリティの分析・評価を行いました。



マテリアリティ分析のステップ

STEP 1 社会課題リストの作成

- SDGsなどを中心に社会課題をリストアップ（社会課題のロングリスト作成：全115項目）
- 自社事業との関連性ならびに海運業界に特有の社会課題を加味して社会課題の絞り込みを実施（社会課題のショートリスト作成：全50項目）

STEP 2 社会課題の評価（自社にとっての重要性評価、社会にとっての重要性評価）

- STEP1で絞り込まれた全50項目の社会課題に対して、以下の観点でその重要性評価を実施
  - **自社にとっての重要性**
    各社会課題について、リスクと機会の観点から自社の企業価値への影響度を評価。当社グループ役職員へのアンケートも実施し、当社グループが優先的に対処すべき社会課題について意見を聴取
  - **社会にとっての重要性**
    各社会課題について、当社グループにとって重要なステークホルダー（顧客、投資家、従業員、地域社会、国際社会）に与える影響度を、それぞれのステークホルダーの立場に立脚して分析

STEP 3 マテリアリティの特定

- STEP2において、自社、ステークホルダーそれぞれに対して重要性の高い項目を、自社の企業価値への影響度が高い社会課題と位置付け、さらにこれらを「社会課題解決へのアクション」として全12項目に集約し、マテリアリティ案を作成
- 外部有識者と当社経営陣によるダイアログを実施し、マテリアリティ案について意見交換
- ダイアログを踏まえて最終化されたマテリアリティ案を、サステナビリティ経営推進委員会で討議し、経営会議で決裁の上、取締役会に報告

マテリアリティに関するKPI

当社グループでは、マテリアリティの各テーマに合わせた目標と指標（KPI）を設定し、進捗をモニターしています。
2024年度も、前年度の達成状況を評価した上で単年度目標を設定しました。中長期目標の達成に向けて、継続的に取り組んでまいります。

分類	マテリアリティ	マテリアリティKPI						
		中長期目標（ありたい姿）	テーマ		KPI	中長期目標値	2024年度目標値	2023年度達成状況
経営基盤	人権の尊重	グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重するとともに、侵害を防止する体制を確立している。	サプライチェーンにおける人権尊重	サプライヤー啓発	サプライヤー向けアンケート実施率	2026年までに取引金額上位80%	取引金額上位50%	未実施
			人権に関する意識啓発	社内啓発	人権に関するeラーニングの受講率	全体受講率100%	全体受講率90%	受講率：社内 89.2%、国内グループ会社 86.4% 海外グループ会社 93.1%
	コーポレートガバナンスの強化	取締役会による経営方針の決定および監督の機能が発揮されるとともに、その方針に基づく業務の執行が適時・適切になされ、中長期的な企業価値の向上につながっている。	コーポレートガバナンスコード原則の遵守	CG原則	プライム市場上場企業に求められるCGコード原則の「Comply」比率	100%遵守の継続	100%遵守	100%遵守
			取締役会実効性の継続的な向上	取締役会実効性	取締役会実効性評価の実施と開示	年1回の継続的実施	インタビュー形式による実効性評価の実施	アンケート方式による実効性評価を実施し、結果をプレスリリース
				取締役会実効性	取締役会実効性評価で設定した課題の定期的なレビュー	四半期レビューと取締役会へのフィードバックの継続	四半期レビューと取締役会へのフィードバックを実施	4回のレビューを実施 （2023年7・10月、2024年2・4月）
	コンプライアンスの推進・強化	役職員が高いコンプライアンス意識を持ち、インテグリティある事業活動が行われている。	法令遵守の徹底	結果指標	重大なコンプライアンス違反件数	0件	0件	0件
			コンプライアンス意識の向上	社内啓発	コンプライアンス研修受講率	全体受講率100%	受講率90%以上	90%以上達成
安全・品質	安全運航の推進	グローバル・モニタリングシステムと地域密着サポート体制を構築し、「人間力」と「先進／デジタル技術」の両輪で安全運航管理体制を継続強化することで、事故を防止している。	事故		重大海難事故	重大海難事故ゼロ	0件	0件
			遅延		機関事故による遅延時間	10時間／隻／年	10時間／隻／年	5.92時間／隻／年
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化	環境ビジョンで定める2050年GHG排出ネットゼロへ挑戦すべく、自社の脱炭素化、社会の脱炭素化支援に向けた取り組みを実施している。	脱炭素（自社）	結果指標	CO_2排出効率（2008年比）	2030年50%削減	中長期目標値を前提に取り組みを進める	44%改善
					CO_2排出総量（2008年比）	2050年ネットゼロ実現		52%削減
				燃料転換	LNG燃料船投入隻数	2030／2040／2050年：35／35／10隻		3隻
					ゼロエミッション船投入隻数	2050年：200～250隻		0隻
	社会の低炭素化・脱炭素化支援		脱炭素（社会）	環境保全活動	森林保全活動実施回数	1回／年	1回／年	1回
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化	油濁事故、大気汚染防止やバラスト水処理装置の搭載など、生物多様性保全の取り組みを通じて海洋・大気への環境影響を極小化している。	生物多様性	海洋汚染	油濁事故	油濁事故ゼロ	0件／年	0件
				影響低減	バラスト水処理装置搭載率	2024年6月までに100%	100%	99%
デジタライゼーション推進	イノベーションの促進	先進的な省エネ技術を導入した燃費性能の優れた本船を導入し、環境負荷低減を実現している。	低炭素	最新鋭船舶の導入	年内新規発注船のEEDI規制値	EEDI Phase 3 以上	年内新規発注船のEEDI Phase 3以上の割合を100%を目指す	100%
				風力推進等	Seawing搭載隻数	2030年：50隻	中長期目標値を前提に取り組みを進める	0隻
				運航効率	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率	100%		90%
	DX対応の強化	役職員がDXに当事者意識を持ち、現場主導でDX推進ができる体制を構築している。	DX人材育成	育成	DX活用層認定者数	2025年度末までに100名	40名	期中開始
人材	ダイバーシティ&インクルージョンの促進	国籍、大学、学部、性別および職種（事務系・技術系）を問わない一括採用・キャリア採用の実施、それによって生み出される多様性を尊重している。また、男性の育児参加への促進、"K" LINE UNIVERSITYを通じた海外現地法人スタッフとの一体感の醸成・融合など多様性をさらに促進している。	多様な人材の活躍	ジェンダー	女性管理職比率	15%（2026年度まで）	—	6.8%
				採用形態	管理職におけるキャリア採用者比率	—	—	16.5%
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	—	—	14.9%
	労働環境の整備・健康経営の促進	グループ従業員の人格、個性および多様性も尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備・向上を図り、ゆとりと豊かさを実現している。	労務安全	労務	月間法定時間外労働	40時間以内*	—	7.4時間
				柔軟な働き方	男性育児休業取得率	20%*	—	77.8%
			健康経営	メンタル	ストレスチェック受検率	90%	90.0%	92.1%（陸上）／74.3%（海上）
	人材の確保・育成	社会的価値、経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組み、新卒採用に加えて通年でのキャリア採用も実施している。「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」という視点から人材の育成に取り組んでいる。	多様な人材の活躍	採用形態	管理職におけるキャリア採用者比率	—	—	16.5%
					在籍社員におけるキャリア採用者比率	—	—	14.9%
				育成	一人当たりの研修費（陸上職）	—	199千円	171千円

＊2022年4月に策定した「女性活躍推進及び次世代育成支援のための行動計画」にて目標として定めたが、前倒しで達成済み。現在は2025年度以降の目標設定を検討中。

サステナビリティ経営

"K" LINEグループは、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すことをビジョンとして掲げています。その使命を果たすためには、自社の経済的価値と両立させる形で社会課題の解決に貢献して社会的価値を創出することが重要です。当社グループが海運業を主軸として培ってきた総合力をフルに生かしつつ、パートナーの力も借りながら、自社と社会・環境の双方のサステナビリティを両立させる取り組みを実現することが、当社グループのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。

推進体制

グローバルな価値観や行動の変容が加速し、地球温暖化による環境負荷の低減に対する意識が高まる中、当社は、サステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえ、取締役会において継続的に議論しています。これらの課題に重点を置いた経営を強化するため、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」および「GHG削減戦略委員会」を設置しています。

このうちサステナビリティ経営推進委員会は、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。

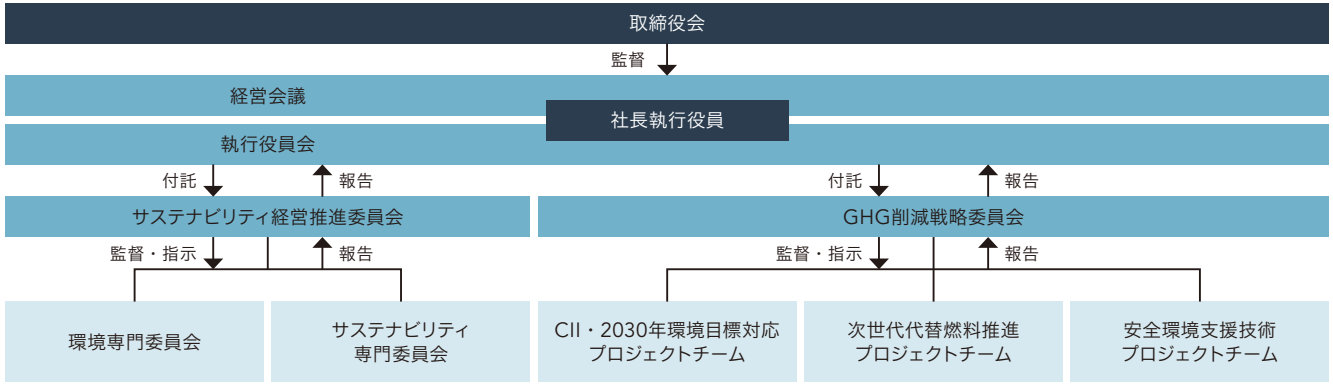
その下部組織であるサステナビリティ専門委員会には、当社グループが特定しているマテリアリティの各課題に対する管掌部門のグループ長が委員として参加しており、マテリアリティに関する取り組みの実践状況をモニターし、その進捗状況を定期的に上部組織であるサステナビリティ経営推進委員会に報告しています。

もう一つの下部組織である「環境専門委員会」は、「川崎汽船グループ環境憲章」および国際標準化機構（ISO）の規格に則って構築された「環境マネジメントシステム（EMS）」を機能的に運用するとともに、その他の環境に関わる活動を推進しています。

一方、GHG削減戦略委員会では、各種環境対応が急務な中、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定するとともに、総合的な対応戦略、機器選定等の技術対応・円滑な運用準備などの方針を策定し、実施を統括しています。

これらのガバナンス体制の下、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。

（2023年度委員会開催実績）
- サステナビリティ経営推進委員会：3回
- 環境専門委員会：2回
- サステナビリティ専門委員会：3回
- GHG削減戦略委員会：4回



担当執行役員メッセージ



専務執行役員 CFOユニット（経営企画・調査・財務・会計・税務・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報）統括、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当、CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）
山鹿 徳昌

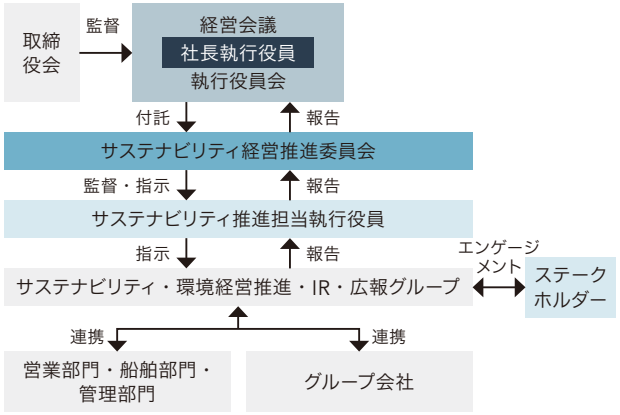
サステナビリティ（環境・社会・経済の持続可能性）に貢献することで、企業の持続可能性の向上を図る「サステナビリティ経営」に基づいて事業活動に取り組むことは、社会インフラを担ってきた当社グループにとって、不可欠な視点です。国際海運から排出されるCO_2は約9億トンと言われドイツ一国の排出量に相当する規模となります。海運を主軸として事業展開を行っている当社は、気候変動問題をはじめとする環境や社会の課題を機会と捉え、社会的価値と経済的価値の双方を創出することで企業価値を向上させていくことが、全てのステークホルダーの皆さまからの信頼の獲得に結びつくと考えています。今後も当社グループは、サステナビリティへの主体的な取り組みを通じて、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献しつつ、成長機会の追求と企業価値の向上に取り組んでまいります。

人権の尊重

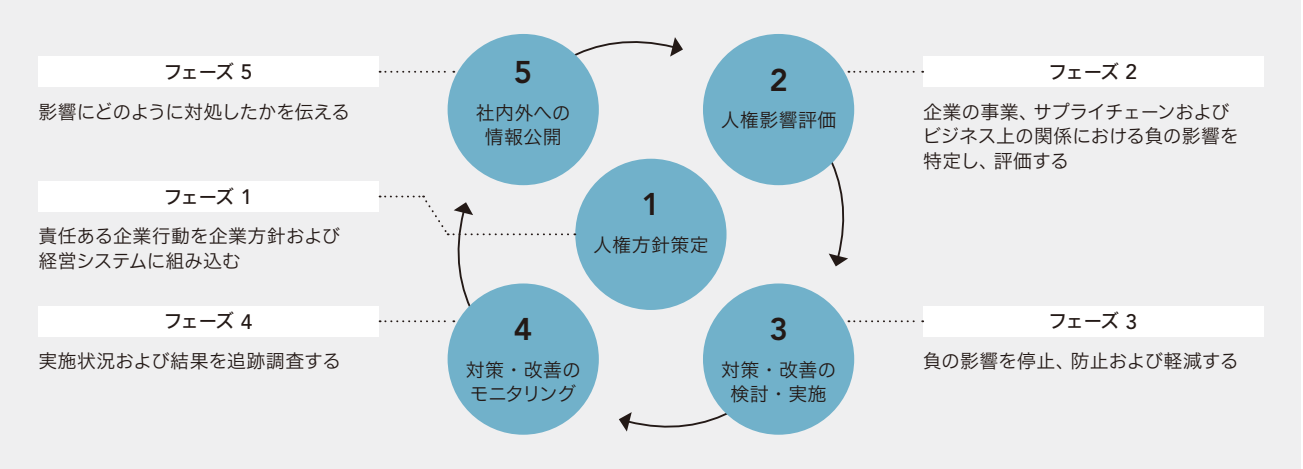
"K" LINEグループでは、「グループ企業行動憲章」の冒頭で「人権の尊重」を掲げています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人権や労働に関する諸原則を支持することを表明するとともに、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を指針として、「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定し、人権デューディリジェンスの取り組みを進めています。

人権デューディリジェンス実施体制

2022年に策定した人権基本方針に基づき、サステナビリティ経営推進委員会の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案など、いわゆる「人権デューディリジェンス」を実施しています。



人権デューディリジェンスの全体像



人権影響評価と優先課題

当社グループでは2022年度より人権デューディリジェンスの取り組みを本格化し、初年度には自社・グループ会社の従業員に関わる人権影響評価を実施し、優先課題の特定と対策の検討を行いました。それに続く2023年度から2024年度上半期にかけて、対象範囲をサプライチェーンに拡大すべく、以下を実施しました。

1. 自社の調達関連取り組みに関する現状分析
2. 調達方針・サプライヤー向けガイドライン改定案の検討
3. サステナブル調達実施体制の検討

2024年度下半期以降は、サステナブル調達の一環として、サプライチェーンにおける人権デューディリジェンスを本格化させるべく、調達方針・サプライヤー向けガイドラインを改定してそれを周知するとともに、アンケートを通じた人権影響評価を実施する予定です。

コンプライアンスの推進・強化

グループコンプライアンス体制

当社およびグループ会社役職員の日常業務の行動指針となるよう、2017年1月に「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定し、当社およびグループ会社役職員に遵守を義務付けています。社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループ会社のコンプライアンスを担保するための方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。加えて、国内外にわたる当社グループの事業におけるコンプライアンス問題発生の未然防止とリスクの早期発見および是正のため、当社および国内外グループ会社役職員からの内部通報を受け付ける「ホットライン窓口」と「グローバルホットライン窓口」を設置しています。

独占禁止法遵守の取り組み

役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を徹底すべく、さらなる強化に取り組んでいます。また、業務監査を実施し、コンプライアンスに向けた施策の実施状況を監視・監督しています。同業他社との接触についても、事前の届出および承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用しています。

贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の実効性を高めるために、当社は、腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているMaritime Anti-Corruption Network（MACN）のメンバーとして、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

経済制裁規制遵守の取り組み

2019年11月に経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーをグローバルコンプライアンスポリシーに追加し、当社およびグループ会社役職員に当社グループのビジネスに対して適用される経済制裁規制ならびに反マネーロンダリングおよびテロ資金供与に関するルールの遵守を徹底しています。

個人情報保護の取り組み

世界各国における個人情報保護に関する法規則・執行強化の状況を踏まえ、2021年10月にグローバルコンプライアンスポリシーを改正（「個別ポリシーIV データ保護法」の追加）し、個人情報の適切な保護の取り組みを強化しています。

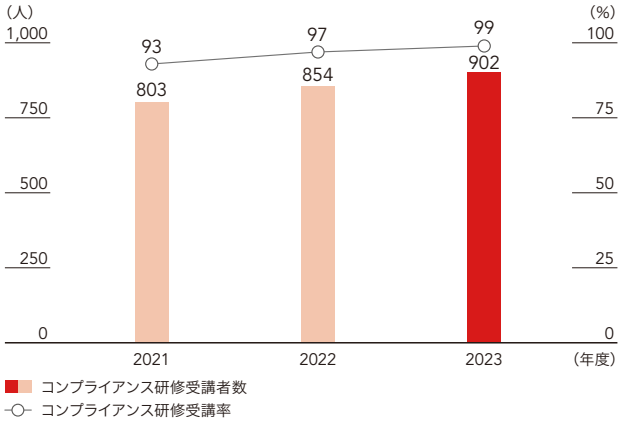
コンプライアンス意識向上の取り組み

毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、競争法や腐敗防止などのテーマを含むコンプライアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

内部通報窓口への通報・相談件数

	2021年度	2022年度	2023年度
通報	1件	3件	5件
相談	3件	0件	1件

コンプライアンス研修受講者数・受講率



安全運航の推進

当社では、安全運航にとって最も大事なのは「人間力」だと考えています。安全運航の実現には、「人間力」を生かした、人材の確保・育成、顧客密着の海技サポート体制、そしてグローバルな安全管理体制の確立が不可欠です。また、安全・輸送品質をより高度なものとするためには、先進技術の活用で経験と知識を可視化し、「人間力」を補完していく必要があります。「人間力」を「技術」が補完する、いわば「人」と「テクノロジー」の両輪で安全品質管理体制を強化し、「お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供」を行っていきます。

「人間力」をベースとした安全運航

川崎汽船の強みである「人間力」を生かした安全・品質管理対応と、
それを補完する先進・デジタル技術の両輪をもって、
確固たる安全運航体制を構築

川崎汽船の価値観　お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供



先進・デジタル技術を駆使したシステム・インフラの整備・拡充による「人間力」の補完
（統合船舶・性能管理運航システム「K-IMS」の機能強化・搭載拡大、自動運航の技術革新・応用、など）

「人」が支える安全運航体制を、
先進・デジタル技術などシステム・インフラの整備・拡充を進めることで補完していきます。

顧客密着で支える海技サポート体制

全社横断の機能強化とグローバルな顧客密着型の営業サポート体制を構築し、拠点における海技サポート体制の強化を進めます。

将来対応を見据えた船員確保・教育

新たな環境技術や新燃料船等に対応できる、将来を見据えた多様な人材の確保と育成を行います。

海陸連携を強化した船舶管理

船舶管理においては、船種特性に応じて対応できる体制とし、グローバル船舶管理品質の向上を進め、海陸連携を強化します。

全海洋を包括カバーする3極のグローバル・モニタリング体制

全海洋を包括的にカバーする3極のグローバル・モニタリング体制を整えることで、全世界で運航する当社船への24時間安全サポート体制と、有事対応体制を整えます。

人間力を補完する先進デジタル技術

K-Assist Project

船舶の自動運航に向けた技術開発をK-Assist Projectと称して、見張り・操船支援、安全離着岸支援、機関プラント運転支援の3つの分野に取り組んでいます。安全離着岸支援システムでは、出入港や離着岸の際に船体にかかる外力影響を自動検知し、船体運動モデルを使用して高精度な将来の船体位置予測を行うことで、より安全な操船を実現することが期待されています。また着岸中の係船索にかかる張力は荷役の進捗に応じて大きく変化しますが、従来は船上でその張力を定量的に確認することができませんでした。そこで係船索張力監視装置を共同開発・導入、索張力をデジタルで見える化することで、乗組員の作業負担を下げながら安全性を向上することに貢献しています。

最適運航支援システム

近年の気候変動により台風や爆弾低気圧などの発生が季節問わずに増加しており、荒天遭遇によるトラブルも発生しています。これを回避し安全な船舶の運航を確保するためには、気象・海象予測に基づいた適正な航路設定が重要です。

そのために、各船の運航性能モデルおよび気象予測に基づき推奨航路を提案する最適運航支援システムを活用することで、安全かつ経済的な運航をサポートしています。

CSO MESSAGE



専務執行役員
船舶ユニット統括
CSO（チーフ
セーフティーオフィサー）
綾 清隆

当社は、安全運航と輸送品質を事業の根幹として、お客さまにサービスを提供しています。また、低炭素・脱炭素化が求められる中、新しい課題に対応する新しい技術への適応と、その導入を促進しています。新たな課題に対応できる人材と、これまで培ってきた船舶管理の経験を最大限に生かして、中期経営計画に掲げる世界3拠点を核とした安全品質管理体制の強化を促進し、同時に、地域密着型顧客サポートの深度化を進めてまいります。環境対応も含めた、多岐にわたるお客さまの課題やニーズに対して、より付加価値の高い提案とサービスを提供し、これからもお客さまから信頼される川崎汽船であり続けるために、安全運航と輸送品質を極めるべく、グローバル組織の強化を継続していく所存です。

環境・技術

環境

当社グループは、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という企業理念のもと、「青く美しい海を明日へつなぐ」という使命を担っています。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、持続的成長と企業価値向上を目指します。

川崎汽船グループの目指す姿

お客さま・パートナーとともに環境対応ノウハウ・ソリューションを磨き上げ、事業における環境保全を収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、海運業界全体をリードします。

"K" LINE環境ビジョン2050
～青い海を明日へつなぐ～

2021年11月、気候変動対策に対する取り組みを強化するため、環境に関わる長期指針「"K" LINE環境ビジョン2050」における2050年目標を改定し、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という、より高い目標を掲げ推進しています。

2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦

["K" LINE環境ビジョン2050　～2050年に向けた環境に関わる長期指針]
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html#002

自社の低炭素・脱炭素化
GHG排出量ネットゼロに挑戦
2030年中期マイルストーン
CO_2排出効率50%改善
（2008年比）

社会の低炭素・脱炭素化支援
社会の脱炭素化を支える
新エネルギー
輸送・供給の担い手に

自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化
油濁事故ゼロ

社会の環境改善支援
生態系保護の業界トップ

自社の低炭素・脱炭素化における目標と進捗

「"K" LINE環境ビジョン2050」における2030年中期マイルストーンの達成に向けた道筋とめどを確認し、2050年に向けた船隊整備等、具体的な検討を進めています。

	2008年（基準年）	2023年	2030年		2050年
CO_2排出効率	7.21g-CO_2／トンマイル	4.04g-CO_2／トンマイル 44%改善（基準年比）	3.61g-CO_2／トンマイル 50%改善（基準年比）		
CO_2排出総量	1,368万トン	656万トン 52%改善（基準年：2008年比）			ネットゼロ
		～2023年	2030年	2040年	2050年
LNG燃料船投入隻数		1隻	35隻	35隻	10隻
		～2023年	2030年代半ば	2040年	2050年
アンモニア燃料船等投入隻数		0隻	20隻	130隻	200～250隻
		～2023年	2030年	2040年	2050年
Seawing搭載隻数		0隻	50隻	50隻	50隻

2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦

低炭素・脱炭素化に向けた取り組み概要

低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,800億円を投資し、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。新技術の追求と、検討・実施から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを継続します。

自社の低炭素・脱炭素化の取り組み

代替燃料の使用

LNG/LPG燃料船の導入拡大

- 2020年代はLNG/LPG燃料船の導入を拡大し、2030年までに約35隻投入予定

アンモニア燃料船などのゼロエミッション船やバイオ燃料等のカーボンニュートラル燃料の導入

- 2030年代半ばまでに約20隻投入予定
- アンモニア／水素燃料といったゼロエミッション燃料、およびバイオLNG、合成燃料などのカーボンニュートラル燃料の導入を検討中
- 2024年5月にはB100バイオ燃料（バイオディーゼルを100%用いた舶用バイオ燃料）の試験航海を実施

社会の低炭素・脱炭素化の取り組み

LCO_2輸送事業

地下から掘り出した炭化水素を活用して排出されるCO_2を回収・貯蔵するコンセプトであるCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）に関わる液化CO_2輸送船の分野では、欧州で開始される世界初の本格的なCCS向け商業輸送（Northern Lightsプロジェクト）への長期運航契約を受注。

Northern Lights社の発注した4隻の船隊のうち、合計3隻を当社が管理する。Northern Lightsでは中温中圧での輸送ノウハウの体系化を目指す。加えて、内外の有力な回収・貯留事業者とのCCSバリューチェーン構築に関する事業化検討を複数開始。

			投資額（2022～2026年）	GHG削減効果	施策進捗を測るKPI
自社の低炭素・脱炭素化	燃料転換（クリーンエネルギー活用）	LNG/LPG燃料船	2,675億円	従来船に比べて20～30%削減	LNG/LPG燃料船隻数
		ゼロエミッション船		排出量ゼロ	ゼロエミッション船隻数
	環境対応付加物（風力活用等）	Seawing等	210億円	従来船に比べて～20%削減 ※船速や航路、季節により削減率は変わる	Seawing搭載隻数（～50隻2030年）
	環境技術開発・実証化	K-IMSの搭載（運航効率）	55億円	従来船に比べて3～5%以上削減	K-IMSの保有船・中長期傭船への搭載率100%※
		ハイブリッドEV曳船等		—	
社会の低炭素・脱炭素化支援	低炭素化に資する新事業	液化CO_2輸送	720億円	—	事業特性に応じて検討（液化CO_2船は2024年5月時点で3隻運航を決定）
		風力発電支援等			
その他の環境投資	—	—	140億円	—	—

※ 就航中の保有船に対しては搭載済みであり、新造船についても原則全船搭載予定。
短期傭船を除き、搭載対象の中長期傭船については、2024年度末をめどに全船搭載が完了予定となる。今後も、搭載対象船の追加には随時対応し、隻数拡大を図る。
（注）本KPIは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。

低炭素・脱炭素化におけるネットゼロに向けたロードマップ



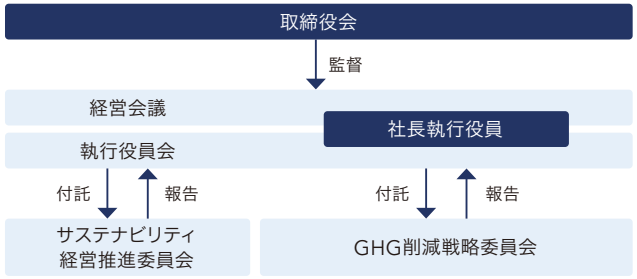
TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループは2018年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、2019年にTCFDフレームワークに基づく情報開示を実施しています。2020年6月にはそれまでの「"K" LINE環境ビジョン2050」を振り返り、TCFDが提言するシナリオ分析を実施し、その結果を踏まえ、取り組むべき課題および目標の一部を改訂しました。また2021年11月には地球規模での気候変動対策を国際社会全体で強化すべき課題としてとらえ、より高い目標である「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」を宣言しており、刻々と変化する最新の状況を踏まえ、今回シナリオ分析の見直しと財務的インパクトに関する分析に重点的に取り組み、開示内容を拡充しました。

［TCFD開示リンク］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

ガバナンス

グローバルな価値観や行動の変容が加速し、地球温暖化による環境負荷の低減に対する意識が高まる中、当社はサステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえ、取締役会において継続的に議論しています。「サステナビリティ経営推進委員会」は、社長執行役員を委員長とし、約2ヶ月に一度のペースで開催しており、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。当該委員会においては気候関連のリスクおよび機会の把握、それらに対する対応策の進捗状況のモニタリングを行う機能も担っています。



戦略

主なリスクと機会項目と対応策

社内へのサーベイ調査、関連部門へのインタビューをもとに気候変動によるリスク・機会項目の発現可能性、発現時期、財務インパクトを整理し、当社事業への重要度を分析。その上で、各リスク・機会項目に対して、事業への影響に対する考察・対応策を整理しました。

政策・法規制の変化・ステークホルダーからの評判変化・テクノロジーの変化によるリスク・機会項目			事業への影響				
種類（根源要因）	事象（定性要因）	具体例（定量要因）	発現可能性	発現時期	財務インパクト	当社事業への重要度	事業への影響に対する考察・対応策（例）
政策・法規制の変化	EEDI・EEXI規制の強化 炭素税、排出量取引の導入等	**リスク：** 炭素税コストの増加、運航コストの増加、船舶の建造コストの増加	大	短中期	中	大	DXによる効率運航改善、LNG燃料船や船用バイオ燃料の導入拡大、アンモニアやメタノール、水素などの代替燃料船の導入検討を進め、環境優位性の確保を目指す。炭素税コスト、代替燃料船への投資コストの海上輸送運賃への転嫁を検討。
ステークホルダーからの評判変化	顧客からの評判	**リスク／機会：** 脱炭素の取り組み遅れによる評判の変化	中	短中期	大	大	統合報告書やホームページでGHG排出量削減に向けた取り組みをはじめとした、先進的な環境へのさまざまな取り組みをタイムリーに開示することで、当社の低炭素化、脱炭素化に向けた取り組みを紹介している。
テクノロジーの変化	船舶における新技術の採用	**機会：** 脱炭素関連事業の需要獲得	大	短中期	中	大	2024年1月、フランスにOCEANICWING S.A.S.を設立。同社はAIRBUS社から分社したAIRSEAS社を事業継承し、Seawingの技術確立および製品化に向けた取り組みのさらなる強化と加速を目指す。Seawingは船種を問わず、既存船も含め搭載可能な新技術であり、各船種への搭載拡大を検討。
市場原理の変化	低炭素サービス提供	**機会：** 脱炭素関連事業の需要獲得、貨物輸送量の増加	大	短中期	大	大	LCO_2輸送事業について、ノルウェーでの実証PJに参画（Northern Lights社向けに3隻の契約）しており、うち2隻は2024年より世界初の本格的なCCSバリューチェーンプロジェクトに従事予定。欧州を中心に実績・ノウハウの積み上げを図る。
気温・海面上昇や異常気象などの慢性的・急性的気候変動	運航ルートの妨害、輸送ルートの変更、積載貨物の荷崩れ・潮漏れ	**リスク：** 船舶損傷リスクの増加、運航コストの増加、訴訟リスクの増加、賠償金の増加	小	長期	小	小	K-IMS/NAVIによる気象・海象予測を踏まえた最適航路選定により、高波高域への入域や動揺・荷崩れリスクを低減。 また、コンテナ船においては荷崩れを引き起こす一因となる特定の横揺れの発生を予測するアプリを導入中。 フリートモニタリングシステムを導入し、荒天遭遇回避を含む安全運航管理体制を強化。

シナリオ分析

気候変動という長期にわたる不確実な課題に対する経営戦略の持続可能性・強靭性を評価する観点から、「2.4℃シナリオ」、「1.7℃シナリオ」、「1.4℃シナリオ」の3つのシナリオを想定し、気候変動によるリスク・機会項目が実際に起こったと仮定して、財務への定量的な影響を把握、対応策を検討しています。また、物理的リスクにおいては、2.4℃よりも温度上昇の高いシナリオ（3.0 ℃以上、RCP8.0相当）を想定してリスク分析を行っています。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

シナリオ分析の前提

2.4℃シナリオ（STEPS） 各国政府が設定した目標と目的を達成するために現在実際に行っている施策を前提とし、現在の政策状況のまま進んでいくシナリオ（財務インパクト評価：2.5℃以下シナリオ）

1.7℃シナリオ（APS） NDCや長期的なネット・ゼロ目標を含む、各国政府による全ての気候変動関連の公約を考慮し、それらが完全かつ期限内に達成される前提とした、ネットゼロ宣言国は全てネットゼロを達成するシナリオ（財務インパクト評価：2.0℃以下シナリオ）

1.4℃シナリオ（NZE） 2030年までにエネルギーへの普遍的アクセスを達成し、大気の質が大幅に改善、エネルギーに関する国連の持続可能な開発目標の主要な項目を達成することを前提とした、2050年までにネットゼロを達成するシナリオ（財務インパクト評価：1.5℃以下シナリオ）

財務インパクト算出の前提条件

為替レート 各年代・シナリオにおいて為替による影響を排除するために、一律1ドル＝120円

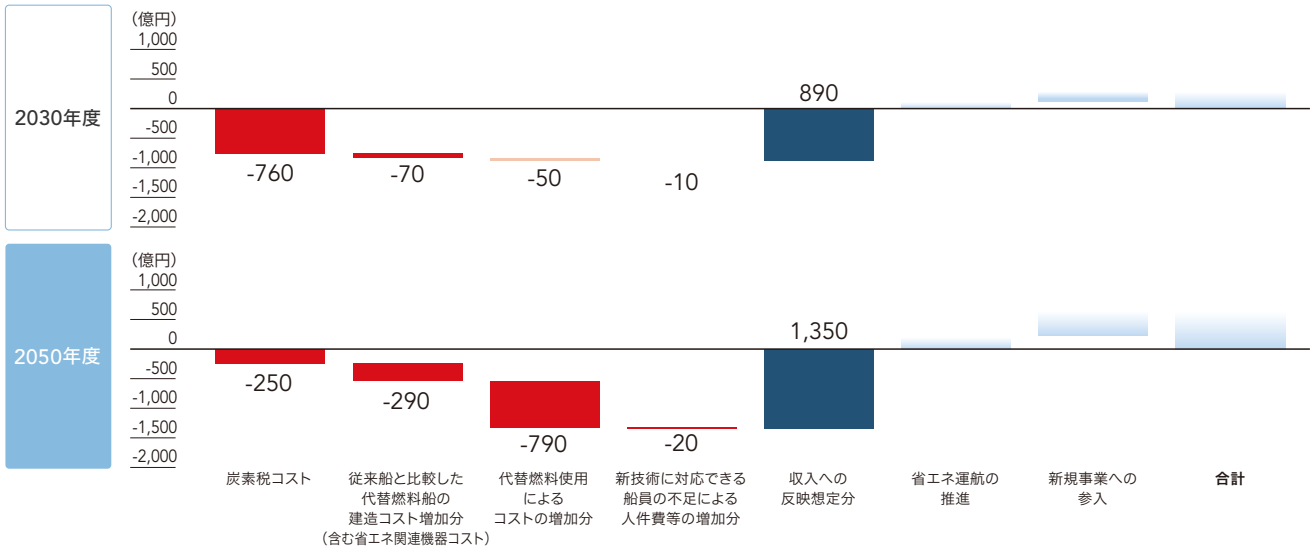
船体計画推移 当社としてどのシナリオにおいても代替燃料船への転換を進めていく方針のため、各シナリオで同一な船隊推移としています。

	シナリオ	単位	2030年度	2040年度	2050年度
シナリオ毎の炭素税価格	1.4℃（NZE）	USD/tCO₂	140	205	250
	1.7℃（APS）	USD/tCO₂	135	175	175
	2.4℃（STEPS）	USD/tCO₂	42	67	67
	燃料別の船舶の種類	単位	2030年度	2040年度	2050年度
船隊計画推移	FO	隻	187	71	4
	LNG	隻	35	35	10
	NH3	隻	14	133	234

財務インパクト評価の結果

影響を受ける要因として以下4項目を抽出しました。どのシナリオにおいても、低・脱炭素化に向けた取り組みを行わなければ、当社へのマイナスインパクトが長期にかけて発生し続けることをあらためて再認識いたしました。また、当社事業を持続的に発展させ、人々の豊かな暮らしに貢献し続けるためには、どのシナリオにおいても当社の自助努力にもかかわらず、カバーできない低・脱炭素施策におけるコスト増加を、収入への反映を通して社会全体でご負担いただく必要があると定量的なインパクトとしても認識することとなりました。

1.5℃以下シナリオの場合



低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,800億円を投資し、燃料転換や、Seawing等新技術の導入、液化CO_2輸送等を通じて、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。

リスク管理

外部環境変化や経営上のさまざまなリスクを認識し、リスクが顕在化した時にも企業の社会的責任を果たせるよう、リスクマネジメント体制を構築しています。

［TCFD開示リンク（資料P30 リスク管理）］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

指標と目標

2030年に向けては、これまで「"K" LINE 環境ビジョン2050」で掲げてきた中期マイルストーンの目標達成に向けて、アクションプランを着実に推進、2050年の目標としては、新たにGHG排出ネットゼロに挑戦していきます。

［TCFD開示リンク（資料P33 指標と目標）］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

生物多様性への取り組み

当社グループの事業は、海洋を主とした自然資本に依存する事業であり、気候変動問題のみならず、海洋を中心とした生物多様性保全への取り組みは、当社の事業活動において最も重要なテーマの一つととらえています。

当社は自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のフレームワークに賛同しており、当社事業における環境リスクや自然関連の経済への影響を評価、適切な対応の検討を目的としてTNFDが提唱するLEAPアプローチを導入しました。

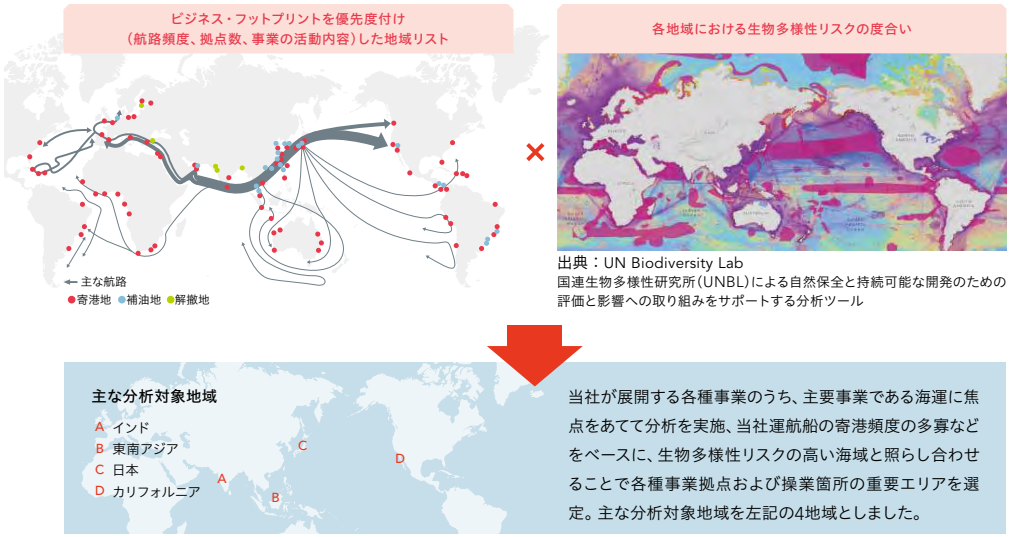
LEAPアプローチのステップ
出典元：The TNFD Nature-Related Risk and Opportunity Management and Disclosure Framework Beta 0.4



当社における、LEAPアプローチに沿った開示までのステップは上記のとおりです。Scoping・Locateのステップでは、当社事業における自然への依存・影響を考慮し、生態系の完全性、生物多様性の重要性および水ストレス（主に海洋汚染度）の観点から、分析の対象地域を特定しました。この特定地域における自然資本への依存度・影響度合いを、Evaluateのステップにて ENCOREツール[*1]を用いて分析しました。Evaluateにて特定した各地域の依存・影響重要項目を、当社事業内容と掛け合わせ、Assess・Prepareにてリスクと機会を特定し、評価した上で、目標や戦略の見直しを実施しました。

*1 自然資本分野の国際金融業界団体であるNCFA（Natural Capital Finance Alliance）が、UNEP-WCMC（世界自然保全モニタリングセンター）と共同で開発した、自然への依存と影響を評価する分析ツール。

0. Scoping 1. Locate 当社の事業活動（海運業）と自然との接点



出典：UN Biodiversity Lab
国連生物多様性研究所（UNBL）による自然保全と持続可能な開発のための評価と影響への取り組みをサポートする分析ツール

2. Evaluate 優先度と依存度・影響度の診断

Locateで選定した各地域において、当社事業に関わる自然関連の依存度・影響度について評価しました。

生態系サービスへの自社の依存度・影響度の分析
ENCOREツールで分析対象事業（セクター）における自然関連の依存と影響、およびその自然資本に対する潜在的な依存と影響を調べ、生態系サービスに関連するそれぞれの依存と影響の範囲および度合い、その詳細について分析

依存・影響対象の危機度の分析と、高優先度の依存・影響対象の特定
事業との依存度・影響度の高い生態系サービスと関連が深い要素のENCOREツールフィルターを使用して、各地域における自然への依存と影響の詳細を分析

生物多様性への取り組み

3. Assess 4. Prepare 重要な事業リスクと機会の評価および対応と開示の準備

対象地域に共通する当社事業の関連リスク・機会として、「油濁汚染」「大気への影響（GHG、SOx、NOx）」「海洋生物の移動防止」「哺乳類への影響」を4つのマテリアリティとして特定し、その対応および目標を策定しました。

	目標
油濁汚染 影響：水質汚染・海洋生態系 海上輸送における事故の発生で、油濁汚染が発生し海洋生態系に影響を及ぼし、水産資源の漁獲量が減少することで水産関連事業者、近隣諸国に補償を行う必要がある。および、解撤に伴う油濁汚染にも対応する必要がある。	**油濁事故発生ゼロ** 油濁事故防止のための取り組み推進・安全運航対策強化、船体強靭化、人材育成を含むあらゆる安全対策の強化、グリーン・シップリサイクル対応強化等
大気への影響（GHG、SOx、NOx） 依存：気候変動調節　影響：大気への排出 船舶の運航によりGHGおよびSOx、NOx排出量が増加し、事業者レベルの排出量規制が強化されることで、対応コストが増加する。光化学スモッグや酸性雨の原因となるSOx、NOxの排出量増加により、サプライヤーやステークホルダーおよび社会的評判が低下する。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** 大気汚染防止のための取り組み推進、減速航行、低硫黄燃料の使用、SOxスクラバーの導入、NOx削減装置の導入等
海洋生物の移動防止 影響：海洋生態系 バラスト水の放出、船底付着生物の移動によりその地域の海洋生態系に影響を及ぼしてしまうことで、水産資源の生態系が崩れ、地域の漁業に影響を与えることにつながり、漁業補償の必要性が生じる可能性がある。また絶滅危惧種の保全に対する脅威を生んでしまう可能性があり、対象国やNGOから訴訟を受ける可能性がある。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** バラスト水処理装置搭載率100%等
哺乳類への影響 影響：海洋生態系、障害 船舶運航時に、クジラをはじめとした海洋哺乳類との衝突を引き起こし、生物の身体に障がいを与える可能性がある。また、海中騒音によって海洋生物同士のコミュニケーションに弊害をもたらし、ストレスの要因となるなど生態系に悪影響を及ぼす。生物に障がいやストレスを与え、最悪の場合死に至らしめた場合、近隣国やNGOなどから訴訟等を受け、世間に悪評が広まる可能性がある。	**周辺環境への負荷軽減・最小化** 船舶運航による海洋哺乳類への影響低減：クジラ保護のための米国カリフォルニア州における減速航行プログラムへの参加

各地域における生物多様性に関する具体的な取り組みは、「"K" LINE環境ビジョン2050」で定めた環境目標とアクションプランに基づき、すでに実施していますが、今回新たにLEAPアプローチを導入することで自然資本の包括的な理解のもと、リスク・機会管理の強化を目指し、自然との共生を促進、持続可能な未来の構築に向けてより一層積極的な取り組みを行っていきます。β版（バージョン4）のフレームワークを参考に、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による検証のもと、当社の現時点での評価・分析と情報を本資料に反映しています。将来の変化に対応するため、今後も継続的な検討と情報開示を実施していきます。

TOPICS

当社は船舶運航における海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化を目指し、生物多様性保全の観点から以下のとおり、各地域ですでにさまざまな取り組みを実施しています。



TNFDフォーラムへの参画とAdopter登録について

2023年11月当社は自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：以下、TNFD）フォーラム[*1]に参画しました。
また、2024年3月にTNFDが2023年9月に公表した開示提言を早期採用する「TNFD Early Adopter」[*2]に登録しました。



＊1 TNFDは、自然資本や生物多様性にかかるリスクや機会の適切な評価および開示の枠組を構築することを目指す国際イニシアティブです。TNFDフォーラムは、TNFDにおける議論をサポートし枠組構築の支援を行うことを目的として組織された、企業、金融機関、研究機関等からなるステークホルダーの集まりです。TNFDフォーラムの詳細は以下同フォーラムホームページをご参照ください。https://tnfd.global/
＊2「TNFD Early Adopter」は、TNFD提言に沿った情報開示を行う意思をTNFDウェブサイト上で登録した企業・組織を指し、2024年度分または2025年度分のいずれかにおいて、TNFD提言に準拠した開示が求められます。https://tnfd.global/engage/tnfd-adopters/

［TNFD開示リンク］
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/impact_mitigation.html

イノベーションの促進

当社は、安全・環境・品質の強化を通じて顧客や社会に新たな価値を提供することを重要視しています。長年培ってきた知見に加え、顧客志向の革新的な技術を利用した海上輸送サービスの構築や新規事業の支援などを通じて、収益向上と環境保全に取り組みます。先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、競争力強化や企業価値向上に寄与する技術開発に注力し、これらの取り組みをデジタライゼーション戦略グループと連携しながら推進し、イノベーションを促進しています。

考え方

“K” LINEグループならではの強みである安全・環境・品質に磨きをかけ、お客さまや社会に対して新たな価値を提供することは、当社にとって重要な課題の一つです。長年培ってきた知見に加え、お取引先やパートナーとも協業しつつ、ハード・ソフト両面の新たな技術の導入を通して、顧客重視を基盤とした革新的な技術開発、新規事業に対する技術支援および当社全運航船の性能管理を含めた適切なエネルギー管理を行うことで、付加価値の向上による差別化と収益の向上および燃費改善とCO_2排出量削減による環境保全を推進します。また、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を通じて、当社のコアバリューを磨き上げ、競争力の強化を図ります。

推進体制

当社は、競争力の強化と企業価値の向上を目指して、先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、技術研究・開発に積極的に取り組んでいます。

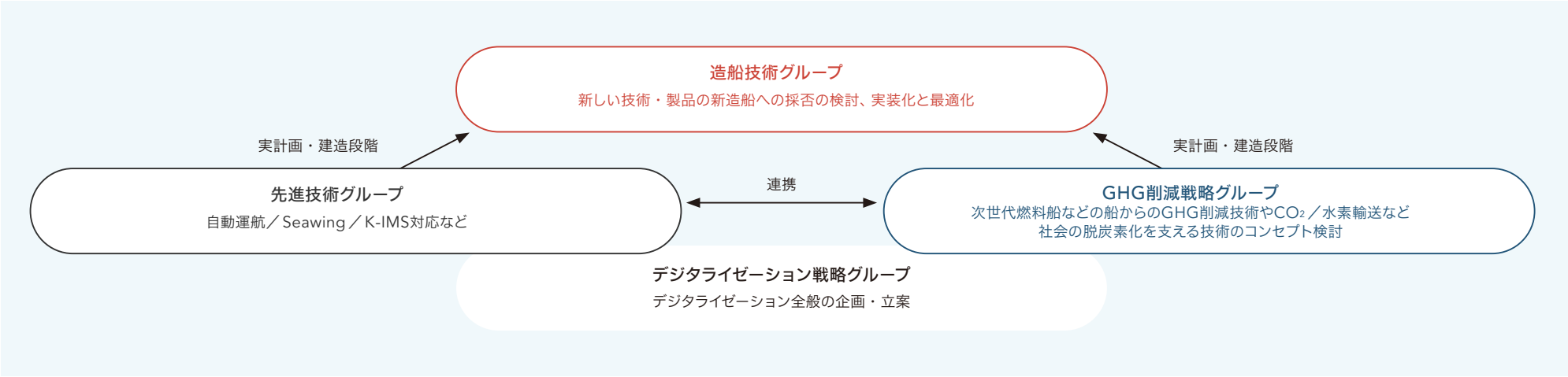
先進技術グループでは、最新のビッグデータ利活用や自動運航船の開発など、未開拓の領域におけるAI解析と製品化の研究に注力しています。このような先進技術の開発により、当社は市場競争力を向上させることができます。

また、GHG削減戦略グループでは、アンモニアや水素などの代替燃料技術やCO_2回収技術を活用した海上輸送サービスの研究開発に取り組んでいます。さらに、CO_2輸送や水素輸送など、社会のGHG削減を支援するサービスの開発も行っています。これにより、環境にやさしい技術を導入し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

造船技術グループでは、新技術や新製品の採用を検討し、新造船への実装に関する業務を担当しています。船舶の性能や効率性を向上させるために、最新の技術や設計手法を取り入れることで、顧客に高品質な製品を提供しています。

これらの組織は、デジタライゼーション戦略グループと連携しながら、当社の企業価値向上に貢献する革新的なイノベーションを推進しています。デジタル技術の活用やデータ分析により、業務の効率化や顧客ニーズへの柔軟な対応が可能となり、競争力強化につながっています。

当社は、常に最新の技術や研究開発に取り組むことで、市場環境の変化に柔軟に対応し、持続的な成長を実現していきます。



TOPICS

自動カイトシステム “Seawing”



自動カイトシステム“Seawing”は、船首に取り付けた大型のカイト（凧）を飛ばすことで得られる牽引力を船の推進力として活用する風力推進補助システムです。上空300mでは海面上と比較して強い風が安定的に吹いています。この風をとらえて船舶の推進力に利用することで、運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。カイトの展開から飛行制御、そして使用後の格納まで全自動のシステムです。船橋からの簡単なボタン操作だけで運用が行えるので、カイトのオペレーションに船員の作業負担がほとんどありません。また、船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後からレトロフィット搭載できる点も特徴です。

Seawing開発推進体制の変更

当社は2024年1月18日、フランスにOCEANICWING S.A.S.を設立し、AIRSEAS社（フランス）が開発を進めてきたSeawing事業を2月15日付で同社に承継いたしました。

OCEANICWING S.A.S.には当社からコーポレート・技術エンジニアの両人員を駐在派遣し、Seawingの技術確立および製品化に向けた取り組みを強化･加速しています。

新会社の概要

会社名	OCEANICWING S.A.S.
所在地	フランス、ナント
設立年月日	2024年1月18日
事業開始日	2024年2月15日

GHG排出量とコストの削減効果

大型バルクキャリアでは、航路や船速にもよりますが、通常の重油を燃料とする従来船との比較で大幅なGHG排出量の削減効果を見込んでいます。

海運業全体として重油から代替燃料への転換が進んできていますが、代替燃料の使用を拡大するにはそれらの供給網が整備されなければなりません。Seawingはそうした供給体制の整備を待たず、当社が単独でプロアクティブにGHG排出量削減に向けた取り組みを進められる利点があります。

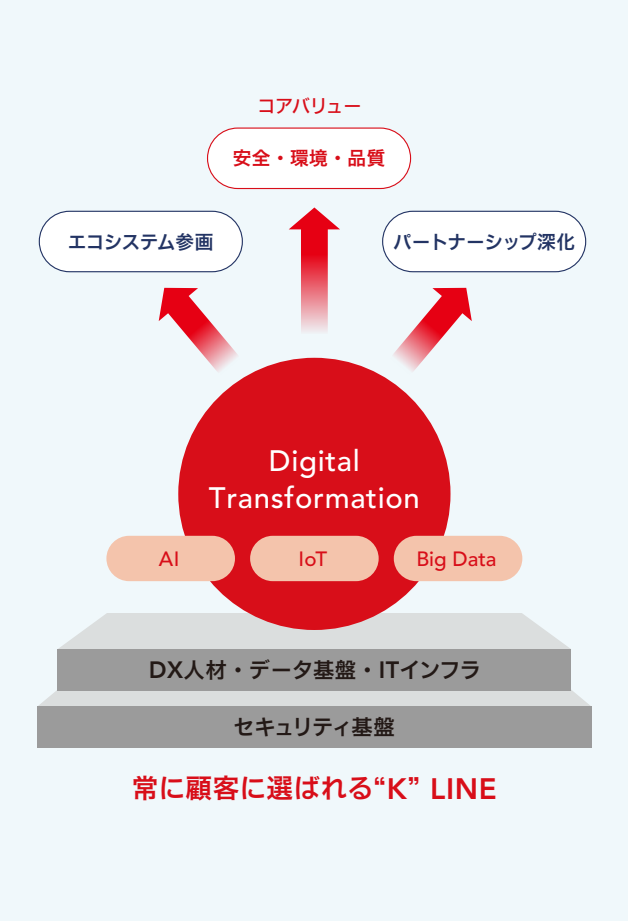
また今後、代替燃料の使用が広がった場合においても、その価格は重油と比較して高額になると想定されますが、Seawingはそれら代替燃料に対しても、さらなる消費量の削減・GHG排出量の削減につなげられます。

当社は環境指針「“K” LINE環境ビジョン2050 ～青い海を明日へつなぐ～」において、国際海事機関（IMO）が定める2030年目標「CO_2排出効率2008年比40%改善」を上回る「同50%改善」という目標を設定し、また2050年目標としてGHG排出ネットゼロを掲げています。“Seawing”をはじめとする環境技術の開発・導入により、低炭素・脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

デジタルトランスフォーメーション(DX)

当社は、2022年5月発表の中期経営計画において、“K” LINEグループならではの技術・専門性を磨き上げお客さま固有のニーズに合致した付加価値へと転換・進化させる方針を掲げました。DX推進はこの方針を具体化する機能戦略の一つであり、「DX戦略」として当社が重要と考える「5つの視点」、それぞれを「3つのステージ」で展開することで、着実なDX推進と競争力強化を図っています。

DXにより目指す姿



5つの視点 ～具体的な取り組み～

陸上のDX
- 業務のデジタライゼーション推進とサービス品質の向上
- 顧客要望・社会課題への柔軟な対応
- 新たな価値の提供

海上のDX
- 船舶デジタライゼーション強化
- 自動運航技術の深度化
- 船員負担軽減と安全運航の堅持

データのDX
- 徹底的な高品質データの収集と利活用基盤の構築
- 社内外のシステム連携とデータドリブンな意思決定
- 顧客や他社とつながるエコシステムに参画

人材のDX
- DX人材の育成と全社員レベルアップ
- トップダウン・組織横断の推進体制、現場起点の取組み強化
- グループ横断でのIT/DXを推進

DXを支えるセキュリティ
- 組織、技術、人／文化を組み合わせた高度セキュリティ基盤
- 脅威対策を日々・確実に実行する体制・方針の整備
- 継続的なセキュリティ高度化

当社でDX対応を強化する意義



デジタライゼーション
戦略グループ長
尾崎 敏秀

この一年のIT/DX業界は生成AI一色でした。当社でも全社員が安心・安全に生成AIを利活用できる場をつくるとともに、自社データを利用した生成AIの業務への実装を目指しています。AIが人類の知性を超えるシンギュラリティが近づいていると感じますが、果たして人の仕事はAIに奪われてしまうのでしょうか。海運の世界でも無人運航、最適配船、最適貨物積み付けなどさまざまな挑戦をしています。それぞれの仕事の一部がAIに置き換わることは近い未来に訪れますが、海運の全てから人が消えることはありません。むしろ、人がしっかりとAIを使いこなし、AIやシステムに任せられることは任せ、人は人にしかできない仕事をする時代が到来します。

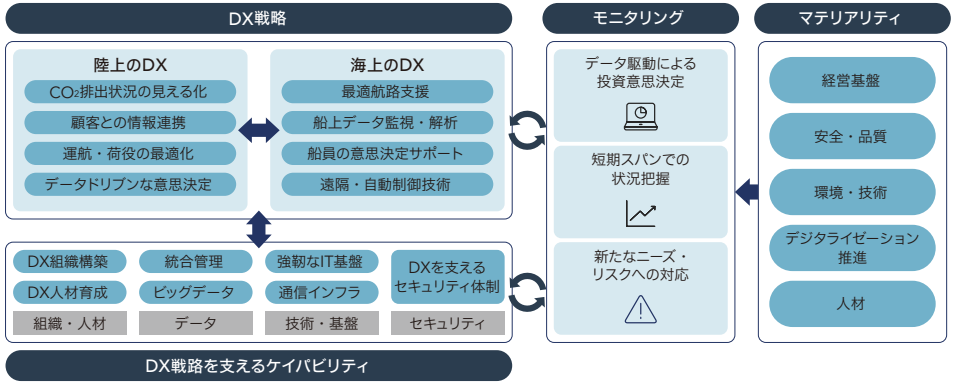
当社は少数精鋭主義を掲げてきましたが、時にそれがリソースの制約となることもありました。しかし今後は、AIやシステムを活用して生産性を上げ、いかにデータを駆使して付加価値を生み出すかが重要となり、人員の制約は軽減されると考えます。一人ひとりがIT/DXの能力を高め、AIを使いこなせることが、少数精鋭の当社にとって重要なスキルとなります。

これにより、サプライチェーン全体のエコシステム化や海運業界のオープンイノベーションの流れの中でリーダーシップを発揮し、社会的価値と経済的価値を持続的に創出することが可能となります。DXにより、これまで以上に人の重要性が増すという面白い時代が到来するのです。

各領域のDX推進イメージ

DX戦略で掲げている目標に合わせ、それらを支えるケイパビリティの強化も進めています。当社グループと社会・環境、双方のサステナビリティを両立させるために取り組むべき重要課題と位置付けられるマテリアリティの変化とDX推進状況をモニタリングすることで、今後も柔軟かつ迅速にDX戦略を更新していきます。

	STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3
陸上のDX	**業務のデジタライゼーション** データの利活用に向けた徹底したデジタル化と、貨物情報やCO_2排出状況をはじめとする情報の見える化を強化するとともに、DXに向けたレジリエンスなIT環境の整備を進めています。	**サービス品質の向上・均質化** 個船単位の最適航路支援に加えて、フリート全体の最適配船による低炭素・脱炭素化を推進するとともに、デジタル技術を駆使したサービス品質の高度化・均質化による顧客体験の向上を目指します。	**新たな価値の創造** 顧客要望や社会ニーズへの柔軟な対応力を身に付けるとともに、データとデジタル技術を駆使して今までにはなかった新たな価値を創造・提供することで、顧客パートナーシップのさらなる深化を目指します。
海上のDX	**船舶のデジタライゼーション** 船内の業務効率の改善、船員の負担軽減のみならず、新たな付加価値やより高い輸送品質を生み出す素地として、船上業務のデジタル化と船舶データの収集・活用を進めています。	**海上DX技術の確立** 自動制御技術の確立を目標に、センシング技術やデジタルツイン、舶用AI等の先端技術を用いて、さらなる安全運航の向上を推進するとともに、高度なデータ解析を船上でも実現できる環境整備も併せて行います。	**実装システムの高度化** 長年にわたり培ってきた安全運航に関する知見と、故障予知・診断技術をはじめとする先進・デジタル技術の融合によって、乗組員の負担軽減と安全運航の堅持および将来の自動運航船の実現を目指します。
データのDX	**業務標準化とデータ利活用の基盤構築** データ利活用を前提とした業務のデジタライゼーションを完遂するとともに、生成AI等の最新テクノロジーも活用したデータ統合基盤の整備と活用を推進しています。	**社内外とのシステム連携とデータドリブンな意思決定** 自社データだけでなく、オープンデータや他社データを取得・分析・活用する仕組みを構築することによって、経営から現場までデータに基づく迅速な意思決定ができる体制を目指します。	**組織横断エコシステムに参画** 企業間のデータ連携・活用を通じた顧客や内外のさまざまなパートナーとつながる組織横断エコシステムへの参画によって、パートナーシップを一層深化させ、社会・海運業界への新たな価値創出を目指します。



人材のDX

海運会社である当社におけるDX人材に必要なスキルと知識の習得を目指したDX人材育成プログラムを実施しています。具体的には、データやデジタル技術を活用し企画の立案から推進を行う「活用層」100名を育成することを目標に掲げ、現在すでに91名がこの研修に取り組んでいます。「活用層」向けプログラム修了者に対しては、次のステージとしてビジネス変革をリードする「牽引層」への挑戦を奨励しています。また、全社員を対象としてデジタルツールを活用した課題解決ができる「利用層」の育成も継続して進め、全体の底上げを図っています。経営層を中心とした組織横断のDX推進体制、ボトムアップによる現場起点の取り組みの両方を強化するとともに、グループ横断でIT/DXを推進することによって、ステークホルダーとの共創体制の実現を目指します。

DXを支えるセキュリティ

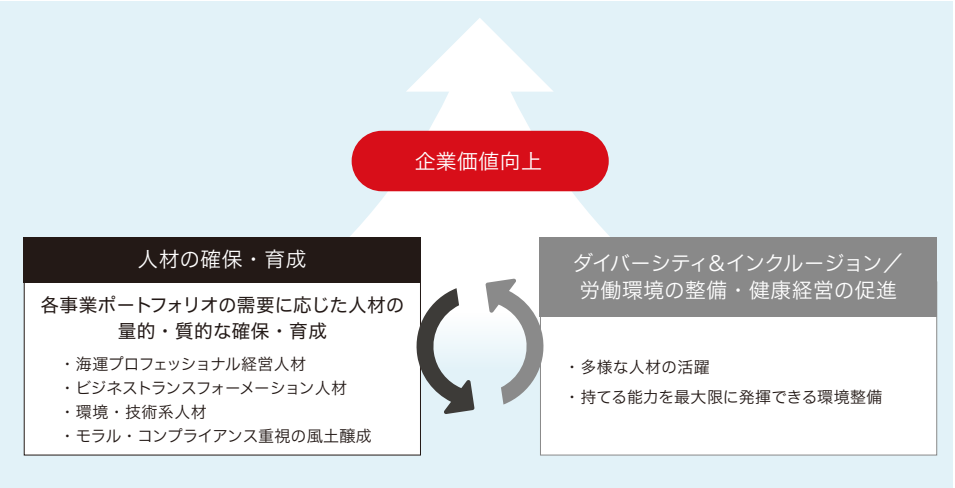
当社では、2021年に策定したセキュリティ対策に関するロードマップを更新し、セキュリティロードマップ2.0を策定しました。セキュリティ対策は、当社だけではなくグループ全体で推進することが肝要なため、グループ全体で責任と役割を明確にし、サイバーインシデントに的確に対応できる体制を築いています。これまでにPC、サーバーなどのエンドポイントや通信ネットワークのセキュリティ強化、多要素認証、監視体制の導入、サーバーのセキュリティリスク軽減措置について最新技術を取り入れた対策を導入しました。今後は、セキュリティインシデント対応訓練などもグローバルに進める予定です。また、技術的対策に加え、セキュリティ教育・啓発活動を通じ、セキュリティファーストの文化を醸成し、安全・安心・安定、強靭なIT基盤の下でDXを推進していきます。

人材

人材マネジメントの全体像

当社では、事業の成長や変革をリードする力に加えて、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の確保・育成に取り組んでいます。各事業のポートフォリオ需要に応じた人材の量的・質的な確保・育成を推し進めるとともに、多様な人材が活躍し、持てる能力を最大限に発揮できる労働環境の整備に努めています。

全体像



KPI

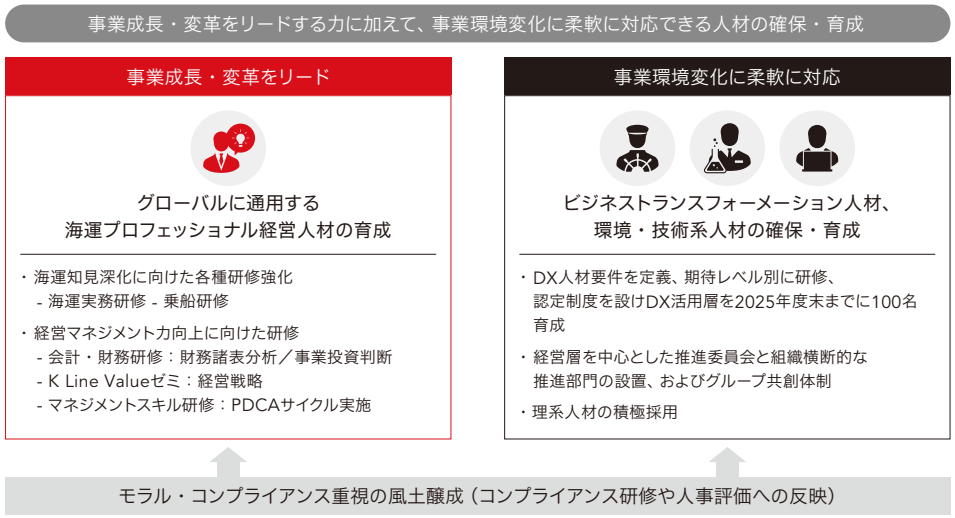
人材マネジメントにおけるKPI

多様性	労働安全	健康経営
女性管理職比率 15%（2026年度末）	月間法定時間外労働 40時間以内*	ストレスチェック受検率 90%超
一人当たりの年間研修費 19万9千円	男性育児休業取得率 20%超*	

*2022年4月に策定した「女性活躍推進及び次世代育成支援のための行動計画」にて目標として定めたが、前倒しで達成済み。現在は2025年度以降の目標設定を検討中。

人材の確保・育成

「グローバルに信頼される"K" LINE」として、中期経営計画で定めた社会的価値と経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組んでいます。人材の確保では、新卒採用に加え通年でのキャリア採用を実施しており、確保した人材は「成長を牽引する役割」の3事業を中心とした配属に加え、事業基盤を支えるコーポレート部門にもバランス良く配置しています。人材の育成では、モラル・コンプライアンス重視の風土を大切にしながら、「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」として海運プロフェッショナル経営人材を育成する、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」としてビジネストランスフォーメーション人材と環境・技術系人材を育成する、という二つの視点から取り組んでいます。



年間総研修時間（陸上、海上含む）

2021年度	2022年度	2023年度
21,595時間	35,146時間	45,965時間

総研修費用

2021年度	2022年度	2023年度
99百万円	114百万円	192百万円

ダイバーシティ&インクルージョンの促進

陸上の取り組み

考え方・方針

積極的なキャリア採用の実施に加え、新卒採用では、国籍、学歴、性別、職種（事務系・技術系）を問わず一括採用し、多様な価値観を持つ人材の確保に努めています。他にも、男性の育児参加の促進、女性の育児休業前／中／後でのサポート体制強化、キャリア採用の通年化、海陸従業員の協業促進・強化、“K” LINE UNIVERSITYを通じた海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成・融合など、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の促進に向けて取り組んでいます。

施策：ダイバーシティ

2026年度には、管理職における女性社員比率を15%とする目標を掲げています。ライフイベントを機に働き方の変化を余儀なくされる女性社員の自律的なキャリア継続を支援すべく、育児休業期間中の会社とのつながりの維持、育児休暇から復職後の面談実施、仕事と育児の両立支援に対する社内理解促進のための管理職研修などを推進しています。また、キャリア採用の通年化による多様な人材の確保にも取り組んでいます。入社後のキャリアパスの一例などを具体的に伝えるべく、入社希望者には個別事情や要望に応じて説明をし、キャリア入社人材の業務理解の促進と定着率の向上につなげています。管理職におけるキャリア採用者比率は、在籍社員におけるキャリア採用者比率を超える16.5%を達成しています。

海上の取り組み

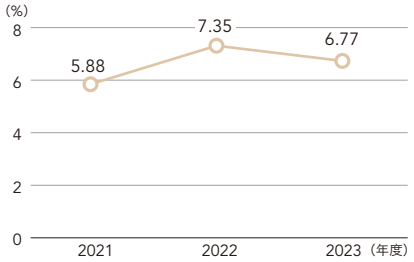
考え方・方針

常に時代に対応した海事人材政策を実施しており、その要である外航船員のD&Iには長い歴史と実績があります。性別や国籍、民族はもとより、文化や言語の違いを理解・尊重した採用を行っているほか、世界各地に船員教育拠点を設立し、優れた技術と能力を持つ船員を目指したキャリア形成を支援しています。今後も、船員の満足度とパフォーマンスの向上、そして、より良い信頼関係の構築を図っていきます。

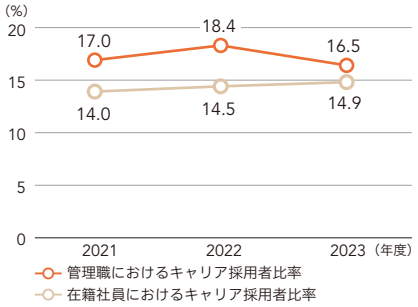
施策：ダイバーシティ

船舶には異なる国籍の船員が一緒に乗船することが多く、陸上でも同様に多国籍の海技者が船舶業務に就いている中で、従業員の多様性の向上と船舶の安全な運航の実現を両立させる環境づくりを推進しています。具体的には、さまざまな国籍の船員が集うセミナーを各国で開催することで相互理解を深め、船上と陸上をつなぐ遠隔医療アドバイスシステムでは多言語サービスを採用することで各国船員の多種性を支援強化し、チームワーク醸成のためのリーダーシップ強化プログラムを船員に提供することで受容性を高めるなどの施策に取り組んでいます。これからもそれぞれの個性を生かしながら多様な価値観に柔軟に寄り添い、互いに尊重し協調性に富んだ強固な組織となるための施策を促進していきます。

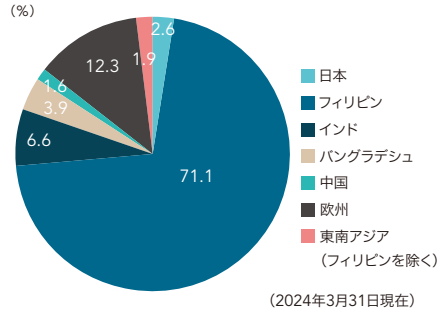
女性管理職比率



キャリア採用者比率



国籍別乗組員比率



（2024年3月31日現在）

女性海技者の雇用促進や職場環境の整備に関する当社の取り組み

国際海事機関（IMO）が定めた「国際海事女性デー」に合わせ、2024年5月20日に船員教育機関の女子学生を対象に、当社女性海技者に焦点を当てたオンラインセミナーを開催しました。

当社の女性海技者は、海上や陸上（海外駐在も含む）での勤務やフレックス時短勤務など、それぞれのライフスタイルに合わせながらさまざまなフィールドで活躍しキャリアを築いています。業務内容は性別に関係なく、航海士・機関士として培ってきた経験を生かし能力を十分に発揮できる配属を行っています。

船上の生活環境については、女性海技者の要望を反映した環境づくりに努めており、例えば、独立した洗濯室の確保や女性海技者用の衛生用品の積み込みなど、船内での快適な生活環境を整える取り組みを行っています。衛生用品については、ルール要件ではありませんが全女性海技者のアイデアをもとに必要な用品を揃えております。

海上での職場環境についても、より良い職場環境のため全社を挙げて改善に取り組んでおり、職場の安全と多様性の面でいえば、各従業員のコンプライアンス意識の向上およびハラスメントの起きない職場環境づくりのため、各種研修等を通して取り組んでいます。特に、ハラスメント対策については、相談窓口に男性社員と女性社員の両方を配置し、相談しやすい環境を整えております。

海上での働き方改革の取り組みとしては、海技者のライフイベントに柔軟に対応できるよう制度整備を行いました。具体的には、出産や育児、介護などで海上勤務が困難になった場合には、一時的に陸上勤務を申請できる制度の新設や、育児休業の取得についても本人の意思を尊重し希望に沿って取得できる環境となっております。

これらの取り組みにより、全ての海技者が安心して働ける環境を整え、各家庭を含む個人のライフイベントに柔軟に対応でき、ワークライフバランスの取りやすい環境を目指しております。





女性海技者の声

女性船長



船長
野口 枝里

2007年に二等航海士として入社しました。乗船勤務と陸上勤務、育児休業を経て2024年5月よりLNG船LAGENDA SURIAで船長をしています。船長業務は、船の最高責任者として緊急時を含めた日々の最終判断、出入港時や輻輳海域の操船、傭船者を含めた外部とのやり取り、船内経理、食糧の管理など多岐にわたります。

入社時は中途採用かつ女性船員という2大マイノリティだったので、当初受け入れた現場には抵抗があったかもしれません。私自身は目の前のことに一生懸命だったこともあり、今まで船上で不便はありませんでした。ただ、初めて“船長”として乗船することが決まった時に、心の奥底から喜びを感じたのは、これまで良くも悪くも“女性”であるが故に注目されている部分があり、意識せずともいろいろなプレッシャーを感じていたのかもしれません。現在、当社には10人の女性船員が海上や陸上で活躍しています。彼女たちには気負わざるを得なかった自分よりも、性別にとらわれず自然体でそれぞれのキャリアを積み、これから続く後輩のロールモデルとなってほしいと思っています。

女性船員



三等機関士
百田 碧凪

2023年に入社し、これまでにLNG船に三等機関士として乗船しました。主な業務内容は、担当機器の保守整備、トラブルの対応、備品管理、出入港作業等です。

船乗りのやりがいは、トラブルを見つけ解決した時の達成感です。陸上では各分野の専門家がいますが、船上では20人ほどの乗組員のみです。陸上からのサポートを受けながら海上で対応する必要があるため、広い分野の知識が求められます。

役職が上がるにつれて担当する機器の重要度も上がっていき、また、技術の進歩により海上における必要な知識・技術も変わっていきます。そのため、変遷する時代に合わせた柔軟な海技力を身に付けていきたいと思っています。海運業は男性社会という印象がありましたが、実際は女性の先輩との交流も多く、質問しやすいなど安心できる職場でした。一朝一夕にはいきませんが、新たな知識を得た時の喜びは大きく、船乗りをやって良かったと思う瞬間です。

労働環境の整備・健康経営の促進

考え方・方針

当社グループは、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ことを企業理念に掲げ、事業活動を行っています。理念実現は、「安全で最適なサービスの提供」を前提に、事業に関わる個人が常に心身の健康を維持し、能力を最大限に発揮することが求められます。また、グループ全体で遵守する行動規範である「グループ企業行動憲章」に掲げる「人権の尊重」では、「国の内外を問わず人権を尊重するとともに、グループ従業員の人格、個性および多様性を尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備向上を図り、ゆとりと豊かさを実現する」と謳っています。これらの実現に欠かせないモラル・コンプライアンスの遵守を研修や人事評価に組み込み、モラル・コンプライアンス重視の風土醸成に努めています。

労働環境の整備

施策 i）育児休業

当社では従前より法令を上回る育児休業制度を設けています。また、男性の育児参加への機会促進のため、当社独自の最大10日間の育児休暇制度を導入しています。なお、2025年4月には育児介護休業法の改正が予定されていることから、各種制度の見直し・社内周知の準備を行っています。

施策 ii）コンプライアンス（ハラスメント防止セミナー）

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの相談窓口を設け、相談方法について社内ポータルサイトやポスターなどで周知しているほか、プライバシーに最大限配慮しながら迅速に問題解決に当たる体制をとっています。また、当社役職員向けのハラスメント防止セミナーを毎年開催しています。

健康経営の促進

施策 iii）身体的／精神的健康

過重労働防止対策を強化し、経営層と一体となって労働時間適正化に向けて取り組んでいます。管理職向けに過重労働と健康の関係についての研修を実施しているほか、部下の時間外労働が一定基準を超過すると自動的に所属上長に連絡が届くシステムを導入し、従業員の労働時間のタイムリーな把握に努め、執行役員会に毎月報告することで経営層への状況の共有を行っています。また、年に一度のストレスチェック、役職員向けメンタルヘルスセミナーの開催に加え、社外相談窓口としてEAP制度（Employee Assistance Program）を導入するなど、多方面から従業員の心身のケアをサポートしています。

育児休業取得率（男性は育児目的休暇含む）

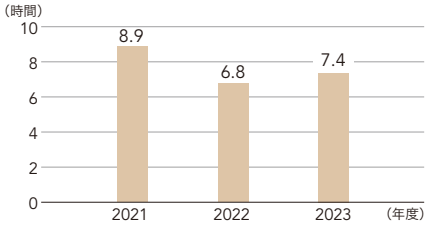
	男性	女性
2021年度	—*	100%
2022年度	88.5%	100%
2023年度	77.8%	100%

＊2022年度より開示義務付け

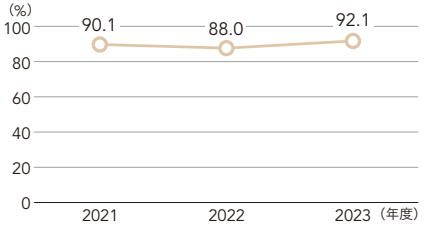
ハラスメント防止セミナー受講率

2021年度	—（全従業員を対象とせず、管理職限定で実施）
2022年度	87.3%
2023年度	99.1%

月間法定時間外労働



ストレスチェック受検率



コーポレートガバナンス 持続的成長と企業価値向上に向けて

※所有株式数は5月末時点の株式数で記載しています。

取締役（2024年6月21日現在）



明珍 幸一
代表取締役社長
取締役在任年数：8年
所有株式数：141,000株

1961年3月生
1984年 4月 当社入社
2010年 1月 当社コンテナ船事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長、
社長執行役員（現職）



針谷 雄彦
代表取締役
取締役在任年数：5年
所有株式数：144,600株

1960年7月生
1983年 4月 当社入社
2006年 6月 当社電力炭・製紙原料グループ長
2011年 4月 当社執行役員、電力炭・
製紙原料グループ長委嘱
2012年 4月 当社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社取締役、専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役、専務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役、
副社長執行役員（現職）



山鹿 徳昌
取締役
取締役在任年数：ー
所有株式数：6,573株

1963年12月生
1986年 4月 当社入社
2011年 4月 当社コンテナ船航路管理グループ長
2017年 8月 OCEAN NETWORK EXPRESS
PTE. LTD. Director
2020年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社専務執行役員
2024年 6月 当社取締役、専務執行役員（現職）



山田 啓二
取締役（筆頭独立社外）
取締役在任年数：5年
所有株式数：1,500株

1954年4月生
1977年 4月 自治省（現総務省）入省
1982年 7月 国税庁天草税務署長
1983年 7月 和歌山県総務部地方課長
1985年 9月 国際観光振興会総務部職員 サンフランシスコ観光宣伝事務所次長
1989年 4月 高知県総務部財政課長
1992年 1月 自治省行政局行政課理事官
1992年 7月 内閣法制局参事官
1997年 7月 国土庁(現国土交通省)土地局土地情報課長
1999年 8月 京都府総務部長
2001年 6月 京都府副知事
2002年 4月 京都府知事（2018年4月退任）
2011年 4月 全国知事会会長（2018年4月退任）
2018年 4月 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授
2019年 6月 当社取締役（現職）
2020年 3月 株式会社堀場製作所社外監査役（現職）
2020年 4月 京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授
2020年11月 株式会社トーセ社外取締役（現職）
2021年 4月 学校法人京都産業大学理事、京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授
2021年 6月 日東薬品工業ホールディングス株式会社社外取締役（現職）
2024年 6月 学校法人京都産業大学理事長、京都産業大学法学部法政策学科教授（現職）



内田 龍平
取締役（社外）
取締役在任年数：5年
所有株式数：0株

1977年10月生
2002年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年12月 株式会社産業革新機構入社 投資事業グループ ヴァイス・プレジデント
2012年12月 Effissimo Capital Management Pte Ltd 入社 ディレクター（現職）
2019年 6月 当社取締役（現職）



小高 功嗣
取締役（独立社外）
取締役在任年数：1年
所有株式数：31,500株

1958年5月生
1987年 4月 佐藤・津田法律事務所入所
（1988年3月退所）
1990年 8月 ゴールドマン・サックス証券会社
（現ゴールドマン・サックス証券株式会社）入社
1998年11月 同社マネージング・ディレクター
2006年11月 同社パートナー（2008年11月退社）
2009年11月 西村あさひ法律事務所カウンセル
（2010年12月退所）
2011年 1月 小高功嗣法律事務所代表弁護士（現職）
2012年 9月 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー（現職）
2013年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役
（2018年6月退任）
2016年 2月 LINE株式会社社外取締役
（2021年2月退任）
2018年 3月 ケネディクス株式会社社外取締役
（2021年3月退任）
2021年 3月 同社経営委員会委員（現職）
2022年 5月 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問
（2023年12月退任）
2023年 6月 当社取締役（現職）



牧 寛之
取締役（独立社外）
取締役在任年数：1年
所有株式数：0株

1980年11月生
2004年 8月 Melco Asset Management Limited 代表取締役（2006年10月退任）
2006年11月 Melco Asset Management Pte.Ltd. 代表取締役（2007年9月退任）
2007年10月 MAM PTE. LTD.代表取締役
（2014年5月退任）
2011年 6月 株式会社メルコホールディングス取締役
2014年 6月 同社代表取締役社長（現職）
2018年 5月 株式会社バッファロー代表取締役社長（現職）
2020年 5月 株式会社バッファロー・IT・ソリューションズ代表取締役社長
（2023年5月退任）
2020年10月 メルコフィナンシャルホールディングス株式会社代表取締役社長
（2023年4月退任）
2021年 5月 株式会社バイオス代表取締役社長
（2022年5月退任）
2022年 5月 シマダヤ株式会社取締役（現職）
2022年 6月 株式会社セゾン情報システムズ
（現株式会社セゾンテクノロジー）
社外取締役（2023年6月退任）
2023年 6月 当社取締役（現職）



政井 貴子
取締役（独立社外）
取締役在任年数：ー
所有株式数：0株

1965年3月生
1988年11月 ノヴァ・スコシア銀行東京支店
1989年 7月 トロント-ドミニオン銀行東京支店
1998年 3月 クレディ・アグリコル-インドスエズ銀行（現クレディ・アグリコル-CIB）東京支店 金融商品営業部部長
2007年 5月 株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）キャピタルマーケッツ部部長
2013年 4月 同行執行役員、市場営業本部市場調査室長
2015年 7月 同行執行役員、金融市場調査部長
2016年 6月 日本銀行政策委員会審議委員
（2021年6月退任）
2021年 6月 SBI金融経済研究所株式会社取締役（現職）
2021年 7月 株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）社外取締役（2023年6月退任）
2021年 7月 飛島建設株式会社社外取締役（現職）
2021年 7月 Sim Kee Boon Institute for Financial Economics, Advisory Board member（現職）
2021年 8月 SBI金融経済研究所株式会社代表理事（現理事長）（現職）
2021年 8月 ブラックロック-ジャパン株式会社社外取締役（2023年8月退任）
2022年 4月 実践女子大学客員教授（現職）
2024年 6月 当社取締役（現職）

取締役のスキルマトリックス

当社の取締役会は、グローバル社会の重要なインフラとして人々の豊かな暮らしを支えることをミッションとする当社の経営を適切に監督し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげる役割・責務を担います。当社では、重要課題として整理したマテリアリティに基づいて取締役会に求められるスキル（知識・経験・能力等）を特定し、スキルの組み合わせ、多様性を考慮した取締役会の構成とすることで、取締役会の機能の発揮を図っています。

氏名	現職	専門性							
		企業経営 経営戦略	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	人事・労務	安全・品質	環境・技術	グローバル	営業・ マーケティング
明珍 幸一	代表取締役社長、社長執行役員 （CEO）	●	●		●	●	●	●	●
針谷 雄彦	代表取締役、副社長執行役員 （社長補佐）	●				●	●	●	●
山鹿 徳昌	取締役、専務執行役員（CFOユニット（経営企画·調査·財務·会計·税務·サステナビリティ·環境経営推進·IR·広報）統括、サステナビリティ·環境経営推進·IR·広報担当、CFO（チーフフィナンシャルオフィサー））	●	●	●			●	●	●
山田 啓二	独立社外取締役、筆頭社外取締役、 指名諮問委員会委員長		●		●	●	●	●	
内田 龍平	社外取締役	●		●				●	
小高 功嗣	独立社外取締役、報酬諮問委員会委員長		●	●				●	
牧 寛之	独立社外取締役	●		●	●		●	●	●
政井 貴子	独立社外取締役	●		●				●	●

監査役／執行役員

※所有株式数は5月末時点の株式数で記載しています。

監査役（2024年6月21日現在）



荒井 邦彦

常勤監査役
監査役在任年数：5年
所有株式数：37,900株

1959年11月生
1982年 4月 当社入社
2001年 8月 "K" LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
2012年 7月 当社北京駐在員（2012年12月駐在員事務所閉鎖）
KLINE(CHINA)LTD.社長(2019年6月退任)
2014年 1月 "K" LINE（HONG KONG）LIMITED社長（2019年1月退任）
2015年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社特任顧問
2019年 6月 当社監査役（現職）



新井 真

常勤監査役
監査役在任年数：1年
所有株式数：151,700株

1959年5月生
1983年 4月 当社入社
2010年10月 当社IR・広報グループ長
2013年 7月 当社IR・広報グループ長兼法務グループ長
2013年 9月 当社法務グループ長
2014年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役、常務執行役員
2022年 6月 当社常務執行役員
2023年 4月 当社特任顧問
2023年 6月 当社監査役（現職）



原澤 敦美

監査役（社外）
監査役在任年数：5年
所有株式数：1,200株

1967年8月生
1992年 4月 日本航空株式会社入社（2004年3月退社）
2009年12月 東京弁護士会登録、ゾンデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所（2014年6月退所）
2014年 6月 デジタルアーツ株式会社入社（2015年3月退社）
2015年 4月 山崎法律特許事務所入所（2016年10月退所）
2016年11月 五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー（現職）
2018年 4月 ローソンバンク設立準備株式会社（現株式会社ローソン銀行）社外監査役（現職）
2019年 6月 当社監査役（現職）
2020年 6月 リコーリース株式会社社外取締役（現職）
2020年 9月 株式会社ギックス社外監査役（現職）



久保 伸介

監査役（社外）
監査役在任年数：4年
所有株式数：5,500株

1956年3月生
1979年 4月 監査法人サンワ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1982年 3月 公認会計士登録
1998年 6月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）代表社員
2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ退所
2017年10月 久保伸介公認会計士事務所所長（現職）
2018年 1月 事業活性化アドバイザリー株式会社代表取締役（2020年12月退任）
2018年 5月 共栄会計事務所代表パートナー（現職）
2018年 6月 日本航空株式会社社外監査役（現職）
2020年 6月 当社監査役（現職）

執行役員（2024年8月1日現在）

社長執行役員
明珍 幸一
CEO（チーフエグゼクティブオフィサー）

副社長執行役員
針谷 雄彦
社長補佐

専務執行役員
綾 清隆
船舶ユニット統括、CSO（チーフセーフティーオフィサー）

専務執行役員
小樽 慎吾
総務・人事・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括

専務執行役員
五十嵐 武宣
製品輸送事業ユニット（自動車船）統括、デジタライゼーション戦略ユニット統括

専務執行役員
山鹿 徳昌
CFO ユニット（経営企画・調査・財務・会計・税務・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報）統括、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当、CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

常務執行役員
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

常務執行役員
岩下 方誠
エネルギー資源輸送事業ユニット統括、先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括、電力・海洋事業担当

常務執行役員
田口 雅俊
ドライバルク事業ユニット統括、鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業・ドライバルク企画調整担当

常務執行役員
金森 聡
LNG・カーボンソリューション事業担当

常務執行役員
藤丸 明寛
シンガポール駐在（K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.社長）

常務執行役員
芥川 裕
財務・経営企画・調査担当

執行役員
中山 久
油槽船・燃料担当

執行役員
佐藤 文芳
総務・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括担当、内部監査担当補佐、CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）

執行役員
内田 洋
デジタライゼーション戦略担当、CIO（チーフインフォメーションオフィサー）

執行役員
池田 真吾
先進技術・造船技術・GHG削減戦略担当、造船技術グループ長・GHG削減戦略グループ長委嘱

執行役員
玉置 伸哉
人事担当、人事グループ長委嘱

執行役員
杉本 治彦
自動車船営業・自動車船事業・自動車船安全輸送担当

執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア担当

執行役員
伊東 俊一
会計・税務担当、税務グループ長委嘱

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、企業の社会的責任を果たし、株主などステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していきます。

また、取締役会による経営方針の決定および監督と、経営陣による業務執行の迅速な意思決定等、経営力の強化により、さらなるガバナンスの改善と経営の改革を通じた企業価値の向上を目指し、指名委員会等設置会社への移行を前提として準備を進めています。

2006
- 取締役員数を25名以内から15名以内に削減
- 執行役員制度の導入
- 当社グループ企業行動憲章の制定

2004
- 内部監査室の設置

2009
- 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 社外取締役を初めて登用(2名)

2015
- 買収防衛策の非更新
- 取締役会・経営会議・執行役員会の機能整備
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置
- コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- 取締役会実効性評価の導入

2016
- ユニット統括制の導入
- 社外取締役を2名から3名に増員（全取締役の3分の1）
- 女性役員（監査役）の登用
- 筆頭社外取締役の選任
- 当社グループ グローバルコンプライアンスポリシーの制定
- 業績連動型株式報酬制度の導入

2019
- 社外取締役を3名から4名に増員（全取締役の4割）

2020
- 女性取締役の登用

2022
- 独立社外取締役比率を全取締役の3分の1に引き上げ
- 役員報酬制度の改定

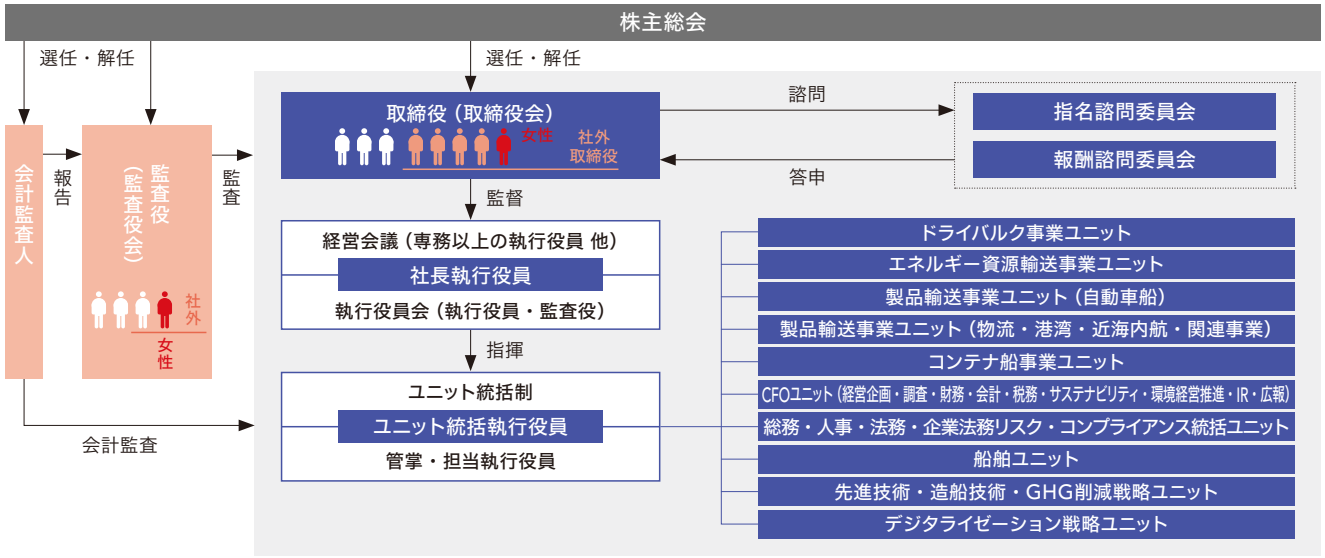
2023
- 役員報酬制度の改定
- 取締役会構成比率の見直し
- 取締役のスキルマトリックスの見直し

2024
- 独立社外取締役比率を全取締役の2分の1に引き上げ

コーポレートガバナンス体制図

当社は、取締役会および監査役会がコーポレートガバナンス体制の構築・運営および監視を担うとともに、委員会やその他の機関を通じて体制の充実に取り組んでいます。

（2024年6月21日現在）



コーポレートガバナンスのポイント

取締役会構成比率の見直し

- 取締役会の社外取締役比率を向上させ、監督機能においてより高い独立性を確保

2022年6月時点
社外取締役比率 **44%**

2023年6月時点
社外取締役比率 **55%**
5名中4名は独立社外取締役

2024年6月21日現在
社外取締役比率 **62.5%**
5名中4名は独立社外取締役

取締役のスキルマトリックスの見直し

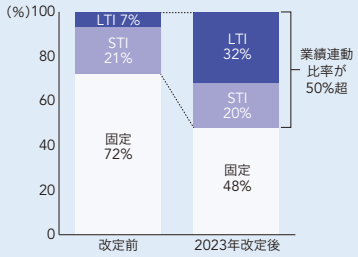
- 当社の重要課題として整理したマテリアリティに基づいて項目を見直し、取締役会構成の多様性を明確化

	2022年度	2023年度
企業経営・経営戦略	✓	✓
法務・リスクマネジメント	✓	✓
財務・会計	✓	✓
人事・労務	—	✓
安全・品質	—	✓
テクノロジー*	✓	—
環境・技術	—	✓
グローバル	✓	✓
営業・マーケティング	—	✓

*「テクノロジー」については、今般の見直しにおいて「環境・技術」の一要素として分類

役員報酬制度の改定

- 中長期業績連動報酬（株式）をより重視し、株主との一層の価値共有を推進
- 業績連動報酬に新たなKPIの導入
  - 短期（STI）：減算指標として、安全面（重大な海難事故発生）を導入
  - 中長期（LTI）：相対TSRに加え、ROE、CO_2排出効率とも連動



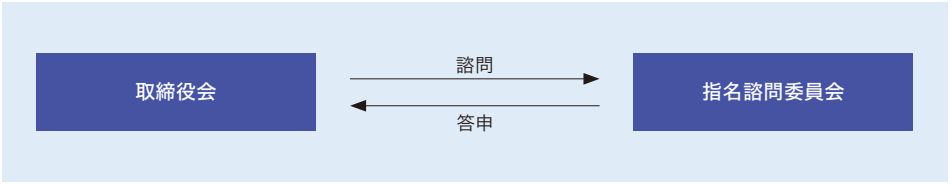
社外役員の選任

当社では、外部視点を活用して中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。社外取締役については、業務執行のモニタリングに資することのできる広く深い経験と知見とを有し、かつ人格に優れ、法令および社会規範を遵守する意識の高い人材であることに加え、以下の役割、責務を遂行し得る者としています。

- 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点からの助言を行うこと。
- 取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督すること。
- 経営陣・支配株主等から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること。
- 独立社外取締役については、経営陣のパフォーマンスを随時評価し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のメンバーとして経営陣の指名、報酬について意見を表明すること。

サクセッションプランニング

当社では、2015年に策定したコーポレートガバナンス・ガイドライン第12条で、「取締役会は、社長執行役員の後継者の計画について、指名諮問委員会に現職の社長執行役員が毎期策定する原案を審議させ、その結果の報告を受け、原案の妥当性を確認する」と定めています。独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役を中心とする指名諮問委員会で次期社長執行役員等のサクセッションプランを審議することによって、持続的な企業価値の向上に努めています。



社外役員の選任理由

	氏名	選任理由および期待される役割の概要
社外取締役	山田 啓二	長年にわたり行政の長として培ってきた幅広い経験・人脈と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。取締役会における積極的な発言や、報酬諮問委員会委員長および指名諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	内田 龍平	企業価値向上の取り組みに関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。同氏に当社株主の視点から取締役として積極的に発言し、当社経営および業務遂行の適切な監督等の役割を果たしていただくことは、株主共通の利益にもつながり、当社グループのコーポレートガバナンス向上に貢献するものと判断することから、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	小高 功嗣	弁護士業に加え、証券、投資銀行、IT、不動産など幅広い分野の企業で取締役等を務めてきた経験を経て2023年6月に当社社外取締役として選任。法務・財務・会計領域での豊富な経験と投資やIRも含めた幅広い知見を生かして、取締役会における積極的な発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	牧 寛之	IT関連事業・食品事業を柱とする株式会社メルコホールディングスの代表取締役社長ならびに傘下企業群の代表取締役社長および取締役を務めており、豊富なグループ経営に関する経験および知見を当社の経営に生かしていただくため、2023年6月に当社社外取締役として選任。経営者としての豊富な経験やIT・デジタル領域での幅広い知見を生かして、取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	政井 貴子	外資系銀行や国内銀行において金融市場に関わる業務を推進し、日本銀行では政策委員会審議委員として金融政策の策定に携わるなどの経験を有しており、金融市場における豊富な経験や金融経済に関する知見、ダイバーシティに関する見識を当社の経営に生かしていただくため、2024年6月に当社社外取締役として選任。これらの幅広い知見を生かして、取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。

	氏名	選任理由
社外監査役	原澤 敦美	弁護士としての専門的な知識・経験に加え、日本航空株式会社在籍時には整備士として安全運航に貢献するなど、運輸業に係る知識・経験も有しており、当社役員構成の多様性向上に資するとともに、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。
	久保 伸介	公認会計士として、国内外の監査法人事務所での勤務を通じて得た監査、未上場会社の株式上場支援および企業再生・M&Aに関連する多彩な業務経験・知識を有しており、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。

取締役会／監査役会／諮問委員会の開催回数と出席回数

出席回数／開催回数（2023年度）

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
明珍 幸一	**19**/19	—	**9**/9	**3**/3
浅野 敦男	**19**/19	—	—	—
鳥山 幸夫	**19**/19	—	—	—
針谷 雄彦	**19**/19	—	—	—
山田 啓二	**19**/19	—	**9**/9	**3**/3
内田 龍平	**19**/19	—	—	—
志賀 こず江	**19**/19	—	**9**/9	**3**/3
小高 功嗣[*1]	**14**/14	—	**6**/6	**1**/1
牧 寛之[*1]	**14**/14	—	**6**/6	**1**/1
園部 恭也[*2]	**5**/5	—	—	—
亀岡 剛[*2]	**5**/5	—	**2**/3	**2**/2
荒井 邦彦	**19**/19	**14**/14	—	—
新井 真[*1]	**14**/14	**11**/11	—	—
原澤 敦美	**19**/19	**14**/14	—	—
久保 伸介	**18**/19	**14**/14	—	—
芥川 裕[*2]	**5**/5	**3**/3	—	—

＊1 2023年6月23日就任
＊2 2023年6月23日退任

取締役会

経営の基本方針、法令で定められた事項やその他の経営に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務執行を監督する機関であり、毎月1回以上開催しています。8名の取締役中5名は社外取締役(うち4名は独立社外取締役)です。取締役会には監査役も出席します。

2023年度の取締役会の具体的な討議内容

- 長期経営ビジョン・中期経営計画
- 資本政策(事業投資計画、株主還元政策等)
- 事業戦略（「成長を牽引する役割を担う事業」、新規事業領域等）
- 機能戦略(人材・組織、デジタルトランスフォーメーション等)
- コーポレートガバナンス(取締役会実効性評価、役員報酬、取締役会構成等)
- グループガバナンス

監査役会

監査方針・監査計画等を策定し、機能的・機動的監査の実施を目指しています。監査役は、取締役会やその他の重要会議への出席や重要な決裁文書の閲覧等を通じて、独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。監査役には監査役補助者として専従スタッフを配しています。

諮問委員会の構成

指名諮問委員会

- 委員長：独立社外取締役 山田啓二
- 委員：独立社外取締役 小高功嗣、牧寛之、政井貴子　社長執行役員 明珍幸一

指名諮問委員会は、独立社外取締役全員、取締役会長および社長執行役員で構成されています。取締役会からの諮問を受け、役員選任および解任案についての妥当性、社長執行役員の後継者計画、その他取締役会から役員の選任および解任に関して諮問を受けた事項について審議を行います。

報酬諮問委員会

- 委員長：独立社外取締役 小高功嗣
- 委員：独立社外取締役 山田啓二、牧寛之、政井貴子　社長執行役員 明珍幸一

報酬諮問委員会は、独立社外取締役全員、取締役会長および社長執行役員で構成されています。取締役会からの諮問を受け、役員報酬の制度設計、役員報酬の水準、その他役員報酬に関して取締役会から諮問を受けた事項について審議を行います。

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンスが有効に機能することが必須であるとの考えから、毎年取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を適時適切に開示しています。

2022年度評価で挙げられた課題の進捗

■ 経営計画の進捗状況のフォローアップ

繰り返し討議されたテーマですが、フォローアップがやや不十分との評価もあり、さらなる議論の深化が必要と認識しています。

■ 中長期的な資本政策に関する議論

中長期的な企業価値の向上に向けて、課題をさらに絞り込み、議論を深堀りするべきとの認識が共有されました。

■ グループガバナンスの強化

特に課題とされたコンテナ船事業統合会社（OCEAN NETWORK EXPRESS社）のガバナンス強化については、取り組みが評価されて状況は改善されつつあるものの、重要な課題であり引き続き議論が必要との意見がありました。

■ データとデジタル技術を用いた価値の創出

アンケートでの評価は前回並みであったものの、より積極的な取り組みを求める意見も見られ、継続的な取り組みが必要とされる課題と認識しています。

2023年度の実効性評価

■ 評価の方法と内容

2023年度の取締役会実効性評価については、全取締役・監査役を対象としたアンケートの結果をもとに取締役会で討議し、自己評価を行いました。

■ 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

アンケート結果をもとにした取締役会での討議の結果、取締役会はおおむね実効的に機能していると評価されました。
取締役会の実効性として重要と考える以下の点では安定した評価となっており、取締役会の機能発揮につながっていると考えます。

- 十分な審議時間と自由闊達で建設的な議論
- 前年度の実効性評価課題を踏まえた議論と課題の改善
- グループ全体の潜在的リスクと対処方法、危機管理体制等についての議論
- 経営計画の進捗状況のフォローアップ
- 株主・投資家との建設的な対話および取締役会へのフィードバック
- 中長期の企業価値最大化を動機づける業績連動報酬の議論・設定

一方で、データやデジタル技術の活用などの項目においてはさらに議論を深める余地があると認識されました。これらの点は今後の取り組み課題として認識し、ガバナンスのさらなる向上を図っていきます。

評価結果を踏まえた2024年度の取り組み

より実効性の高い取締役会の実現に向けて、引き続き以下の項目を取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていきます。

- 経営計画の進捗状況のフォローアップ
- 中長期的な資本政策に関する議論
- グループガバナンスの強化
- データとデジタル技術を用いた価値の創出

役員報酬制度

当社では、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議し取締役会に答申を行い、取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。取締役の報酬等は、①月例報酬（金銭）と ②短期業績連動報酬（金銭）に加え、③中長期業績連動報酬（株式）から構成されています。中長期業績連動報酬（株式）は、株主とより一層の価値共有を図るとともに、役員の中長期的な企業価値向上を目指すインセンティブ性を強め、より効果的に機能させるため、当社株主総利回り（TSR=Total Shareholders Return）等に連動させたものとしています。報酬制度の概要は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	報酬の性格	決定方法	報酬限度額
取締役	①月例報酬（金銭）	固定報酬	役位に基づいて決定	年額800百万円以内（うち社外取締役は111百万円）
	②短期業績連動報酬（金銭）*1	変動報酬	単年度の連結業績および個人業績評価に連動 重大事故発生時には減算指標を適用	
	③中長期業績連動報酬（株式）「BBT」*1 *1 業務執行取締役に限る		中長期の当社株主総利回り（TSR*2）、ROE指標、ESG指標（CO_2排出効率改善）に連動*3 *2 TSR=一定期間における当社株価上昇率+一定期間における配当率（配当合計額÷当初株価） *3 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5	2025年3月期から2028年3月期までの4事業年度において ①当社から信託に拠出する株式取得資金の限度額：2,400百万円 ②取締役に付与する1事業年度当たりのポイント数の上限：120万ポイント（120万株相当）
監査役	月例報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	月額12百万円以内

役員向けトレーニング

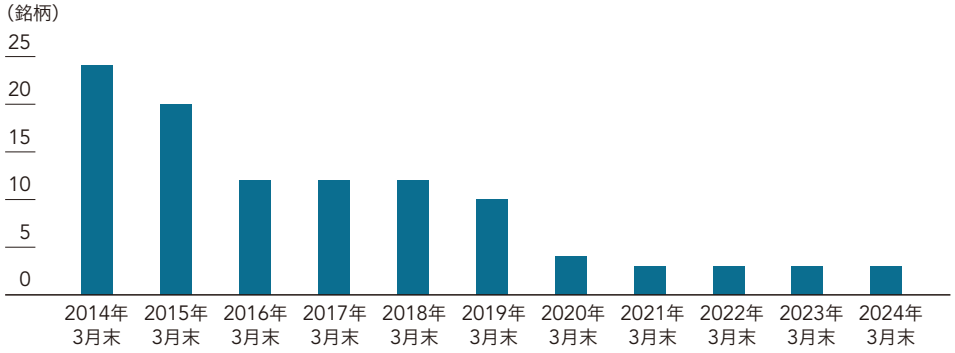
当社では、新任役員を対象に会社法、金融商品取引法、競争法など、法的責任やガバナンスを中心とした研修や社内全役員を対象に、インサイダー取引などコンプライアンスに関するセミナーや研修を定期的に実施しています。また、社外役員には、就任時の事業、組織、経営環境、経営課題等の説明のほか、就任後は取締役会議題の事前説明、経営戦略会議への参加、担当部門からの個別案件説明などを通じて理解の深化に努め、訪船等の現場視察も行っています。

対象役員	実施時期	内容
新任役員	就任後3ヶ月以内	会社法や金融商品取引法に係る法的責任に関するセミナーなどを実施
全役員	毎年	競争法、インサイダー取引規制、反贈収賄などのコンプライアンスに関する研修を実施
社外取締役・社外監査役	就任時	当社グループの事業、財務、組織の状況、経営状況、経営環境および経営課題について、所管部署または担当執行役員から説明

政策保有株式に関する方針

当社では、コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づいて、取締役会が少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式各銘柄について、個別に保有目的や事業活動上の必要性、資本コストを踏まえた中長期的な経済合理性等を総合的に精査して保有の適否を検証し、保有継続が合理的でないと判断された銘柄については縮減の対象としています。当社では政策保有株式の縮減を進め、2024年3月末時点での上場株式銘柄数は3銘柄となっています。

政策保有株式の保有状況の推移



リスクマネジメント

全社リスクマネジメント

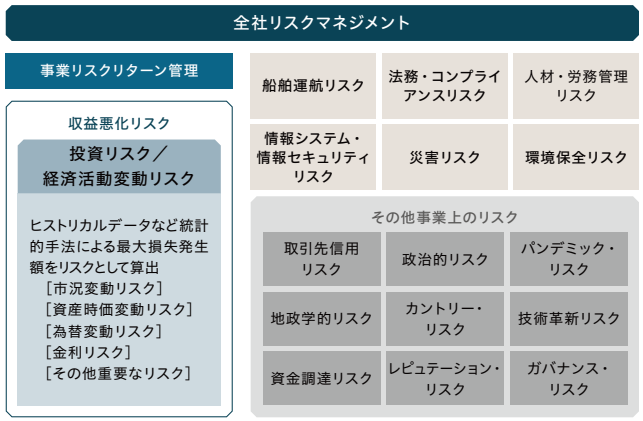
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクを認識し、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たせるよう、リスクマネジメント体制を構築しています。

法務コンプライアンスや人材労務管理といった企業の抱える一般的なリスクに加えて、お客さまの貨物を安全・安心に運ぶための船舶の運航に際する安全面、さらに当社事業は世界経済の影響にさらされることから、さまざまな市況変動など事業上のリスクにも備えます。

事業リスクリターン管理

想定最大損失額を連結自己資本の範囲内にコントロールし、適正な投資規模による「安定性」と「成長性」を両立させます。事業リスク量（=想定最大損失額）は、事業特性を踏まえながら、統計学的手法を用いて計測します。

事業におけるリスクは多種多様です。事業リスクリターン管理は、自己資本毀損に至る「損失発生リスク」を対象にしています。事業リスクリターン管理対象外の事業におけるリスクは、各事業ユニットがコントロールの上、全社管理は危機管理委員会およびその下部組織でマネジメントする社内体制をとっています。

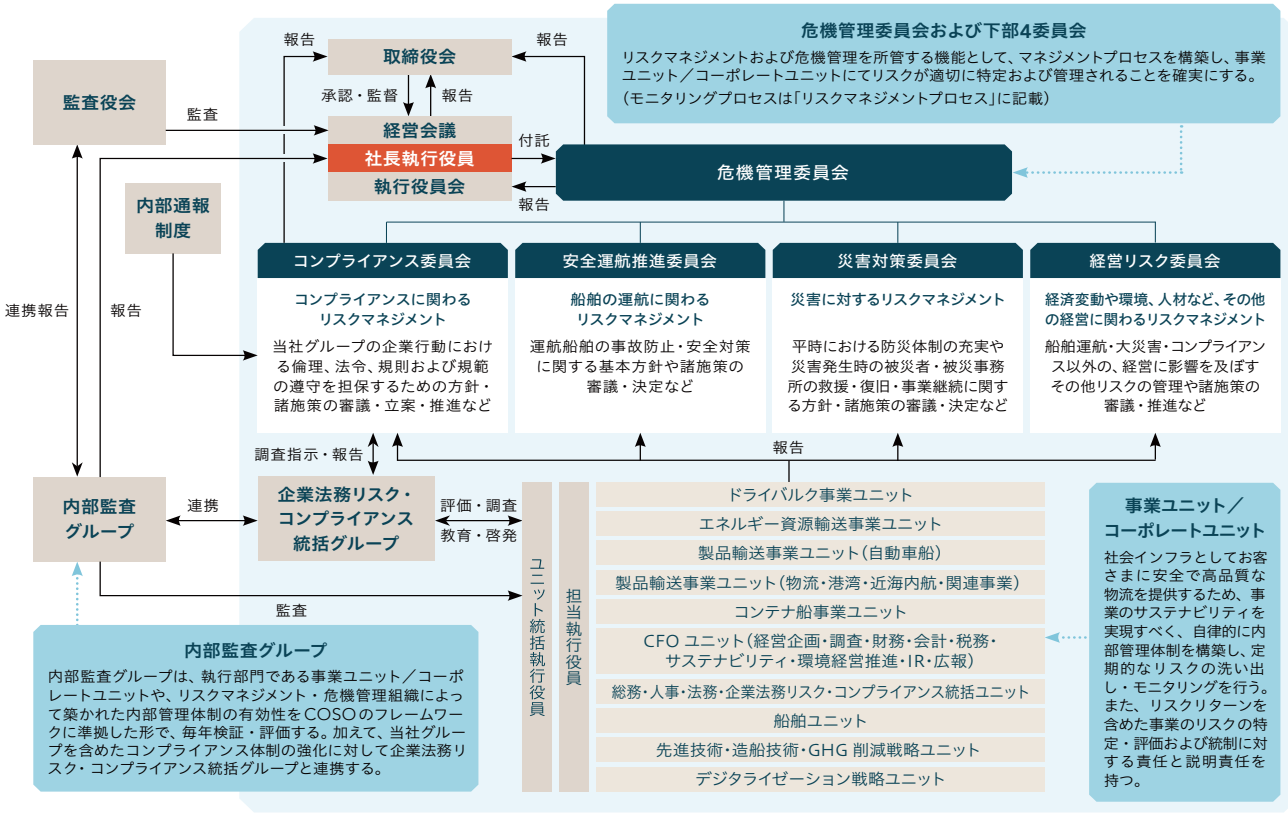


リスクマネジメント体制

当社グループが認識する主要なリスクを、船舶運航に伴うリスク、コンプライアンスに関わるリスク、災害リスク、その他の経営に関わるリスクの4つのリスクに分類し、それぞれ対応する委員会を設けています。また、この4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を掌握・推進する組織として、危機管理委員会を設置しています。社長がこれら全ての委員会の委員長を務め、平時においても四半期ごとに委員会を開催し、リスクマネジメントの強化を図っています。4つの主要なリスク委員会では、リスクマネジメントのための研修を定期的・継続的に実施しています。一例として大規模事故演習の実施や他社とのリスクマネジメント勉強会への参加等を通じリスクマネジメントの強化を図っています。また、毎年11月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスの重要性を周知徹底しています。

組織全体で効果的なリスクマネジメントの文化を促進・強化するために、階層ごとに定められた行動規範にはリスクマネジメントの項目があり、その基準が反映されるように人事評価制度がつくられています。この人事評価は給与や昇進にも影響します。シニア・エグゼクティブは、リスクマネジメントに関する全社的な取り組みの実施に責任を負います。

リスクマネジメント体制図



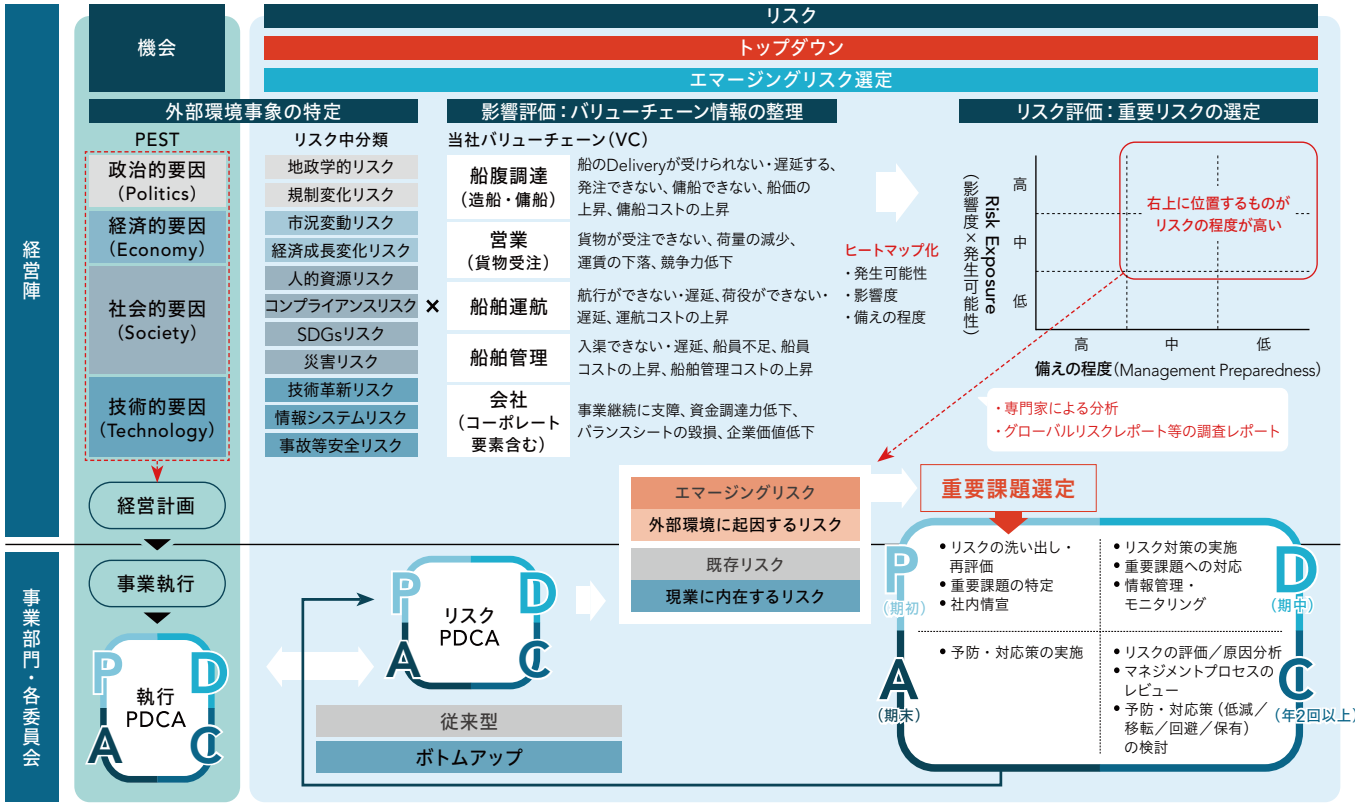
リスクマネジメントプロセス

当社グループにおけるリスク管理を徹底すべく、グループ全体に関わるリスクを特定し、情報管理・モニタリングを行いながら、リスク対応に取り組んでいます。各リスクの管理は、期末にリスクの再評価や網羅的なリスクの洗い出し・特定を行い、管理体制の有効性や主要リスクから重要課題を定めた上で、各委員会において定期的にレビューを行い、再評価、対策の実施を行うPDCA体制としています。このPDCAでは、各委員会がボトムアップでリスクの再評価や洗い出し・特定を行う手法と、まだ顕在化していないが重要性が高まっているエマージングリスクのようなメガトレンドの変化をトップダウンで評価する手法とで、重層的に対応しています。メガトレンドの変化は、リスクのみならず機会にもなるため、次年度の事業戦略立案時に行うPEST分析*を軸として、メガトレンド認識を的確に事業戦略に生かす側面と、最新のリスクトレンドの変化を評価し対応する側面とで、リスクと機会の双方を漏らすことなく取り組んでいます。

具体的には、PESTの要素を当社各事業のバリューチェーンに掛け合わせることでリスクシナリオを想定し、経営陣により発生可能性／影響度／備えの程度を整理の上、ヒートマップを作成します。さらに専門家による分析や調査レポート等の外部知見も得ながら、注視すべき課題を特定し、ボトムアップ式のリスク特定と合わせて重要課題を選定します。

また、PDCAサイクルの過程でリスクマネジメントに対する情宣を行っています。リスク対策や期初に特定した重要課題への取り組み状況を、取締役会や執行役員会を通じて社内に周知しています。

＊外部環境を政治・経済・社会・技術の4つに分類し脅威を洗い出し、自社にもたらす影響を分析するフレームワーク



11年間の財務データ

川崎汽船株式会社および連結子会社　3月31日に終了した各連結会計年度

中期経営計画の変遷	"K" LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」Bridge to the Future	Value for our Next Century		2020年度経営計画	2021年度経営計画	2022年度中期経営計画
		ー Action for Future ー	飛躍への再生			

(百万円) *1

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業績(会計年度)	売上高	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284	¥625,486	¥756,983	¥942,606	¥962,300
	営業利益	28,854	47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	△21,286	17,663	78,857	84,763
	経常利益	32,454	48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	89,498	657,504	690,839	135,796
	親会社株主に帰属する当期純利益	16,642	26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	108,695	642,424	694,904	104,776
財政状態(会計年度末)	総資産	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886*2	951,261	896,081	974,608	1,574,960	2,052,616	2,109,432
	純資産	410,688	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	316,162	984,882	1,546,679	1,624,600
	自己資本	388,837	441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	218,193	884,634	1,515,399	1,591,926
	有利子負債	643,794	536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	507,005	423,455	351,692	287,782
	設備投資額	93,377	89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	45,332	43,442	71,827	85,857
	減価償却費	52,243	53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	43,869	42,821	42,396	45,360
	営業活動によるキャッシュ・フロー	88,228	101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	33,397	226,460	456,049	203,095
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,113	△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	16,987	△5,848	△46,745	△66,911
	フリー・キャッシュ・フロー	83,115	90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△42,083	50,384	220,611	409,304	136,184
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△26,634	△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	△34,845	△116,001	△300,790	△223,727
1株当たりの情報*3	当期純利益(EPS)(円)	20	32	△ 61	△ 165	12	△ 132	6	129	765	857	145
	純資産(BPS)(円)	461	523	421	260	259	123	120	260	1,054	2,043	2,252
	配当金(円)	5	9	6	—	—	—	—	—	67	133	83
	配当性向(%)	25.4	29.7	—	—	—	—	—	—	8.7	15.6	57.4
経営指標	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.6	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	68.1	116.5	57.9	6.7
	総資産経常利益率(ROA)(%)	2.7	4.0	0.3	△4.8	0.2*2	△4.9	0.8	9.6	51.6	38.1	6.5
	負債資本比率(DER)(倍)	1.66	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	2.32	0.48	0.23	0.18
	自己資本比率(%)	31.0	36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	22.4	56.2	73.8	75.5
期中平均値	為替(円／US$)	100	109	121	109	111	111	109	106	112	135	144
	燃料油価格(US$／トン)	626	541	295	265	349	450	467	363	551	769	620
連結事業データ	運航船舶*4(隻)	583	584	575	560	554	520	468	442	434	434	453

(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 令和2年3月31日。以下、「収益認識会計基準」という。)等を2021年度の期首から適用しています。収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取り扱いに従っています。

*1 百万円未満を切り捨てています。

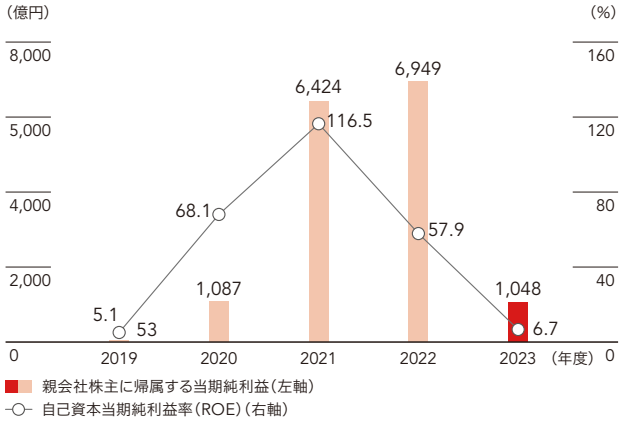
*2「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

*3 2017年10月1日付の株式併合(普通株式10株につき1株の割合)、2022年10月1日付および2024年4月1日付の株式分割(普通株式1株につき3株の割合)を考慮し調整しています。(1円未満四捨五入)

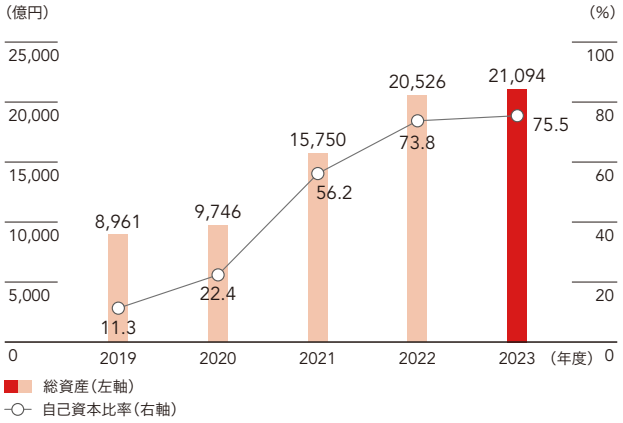
*4 運航船舶隻数にはプロジェクト用のSPC(特定目的会社)所有船を含みます。

財務ハイライト

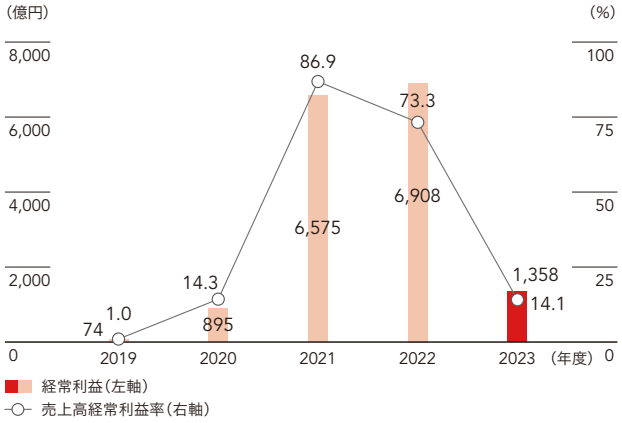
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率（ROE）



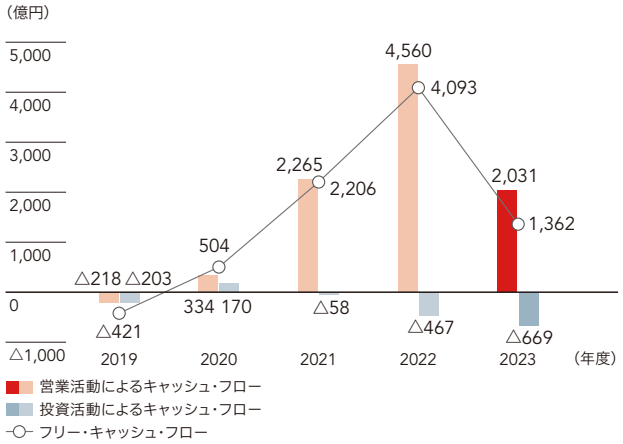
総資産／自己資本比率



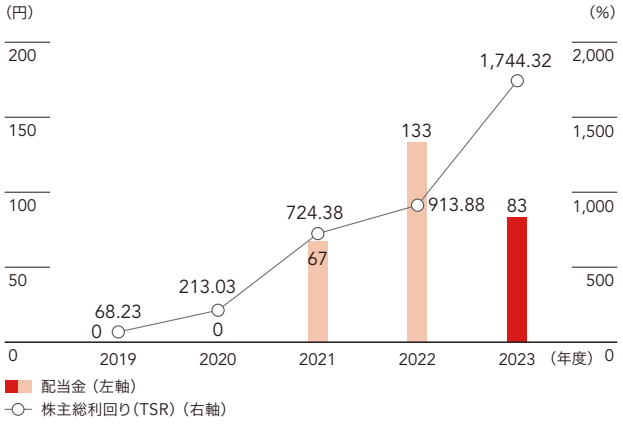
経常利益・売上高経常利益率



キャッシュ・フロー

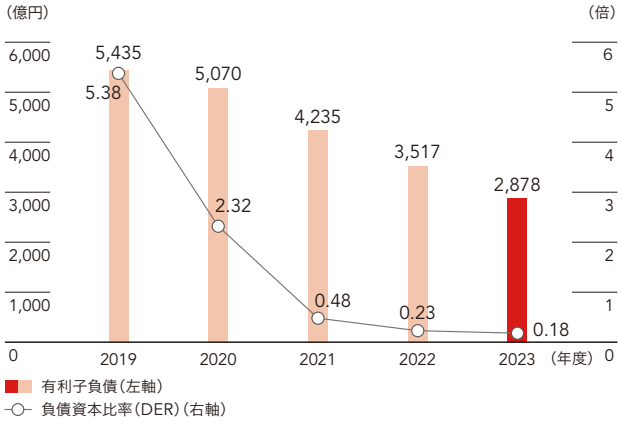


配当金／株主総利回り（TSR）



※ 2017年10月1日付の株式併合（普通株式10株につき1株の割合）と2022年10月1日付および2024年4月1日付の株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し調整しています。(1円未満四捨五入)

有利子負債・負債資本比率（DER）



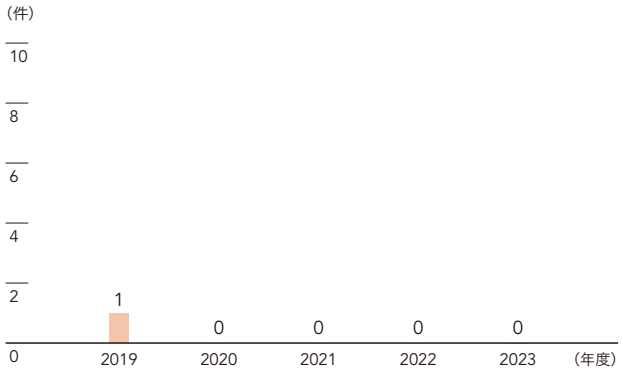
ESGデータサマリー

			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
人事データ	連結従業員(人)		6,164	6,080	5,158	4,918	5,012
	単体従業員(人)		767	769	794	804	847
	陸上(人)		562	565	585	597	635
	海上(人)		205	204	209	207	212
	女性比率(%)		25.7	25.9	27.5	29.1	29.0
	障がい者雇用率(%)		1.96	1.82	2.09	1.71	2.11
	労働災害発生件数(件)		0	0	0	1	1
経営体制*1	取締役(人)		10	10	10	9	9
	社外取締役(人)		4	4	4	4	5
	監査役(人)		4	4	4	4	4
	社外監査役(人)		2	2	2	2	2
川崎汽船グループ全体のCO_2排出量*2	スコープ1(千トン)		10,325	9,203	6,583	6,650	6,551
	スコープ2(千トン)	ロケーションベース	26	25	14	12	10
		マーケットベース	26	22	14	10	8
	スコープ3(千トン)		1,305	1,220	4,566	4,506	4,028
当社運航船*3の環境負荷データ	燃料油(千トン)		3,140	2,809	1,981	1,924	1,898
	CO_2排出量(千トン)		9,800	8,762	6,175	5,997	5,914
	SOx排出量(千トン)		130	36	30	29	30
	NOx排出量(千トン)		203	181	118	118	117
当社運航船の輸送トンマイル*4当たりの環境負荷データ	エネルギー投入量	燃料油(g／トンマイル)	1.51	1.39	1.31	1.34	1.29
		潤滑油(g／トンマイル)	0.013	0.012	0.012	0.012	0.012
	CO_2排出量(g-CO_2／トンマイル)	全船種	4.82	4.49	4.10	4.20	4.04
	SOx排出量(g-SOx／トンマイル)	全船種	0.067	0.022	0.020	0.020	0.020
	NOx排出量(g-NOx／トンマイル)	全船種	0.097	0.089	0.078	0.082	0.080
研修	一人当たりの研修費(円)	陸上	58,000	63,107	107,000	97,092	171,454
		海上	283,794	198,652	154,664	263,880	393,407
	年間教育・研修平均日数(日)	陸上	10	10	1	3	3
		海上	19	9	8	12	20
	年間教育・研修平均時間(時間)	陸上	50	50	13	24	21
		海上	152	73	64	96	160

*1 川崎汽船株式会社を対象としています。
*2 2021年より集計対象範囲を変更し、当社日運航船についてはスコープ1の集計対象外としました。コンテナ船についてはスコープ3に計上しています。
2023年にはスコープ外排出量としてバイオ燃料使用に伴うCO_2排出量が1,783トンあります。暦年単位で集計しています。
*3 2021年より集計範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。暦年単位で集計しています。
*4 1トンの貨物を1マイル（1,852m）輸送すること。船舶のDWT（積貨重量トン数）ベース。

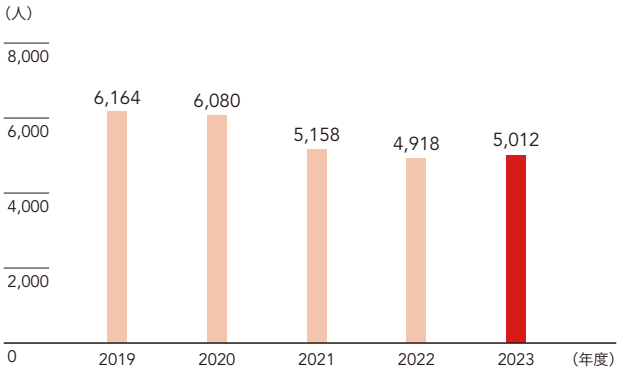
非財務ハイライト

重大事故発生件数*

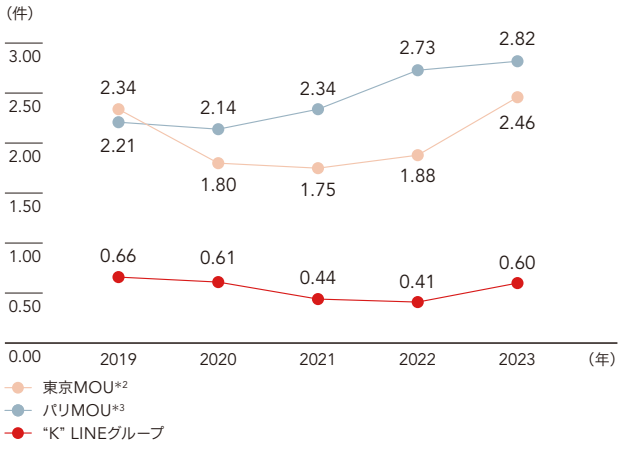


*対象範囲は当社および連結範囲が売上高の100%連結子会社です。

従業員数（連結）



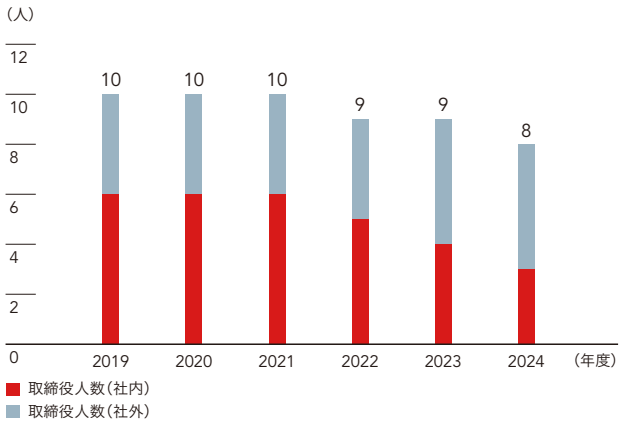
PSC検査を受けた船舶の平均指摘数*1



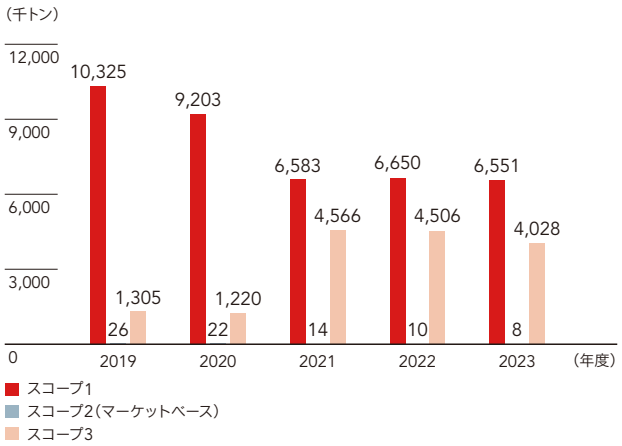
ポートステートコントロール（PSC）とは、外国籍船舶の入港を許可する寄港国が、その船舶が入港した際に行う安全検査のことです。
さまざまな国際基準を遵守しているか本船に立ち入り検査を行います。
"K" LINEグループ船がPSCにおいて受けた指摘件数は、主な地域でPSCを受けた船舶の平均指摘件数を大きく下回っています。

*1 対象は当社及び連結範囲が売上高の100%の連結子会社です。
*2 東京MOU：アジア・太平洋地域PSC協力組織。
*3 パリMOU：欧州・北大西洋地域PSC協力組織。

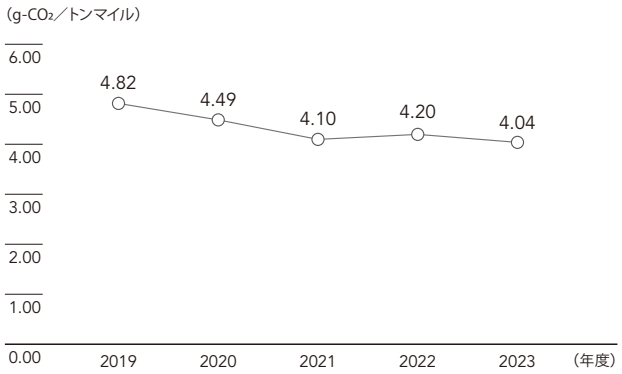
取締役会



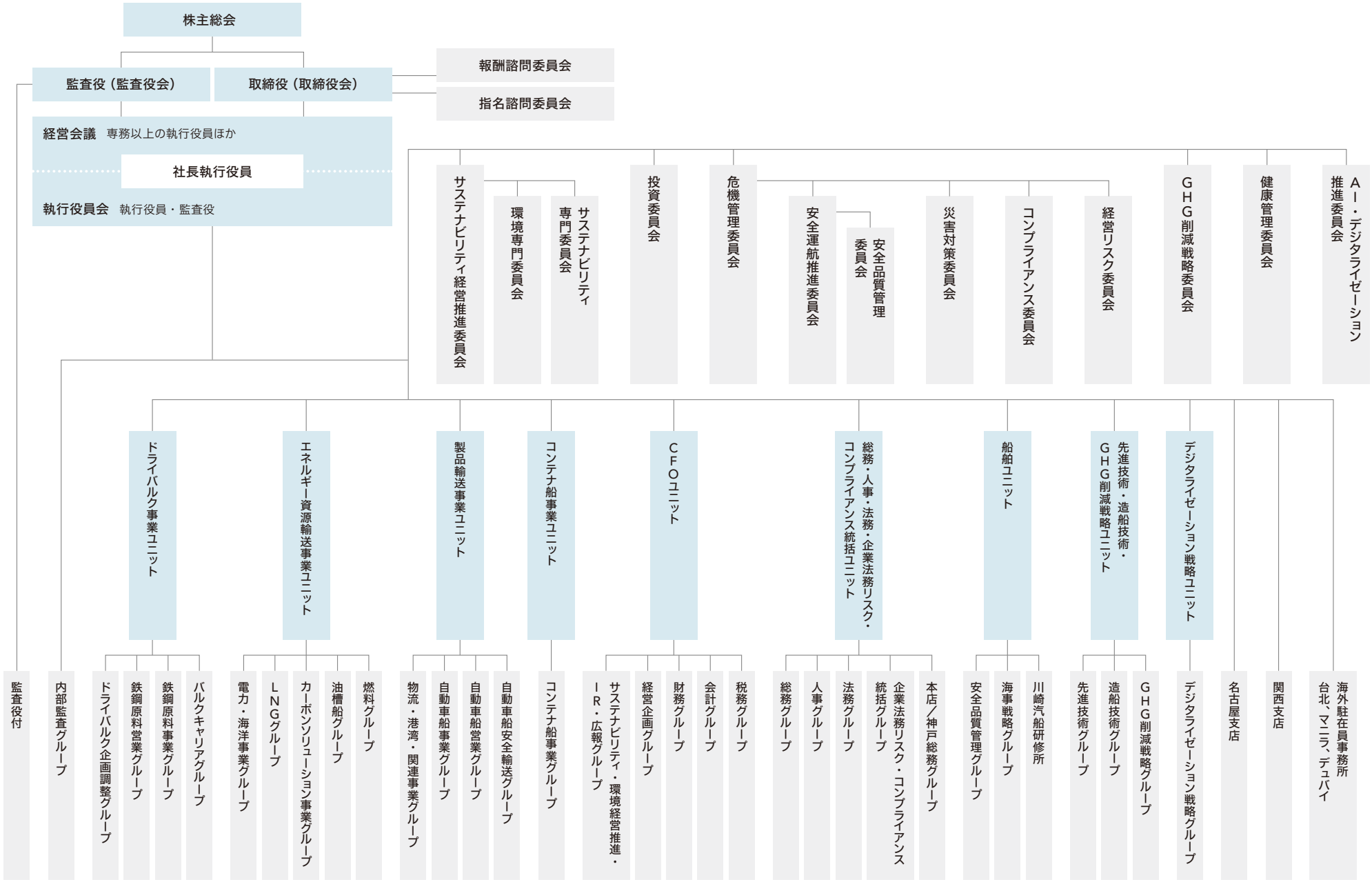
GHG排出量



輸送トンマイル当たりのCO₂排出量（g-CO₂／トンマイル）



組織図


株主総会
監査役（監査役会）
取締役（取締役会）
報酬諮問委員会
指名諮問委員会
経営会議 専務以上の執行役員ほか
社長執行役員
執行役員会 執行役員・監査役
サステナビリティ経営推進委員会
環境専門委員会
サステナビリティ専門委員会
投資委員会
危機管理委員会
安全運航推進委員会
安全品質管理委員会
災害対策委員会
コンプライアンス委員会
経営リスク委員会
GHG削減戦略委員会
健康管理委員会
AI・デジタライゼーション推進委員会
ドライバルク事業ユニット
エネルギー資源輸送事業ユニット
製品輸送事業ユニット
コンテナ船事業ユニット
CFOユニット
総務・人事・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット
船舶ユニット
先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット
デジタライゼーション戦略ユニット
監査役付
内部監査グループ
ドライバルク企画調整グループ
鉄鋼原料営業グループ
鉄鋼原料事業グループ
バルクキャリアグループ
電力・海洋事業グループ
LNGグループ
カーボンソリューション事業グループ
油槽船グループ
燃料グループ
物流・港湾・関連事業グループ
自動車船事業グループ
自動車船営業グループ
自動車船安全輸送グループ
コンテナ船事業グループ
サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループ
経営企画グループ
財務グループ
会計グループ
税務グループ
総務グループ
人事グループ
法務グループ
企業法務リスク・コンプライアンス統括グループ
本店／神戸総務グループ
安全品質管理グループ
海事戦略グループ
川崎汽船研修所
先進技術グループ
造船技術グループ
GHG削減戦略グループ
デジタライゼーション戦略グループ
名古屋支店
関西支店
海外駐在員事務所
台北、マニラ、デュバイ

事業拠点



国内
- 東京（本社）
- 神戸（本店）
- 名古屋
- 関西

欧州
- イギリス
  - London
  - Southampton
- ドイツ
  - Bremen
  - Bremerhaven
  - Hamburg
- ベルギー
  - Antwerp
- フランス
  - Nantes

アフリカ
- 南アフリカ
  - Durban

中東
- アラブ首長国連邦
  - Dubai

アジア
- インド
  - Mumbai
- インドネシア
  - Jakarta
- 韓国
  - Seoul
- 台湾
  - Kaohsiung
  - Taipei
- シンガポール
  - Singapore
- タイ
  - Bangkok
  - Laem Chabang
- 中国
  - Shanghai
  - Tianjin
- フィリピン
  - Manila
- ベトナム
  - Haiphong
  - Hanoi
  - Ho Chi Minh City
- マレーシア
  - Shah Alam

大洋州
- オーストラリア
  - Melbourne

北米
- アメリカ
  - Baltimore
  - Houston
  - Los Angeles
  - Lothian
  - New York
  - Portland
  - Richmond
  - San Francisco

中南米
- チリ
  - Santiago
- ブラジル
  - Sao Paulo
- ペルー
  - Lima
- メキシコ
  - Mexico City

主要連結子会社および関連会社*1 （2024年3月31日現在）

国内		社名	議決権の所有割合(%)*2	資本金*3 (百万円)	2023年度売上高*3 (百万円)
海運		川崎近海汽船株式会社	100.0	2,368	42,908
		旭汽船株式会社	100.0	100	114
	★	芝浦海運株式会社	100.0	20	670
船舶管理		ケイラインマリンソリューションズ株式会社	100.0	10	1,296
		ケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社	100.0	400	53,037
港湾・倉庫		株式会社ダイトーコーポレーション*4	100.0	842	24,359
		日東物流株式会社*4	100.0	1,596	14,278
		北海運輸株式会社	80.1	60	11,207
		株式会社シーゲートコーポレーション*4	100.0	270	7,496
		日東タグ株式会社	100.0	150	4,420
	★	株式会社リンコーコーポレーション	26.5	1,950	13,110
		KLKGホールディングス株式会社	51.0	10	2,517
ロジスティックス		ケイライン ロジスティックス株式会社	96.0	600	23,710
陸運		日本高速輸送株式会社	100.0	100	2,668
		新東陸運株式会社	100.0	10	660
		舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	790
旅行代理店		ケイライントラベル株式会社	100.0	100	691
持株会社	★	オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社	31.0	50	204
その他		株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	1,106
		株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,376
		ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	676
		株式会社オフショア・オペレーション	72.1	26	2,289

海外		社名	議決権の所有割合(%)*2	資本金*3 (百万)	2023年度売上高*3 (百万)
海運		"K" Line Pte Ltd	100.0	US$41	US$233
		"K" Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US$35	US$37
		"K" Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US$40	US$105
		"K" Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5	EUR123
		'K' Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR609	INR689
	★	Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US$47	US$24
	★	Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US$52	US$24
	★	Ocean Network Express Pte. Ltd.*5	—	US$3,000	US$14,515
海運代理店		"K" Line America, Inc.	100.0	US$15	US$15
		"K" Line (Australia) Pty Limited	100.0	A$0.0001	A$5
		"K" Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR1
		"K" Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL1	BRL12
		"K" Line (China) Ltd.	100.0	CNY9	CNY43
		"K" Line Chile Ltda	100.0	US$0.60	US$5
		"K" Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR9
		"K" Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£3
		"K" Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400	KRW12,028
		"K" Line Maritime (Malaysia) Sdn. Bhd.	40.0	MYR0.3	MYR1
		K Line Mexico SA DE CV	100.0	MXN0.8	US$8
		"K" Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1	PEN4
		"K" Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR11
		"K" Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT$60	NT$72
		K Line (Thailand) Ltd.	81.7	THB30	THB2,157
		"K" Line (Vietnam) Limited	100.0	VND8,055	VND17,782
		PT. K Line Indonesia	49.0	IDR2,557	IDR49,128
	★	'K' Line (India) Private Limited	50.0	INR60	INR586
船舶管理		"K" Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	US$4	US$66
		K Marine Ship Management Pte. Ltd.	100.0	US$8	US$166
ロジスティックス		"K" Line Logistics (Hong Kong) Limited	100.0	HK$8	HK$76
		"K" Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S$1	S$14
		K Line Logistics South East Asia Ltd.	99.9	THB73	THB28
		K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20	THB1,028
		"K" Line Logistics (UK) Limited	100.0	£0.2	£5
		"K" Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US$0.3	US$70
コンテナ機器管理		Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US$7	US$0
持株会社		Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A$4	A$7
		"K" Line Holding (Europe) Limited	100.0	£45	£0
		"K" Line Drilling/Offshore Holding, INC.	100.0	US$0.001	US$0
その他	★	"K" Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A$67	A$327

＊1 当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載しています。
＊2 間接所有を含みます。
＊3 百万未満を切り捨てています。
＊4 KLKGホールディングス株式会社が所有しています。
＊5 オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社が100%を所有しています。
★ 持分法適用子会社または持分法適用関連会社

US$：米ドル　A$：豪ドル　KRW：韓国ウォン　ZAR：南アフリカランド　IDR：インドネシアルピー
EUR：ユーロ　BRL：ブラジルレアル　MYR：マレーシアリンギット　NT$：台湾ドル　HK$：香港ドル
INR：インドルピー　CNY：中国人民元　MXN：メキシコペソ　THB：タイバーツ　S$：シンガポールドル
£：英ポンド　PEN：ペルーヌエボソル　VND：ベトナムドン

会社概要／株式情報

会社概要

（2024年6月30日現在）

社名		川崎汽船株式会社
設立		1919年（大正8年）4月5日
資本金		754億5,764万円
社長		明珍　幸一（2019年4月1日就任）
従業員数		単体：909名（陸員683名、海員226名） 連結：5,570名
事業内容		海上運送業、陸上運送業、航空運送業、海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	本社	〒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／FAX（03）3595-5001
	本店	〒650-0024　神戸市中央区海岸通8番 （神港ビルヂング） 電話（078）332-8020／FAX（078）393-2676
	支店	名古屋 〒450-0001　名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 （名古屋国際センタービル） 電話（052）589-4510／FAX（052）589-4585 関西 〒650-0024　神戸市中央区海岸通8番 （神港ビルヂング） 電話（078）325-8727／FAX（078）393-2676
海外駐在員事務所		台北、マニラ、デュバイ
海外法人		韓国、中国、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム、インド、豪州、英国、ドイツ、ベルギー、フランス、米国、メキシコ、ペルー、チリ、ブラジル、南アフリカ
関係会社（連結対象）		国内27社　海外253社

株式情報

（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式数	238,242,689株
株主数	73,107名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京（プライム市場）

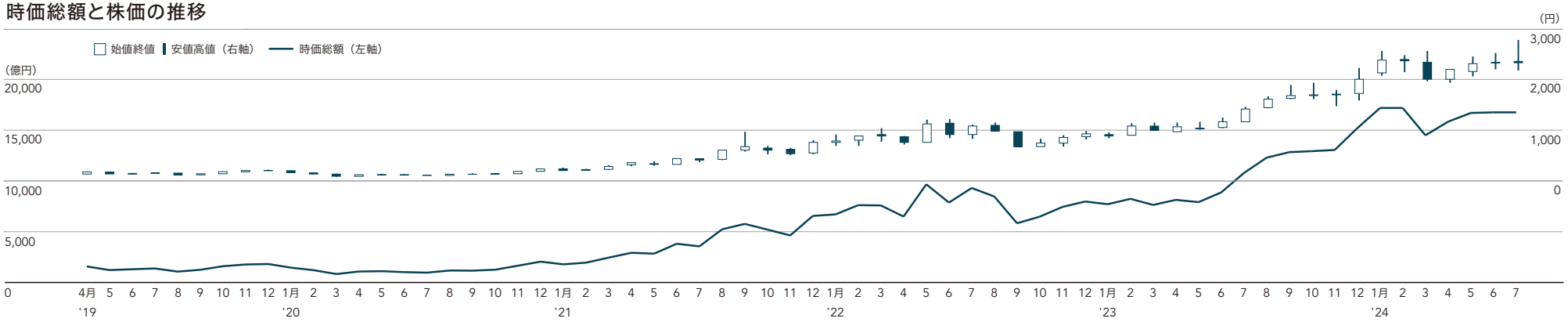
大株主

（2024年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
イーシーエム エムエフ	32,149	13.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	22,262	9.35
エムエルアイ フオー セグリゲーテイツド ピービー クライアント	16,954	7.12
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	15,300	6.43
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	14,125	5.93
サンテラ（ケイマン）リミテッド アズ トラスティ オブ イーシーエム マスター ファンド	13,238	5.56
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,644	2.79
今治造船株式会社	5,652	2.37
SMBC日興証券株式会社	5,308	2.23
株式会社みずほ銀行	4,755	1.99

（注）持株比率は自己株式（370,480株）を控除して計算しています。

時価総額と株価の推移



＊2022年10月1日付及び2024年4月1日付の株式分割（普通株式1株につき3株の割合）を考慮し調整しています。

各種開示物のご案内／外部からの評価

ウェブサイトのご案内

川崎汽船のHP
https://www.kline.co.jp/ja/index.html



サステナビリティサイト
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability.html



ESGデータブック
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/esg_data.html#db



ファクトブック
https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/fact.html



“K” LINE 環境ビジョン2050
https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html



外部からの評価

当社はサステナビリティ・ESGへの取り組みにおいて外部から高い評価を受け、世界の主要なESG投資指数の構成銘柄に選定されるとともに、各種の賞を受賞しています。

- Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index
- FTSE4GOOD Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

当社の気候変動情報の開示および温室効果ガス削減の取り組みが高く評価され、8年連続で「CDP気候変動Aリスト」、および6年連続で「Supplier Engagement Leaderboard」に選定されました。

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

CDP A LIST 2023 CLIMATE

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

"K" LINE
川崎汽船株式会社

〒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）
https://www.kline.co.jp

UD FONT
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。