

# 2017年度第2四半期 決算説明会資料

2017年10月31日



## A 2017年度 第2四半期決算概要

- A-1 : 第2四半期決算概要
- A-2 : 上期業績変動のポイント [1Q公表比較]
- A-3 : 通期業績予想
- A-4 : セグメント別 通期業績予想
- A-5 : 通期業績変動のポイント [前期比較]
- A-6 : 通期業績変動のポイント [1Q公表比較]
- A-7 : 構造改革及び引当金等による収支影響額  
・コスト削減進捗
- A-8 : 中期経営計画 進捗状況 [2017年度上期]

## B 部門別業績動向

- B-1 : 不定期専用船事業 – ドライバルク船
- B-2 : 不定期専用船事業 – LNG船 / 油槽船 / 電力炭船
- B-3 : 海洋資源開発事業
- B-4 : コンテナ船事業
- B-5 : 不定期専用船事業 – 自動車船

## C 経営管理高度化について

## D 定期コンテナ船事業合併会社 事業開始に向けた進捗状況報告

# 2017年度第2四半期 決算概要



# A-1 2017年度 第2四半期決算概要

## 第2四半期決算概要

### 連結 第2四半期決算概要

(億円)

|                 | 2017年度   |          |          | 前年同期比      |           | 1Q公表比    |           |
|-----------------|----------|----------|----------|------------|-----------|----------|-----------|
|                 | 1Q<br>実績 | 2Q<br>実績 | 上期<br>実績 | 上期<br>前年実績 | 今回<br>増減額 | 上期<br>予想 | 今回<br>増減額 |
| 売上高             | 2,874    | 2,916    | 5,789    | 4,912      | 878       | 5,700    | 89        |
| 営業損益            | 39       | 24       | 62       | ▲ 264      | 327       | 100      | ▲ 38      |
| 経常損益            | 60       | 52       | 111      | ▲ 361      | 473       | 100      | 11        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 85       | 47       | 132      | ▲ 505      | 636       | 150      | ▲ 18      |
| 為替レート(¥/\$)     | ¥111.48  | ¥110.92  | ¥111.20  | ¥107.31    | ¥3.89     | ¥110.74  | ¥0.46     |
| 燃料油価格(\$)       | \$326    | \$322    | \$324    | \$226      | \$97      | \$325    | ▲\$1      |

### 主な財務指標

(億円)

|         | 2016年度期末 | 2017年度2Q末 | 増減額  |
|---------|----------|-----------|------|
| 自己資本    | 2,195    | 2,320     | 125  |
| 有利子負債   | 5,505    | 5,579     | 74   |
| DER     | 251%     | 241%      | ▲10% |
| NET DER | 160%     | 148%      | ▲12% |
| 自己資本比率  | 21%      | 22%       | 0%   |

#### ▶ コンテナ船事業

欧米航路を中心に市況は底入れ/上半期で黒字を継続

#### ▶ 不定期専用船事業

油槽船市況は軟調に推移。ドライバルクは中国向けを中心とした輸送需要の拡大を背景に堅調に推移。自動車専用船は資源国向け荷量は引き続き低調も、欧州向け・大西洋域内貨物の積み取りは堅調に推移。独禁法関連損失引当金の戻し入れあり

#### ▶ 海洋資源開発及び重量物船事業

重量物船事業の売却を実施(7月)

オフショア支援船は市況が低迷、収益安定化に向けた事業構造改革を進める

| セグメント            |      | 2017年度   |          |          | 前年同期比      |           | 1Q公表比    |           |
|------------------|------|----------|----------|----------|------------|-----------|----------|-----------|
|                  |      | 1Q<br>実績 | 2Q<br>実績 | 上期<br>実績 | 上期<br>前年実績 | 今回<br>増減額 | 上期<br>予想 | 今回<br>増減額 |
| コンテナ船            | 売上高  | 1,472    | 1,573    | 3,044    | 2,469      | 575       | 2,990    | 54        |
|                  | 経常損益 | 61       | 29       | 90       | ▲ 210      | 300       | 110      | ▲ 20      |
| 不定期<br>専用船       | 売上高  | 1,264    | 1,245    | 2,509    | 2,177      | 331       | 2,480    | 29        |
|                  | 経常損益 | 4        | 24       | 27       | ▲ 98       | 126       | 15       | 12        |
| 海洋資源開発<br>及び重量物船 | 売上高  | 49       | 14       | 62       | 95         | ▲ 32      | 60       | 2         |
|                  | 経常損益 | ▲ 2      | 10       | 8        | ▲ 17       | 25        | ▲ 5      | 13        |
| その他              | 売上高  | 89       | 84       | 174      | 170        | 3         | 170      | 4         |
|                  | 経常損益 | 10       | 9        | 20       | 9          | 11        | 15       | 5         |
| 調整額              | 売上高  | -        | -        | -        | -          | -         | -        | -         |
|                  | 経常損益 | ▲ 13     | ▲ 21     | ▲ 34     | ▲ 45       | 11        | ▲ 35     | 1         |
| 合計               | 売上高  | 2,874    | 2,916    | 5,789    | 4,912      | 878       | 5,700    | 89        |
|                  | 経常損益 | 60       | 52       | 111      | ▲ 361      | 473       | 100      | 11        |



# A-2 2017年度 第2四半期決算概要 上期業績変動のポイント [1Q公表比較]

## 1Q公表比 経常損益と損益変動要因

2017年度 上期1Q公表 +100億 ⇒ 2017年度 上期実績 +111億 (+11億)



## 市況前提比較

|        |                   | 1Q公表<br>上期前提 | 上期実績     | 差異       |
|--------|-------------------|--------------|----------|----------|
| コンテナ船  | 北米往航運賃指数          | 77           | 76       | ▲ 1      |
|        | 欧州往航運賃指数          | 57           | 55       | ▲ 2      |
| ドライバルク | CAPE              | \$13,100     | \$13,400 | +\$300   |
|        | PANAMAX           | \$9,000      | \$9,600  | +\$600   |
|        | HANDYMAX          | \$8,350      | \$8,950  | +\$600   |
|        | SMALL HANDY       | \$7,000      | \$7,350  | +\$350   |
| 油槽船    | VLCC(中東-日本)       | \$18,100     | \$15,400 | ▲\$2,700 |
|        | AFRAMAX (南方/日本)   | \$10,100     | \$9,300  | ▲\$800   |
|        | クリーン船11万トン(中東/日本) | \$10,500     | \$10,450 | ▲\$50    |

# A-3 2017年度 第2四半期決算概要 通期業績予想

## 連結 2017年度上期及び通期業績予想

(億円)

|                 | 2017年度  |         |         |       |        | 前期比     |       | 1Q公表比   |       |
|-----------------|---------|---------|---------|-------|--------|---------|-------|---------|-------|
|                 | 1Q実績    | 2Q実績    | 上期実績    | 下期予想  | 通期予想   | 通期実績    | 増減額   | 公表通期    | 増減額   |
| 売上高             | 2,874   | 2,916   | 5,789   | 5,611 | 11,400 | 10,302  | 1,098 | 11,220  | 180   |
| 営業損益            | 39      | 24      | 62      | 68    | 130    | ▲ 460   | 590   | 230     | ▲ 100 |
| 経常損益            | 60      | 52      | 111     | 19    | 130    | ▲ 524   | 654   | 210     | ▲ 80  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 85      | 47      | 132     | ▲ 47  | 85     | ▲ 1,395 | 1,480 | 210     | ▲ 125 |
| 為替レート(¥/\$)     | ¥111.48 | ¥110.92 | ¥111.20 | ¥110  | ¥111   | ¥108.76 | ¥2.07 | ¥110.37 | ¥0.46 |
| 燃料油価格(\$)       | \$326   | ¥322    | \$324   | \$326 | \$325  | \$265   | \$60  | \$322   | \$3   |

- ▶ 2017年度に見込んでいた一部特別損益の2018年度への後倒しにより、当期純利益予想を修正

## 変動影響（下期）

為替レート 1円変動 ▶ ±2億円 燃料油価格 10ドル変動 ▶ ±2億円

### 配当 (2017年度)

中間配当 — 無配  
期末配当予想 — 無配

財務体質の改善を喫緊の課題と捉え、遺憾ながら当期の中間配当は無配、期末配当予想も無配とさせていただきます。

# A-4 2017年度 第2四半期決算概要 セグメント別 通期業績予想

## 連結 2017年度上期及び通期業績予想

(億円)

| セグメント            |      | 2017年度 |       |       |       |        | 前期比    |       | 1Q公表比  |       |
|------------------|------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|
|                  |      | 1Q実績   | 2Q実績  | 上期実績  | 下期予想  | 通期予想   | 通期実績   | 増減額   | 公表通期   | 増減額   |
| コンテナ船            | 売上高  | 1,472  | 1,573 | 3,044 | 2,896 | 5,940  | 5,190  | 750   | 5,890  | 50    |
|                  | 経常損益 | 61     | 29    | 90    | 0     | 90     | ▲ 315  | 405   | 190    | ▲ 100 |
| 不定期専用船           | 売上高  | 1,264  | 1,245 | 2,509 | 2,511 | 5,020  | 4,565  | 455   | 4,880  | 140   |
|                  | 経常損益 | 4      | 24    | 27    | 43    | 70     | ▲ 95   | 165   | 75     | ▲ 5   |
| 海洋資源開発<br>及び重量物船 | 売上高  | 49     | 14    | 62    | 18    | 80     | 194    | ▲ 114 | 80     | 0     |
|                  | 経常損益 | ▲ 2    | 10    | 8     | ▲ 4   | 4      | ▲ 51   | 55    | ▲ 15   | 19    |
| その他              | 売上高  | 89     | 84    | 174   | 186   | 360    | 353    | 7     | 370    | ▲ 10  |
|                  | 経常損益 | 10     | 9     | 20    | 9     | 29     | 25     | 4     | 25     | 4     |
| 調整額              | 売上高  | -      | -     | -     | -     | -      | -      | -     | -      | -     |
|                  | 経常損益 | ▲ 13   | ▲ 21  | ▲ 34  | ▲ 29  | ▲ 63   | ▲ 88   | 25    | ▲ 65   | 2     |
| 合計               | 売上高  | 2,874  | 2,916 | 5,789 | 5,611 | 11,400 | 10,302 | 1,098 | 11,220 | 180   |
|                  | 経常損益 | 60     | 52    | 111   | 19    | 130    | ▲ 524  | 654   | 210    | ▲ 80  |

### ▶ コンテナ船事業

コンテナ船市況は上値の重い展開を予想。今年度中のONE社設立関係費用約40億円を織り込む

### ▶ 不定期専用船事業

油槽船市況は軟調に推移するも、ドライバルク市況は回復基調を見込む

自動車専用船は、資源国向け荷量は引き続き低調に推移するものの、欧州/北米向け・大西洋域内貨物積み取りは堅調に推移するものと予想

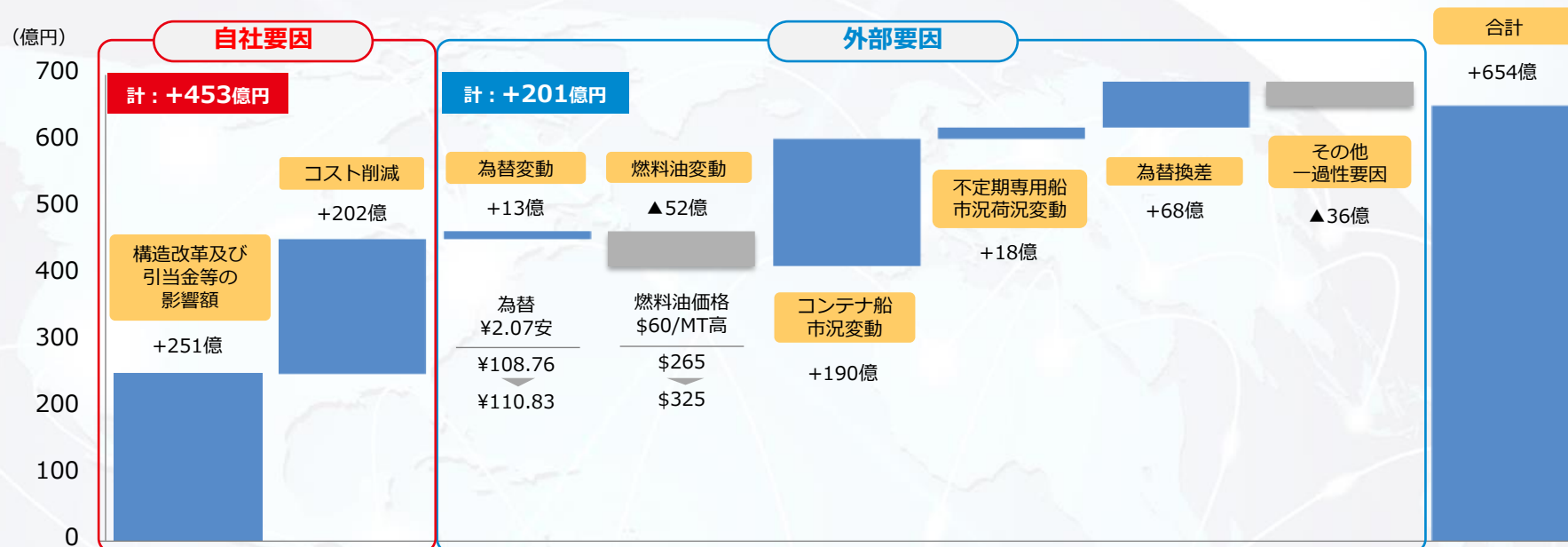
### ▶ 海洋資源開発事業

オフショア支援船事業において、引き続き収益安定化に向けた事業構造改革を進める

# A-5 2017年度 第2四半期決算概要 通期業績変動のポイント [前期比較]

## 前期比 経常損益と損益変動要因

2016年度通期実績 ▲524億 ⇒ 2017年度通期 最新予想 +130億 (+654億)



## 市況前提比較

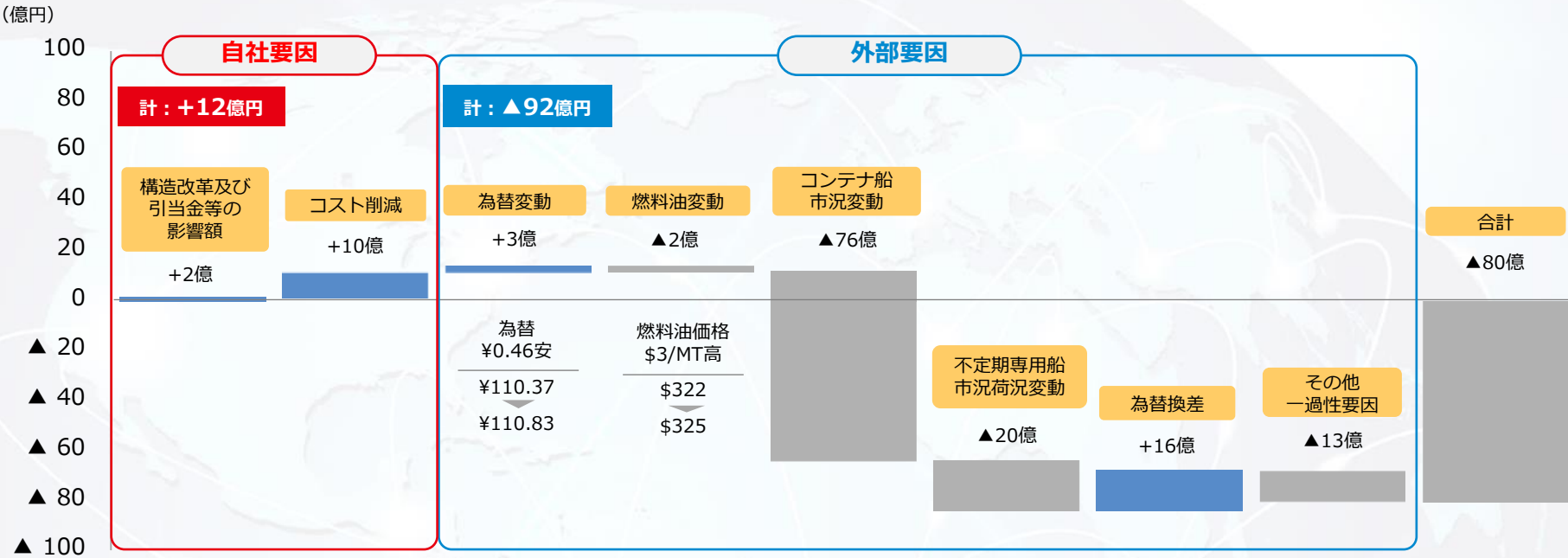
|        |                   | 2016年度   |          |          | 2017年度   |          |          | 通期差異<br>前年比 |
|--------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
|        |                   | 上期実績     | 下期実績     | 通期実績     | 上期実績     | 下期予想     | 通期予想     |             |
| コンテナ船  | 北米往航運賃指数          | 72       | 78       | 75       | 76       | 77       | 76       | 1           |
|        | 欧州往航運賃指数          | 43       | 50       | 47       | 55       | 55       | 55       | 8           |
| ドライバルク | CAPE              | \$7,400  | \$11,500 | \$9,450  | \$13,400 | \$16,000 | \$14,700 | +\$5,250    |
|        | PANAMAX           | \$5,350  | \$8,450  | \$6,900  | \$9,600  | \$12,000 | \$10,800 | +\$3,900    |
|        | HANDYMAX          | \$6,450  | \$8,250  | \$7,350  | \$8,950  | \$10,000 | \$9,500  | +\$2,150    |
|        | SMALL HANDY       | \$5,300  | \$6,800  | \$6,050  | \$7,350  | \$7,750  | \$7,550  | +\$1,500    |
| 油槽船    | VLCC(中東-日本)       | \$29,000 | \$38,000 | \$33,500 | \$15,400 | \$21,000 | \$18,200 | ▲\$15,300   |
|        | AFRAMAX (南方/日本)   | \$14,300 | \$14,250 | \$14,300 | \$9,300  | \$10,000 | \$9,650  | ▲\$4,650    |
|        | クリーン船11万トン(中東/日本) | \$14,450 | \$10,250 | \$12,400 | \$10,450 | \$12,000 | \$11,200 | ▲\$1,200    |



A-6 2017年度 第2 四半期決算概要  
通期業績変動のポイント [ 1 Q公表比較]

1Q公表比 経常損益と損益変動要因

2017年度通期 1Q公表 +210億 ⇒ 2017年度通期 最新予想 +130億(▲80億)



市況前提比較

|        |                   | 1Q公表     |          |          | 2017年度   |          |          | 通期差異<br>前年比 |
|--------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
|        |                   | 上期予想     | 下期予想     | 通期予想     | 上期実績     | 下期予想     | 通期予想     |             |
| コンテナ船  | 北米往航運賃指数          | 77       | 82       | 80       | 76       | 77       | 76       | ▲ 4         |
|        | 欧州往航運賃指数          | 57       | 58       | 57       | 55       | 55       | 55       | ▲ 2         |
| ドライバルク | CAPE              | \$13,100 | \$16,000 | \$14,550 | \$13,400 | \$16,000 | \$14,700 | +\$150      |
|        | PANAMAX           | \$9,000  | \$11,000 | \$10,000 | \$9,600  | \$12,000 | \$10,800 | +\$800      |
|        | HANDYMAX          | \$8,350  | \$9,000  | \$8,700  | \$8,950  | \$10,000 | \$9,500  | +\$800      |
|        | SMALL HANDY       | \$7,000  | \$7,000  | \$7,000  | \$7,350  | \$7,750  | \$7,550  | +\$550      |
| 油槽船    | VLCC(中東-日本)       | \$18,100 | \$33,000 | \$25,600 | \$15,400 | \$21,000 | \$18,200 | ▲\$7,400    |
|        | AFRAMAX (南方/日本)   | \$10,100 | \$18,000 | \$14,100 | \$9,300  | \$10,000 | \$9,650  | ▲\$4,450    |
|        | クリーン船11万トン(中東/日本) | \$10,500 | \$18,000 | \$14,300 | \$10,450 | \$12,000 | \$11,200 | ▲\$3,100    |

## 2015・16年度に行った構造改革 及び引当金等による2017年度収支影響額

(億円)

|              | 期首前提       | 通期見込       | 期首<br>前提比 |
|--------------|------------|------------|-----------|
| 不定期専用船事業     | 118        | 119        | +1        |
| コンテナ船事業      | 203        | 202        | ▲1        |
| 海洋資源開発及び重量物船 | 22         | 23         | +1        |
| <b>合計</b>    | <b>343</b> | <b>344</b> | <b>+1</b> |

## コスト削減実績（対期首目標比）

(億円)

|            |        | 期首目標       | 1Q実績      | 2Q実績      | 上期実績       | 下期見込      | 通期見込       | 期首<br>目標比  | 達成率         |
|------------|--------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-------------|
| コンテナ船      | 航路合理化  | 145        | 32        | 47        | 80         | 70        | 150        | +5         | 103%        |
|            | 運航経費削減 |            |           |           |            |           |            |            |             |
|            | コスト削減  |            |           |           |            |           |            |            |             |
|            | 収益改善   |            |           |           |            |           |            |            |             |
| 不定期専用船・その他 |        | 47         | 14        | 13        | 26         | 26        | 53         | +6         | 112%        |
| <b>合計</b>  |        | <b>192</b> | <b>46</b> | <b>60</b> | <b>106</b> | <b>96</b> | <b>202</b> | <b>+10</b> | <b>105%</b> |

## 事業ポートフォリオ戦略転換

- 重量物船事業売却を実施(2017年7月)
- ガーナ沖 油ガス田FPSO事業参画基本合意(2017年7月)
- マレーシア・テナガ社発電用石炭COAなど安定収益基盤拡充に取り組む
- コンテナ船事業統合の完遂に向けて取り組み中
- 豪州イクシスプロジェクト向けLNG船2隻：4Qに竣工予定

### [安定収益型事業 拡充状況]

| 2016年度       | 2017年度見込み    |
|--------------|--------------|
| 資産規模 5,000億円 | 資産規模 5,000億円 |
| 経常損益 250億円   | 経常損益 270億円   |

## 経営管理高度化と機能別戦略強化

- 経営管理高度化
 

事業リスクリターン管理を軸とした経営管理高度の概要公表とともに、2017年度下期より順次運用開始  
[後述説明 ご参照]
- CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)強化
 

国内外グループを含め、顧客基盤強化へ取り組み中
- 技術革新・ビジネスモデル変革
  - ✓ 最適運航支援システム「K-IMS」搭載決定(2017年9月)
  - ✓ 日本初のLNG燃料フェリー就航へ共同検討(2017年9月)

## ESGの取組み

- 次世代環境フラッグシップ – シップ・オブ・ザ・イヤー2016受賞
 

当社7,500台積自動車専用船 “DRIVE GREEN HIGHWAY”が日本船舶海洋工学会主催の題記賞を受賞
- SRI投資関連 構成銘柄選定
 

「FTSE4Good Global Index」構成銘柄選定(15年連続)  
 「MSCI 日本株女性活躍指数」構成銘柄選定  
 「ETHIBEL EXCELLENCE 投資ユニバース」組入れ企業継続選定  
 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」構成銘柄選定(7年連続)
- CDP「気候変動 Aリスト」に選定 (2017年10月、2年連続)

# 部門別業績動向





# B-1 部門別業績動向

## 不定期専用船事業 - ドライバルク船

### 2017年度 上期実績

ドライバルク市況は、中国向けを中心とした輸送需要の拡大を背景に堅調に推移

- ▶ 大型船 供給側調整のスピードは鈍化したものの、政策効果による中国の旺盛な鉄鋼需要に牽引され勢いのある市況上昇傾向が継続
  - ▶ 中小型船 大型船同様に中国向けに豪州、東南アジア積み石炭やニッケル鉱、南米産穀物の荷動きが堅調で上昇基調を維持
- 市況の変化を見極めた効率配船の実施、最適経済運航の徹底、エクスポージャーの縮小を実施

### 2017年度 3Q以降

- 安定収益確保と運航効率の改善に引き続き取り組み、市況変動の影響を受けにくい収益構造を強化

| バルク市況       | 2016年度  |         |          |          |         | 2017年度   |          |          |          |
|-------------|---------|---------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
|             | 1Q実績    | 2Q実績    | 3Q実績     | 4Q実績     | 通期実績    | 1Q実績     | 2Q実績     | 下期予想     | 通期予想     |
| CAPE        | \$6,700 | \$8,000 | \$12,000 | \$11,000 | \$9,450 | \$12,200 | \$14,600 | \$16,000 | \$14,700 |
| PANAMAX     | \$4,900 | \$5,800 | \$8,700  | \$8,200  | \$6,900 | \$9,000  | \$10,200 | \$12,000 | \$10,800 |
| HANDYMAX    | \$5,800 | \$7,000 | \$8,400  | \$8,100  | \$7,350 | \$8,700  | \$9,200  | \$10,000 | \$9,500  |
| SMALL HANDY | \$4,800 | \$5,800 | \$7,000  | \$6,600  | \$6,050 | \$7,300  | \$7,400  | \$7,750  | \$7,550  |



## ▶ 2017年度 上期実績

- ▶ LNG船
  - ▶ 安定収益事業として中長期契約を基盤とした順調な稼働
  - ▶ 液化ガス新事業室を新設し、液化ガス関連新規事業への取組みを強化
- ▶ 油槽船
  - ▶ 船腹供給増を背景に需給ギャップが悪化し、市況は何れの船型も低調に推移
  - ▶ 当社VLCC及びLPG船隊は、中長期契約を基盤とした順調な稼働を継続

## ▶ 2017年度 3Q以降

- ▶ LNG船
  - ▶ 需要創出型のLNG/LPG新事業開拓を推進
  - ▶ 中長期契約獲得による安定収益の積上げに取り組む
  - ▶ トレード変化による中期契約需要には事業リスク管理を考慮した対応
- ▶ 油槽船
  - ▶ 既存船代替・新規商売獲得による中長期契約拡充
  - ▶ 市況影響型事業の縮減
- ▶ 電力炭船
  - ▶ 中長期契約獲得による安定収益の積上げに取り組む
  - ▶ 運航効率の向上に取り組み、市況変動の影響を受けにくい収益構造を強化

| 油槽船市況 (WS) | 2016年度   |          |          |          |          | 2017年度   |          |          |          |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|            | 1Q実績     | 2Q実績     | 3Q実績     | 4Q実績     | 通期実績     | 1Q実績     | 2Q実績     | 下期予想     | 通期予想     |
| VLCC       | 60       | 37       | 70       | 69       | 59       | 57       | 45       | 61       | 56       |
| (中東/日本)    | \$42,000 | \$16,000 | \$48,000 | \$28,000 | \$33,500 | \$19,800 | \$11,000 | \$21,000 | \$18,200 |
| AFRAMAX    | 101      | 75       | 97       | 115      | 97       | 99       | 93       | 100      | 98       |
| (南方/日本)    | \$18,600 | \$10,000 | \$15,000 | \$13,500 | \$14,300 | \$10,200 | \$8,350  | \$10,000 | \$9,650  |
| クリーン11万トン  | 88       | 91       | 75       | 107      | 90       | 92       | 112      | 110      | 106      |
| (中東/日本)    | \$14,400 | \$14,500 | \$9,500  | \$11,000 | \$12,350 | \$8,700  | \$12,200 | \$12,000 | \$11,200 |

## ▶ 2017年度 上期実績

- ▶ オフショア支援船
- ▶ ドリルシップ
- ▶ FPSO
- ▶ 海洋資源開発停滞により市況は低迷
- ▶ 長期契約による船腹順調稼働により安定収益を確保
- ▶ ガーナ向けFPSOの保有・傭船事業への参画に基本合意  
(15年間の傭船契約による安定収益事業拡充・次代の中核事業育成を図る)

## ▶ 2017年度 3Q以降

- ▶ オフショア支援船
- ▶ ドリルシップ
- ▶ FPSO
- ▶ 収益安定化に向けた事業構造改革・コスト削減・為替対策を進める
- ▶ 高稼働率運航による安定収益型事業として定着
- ▶ ガーナ向けFPSOの諸契約締結により、準備完了へ取り組む

## 2017年度 上期実績

- 前年度より、欧米航路を中心に市況の底入れが見られ収益は急速に回復し、黒字が継続
- 荷況は好調に推移、積高は前年同期比で増加
- 期首に設定した航路合理化、コスト削減は粛々と実行、見込み通りの成果

## 2017年度 3Q以降

- アライアンス組換えや統合・集約による事業環境の変化や、新造大型船の竣工に伴い、市況上値の重い状況が続く
- 最適配船による運航コストの削減、システム活用による往復航バランスの改善、及び収益性の高い特殊貨物を推進
- THE Allianceによる顧客ニーズに応える、より強力なネットワーク提供
- 邦船3社による定期コンテナ船事業統合会社の立ち上げを万全の体制で推進

|             |      | 2016年度 |       |       |       |       | 2017年度 |       |       |       |
|-------------|------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
|             |      | 1Q実績   | 2Q実績  | 3Q実績  | 4Q実績  | 通期実績  | 1Q実績   | 2Q実績  | 下期予想  | 通期予想  |
| 売上高 (億円)    |      | 1,222  | 1,247 | 1,345 | 1,376 | 5,190 | 1,472  | 1,573 | 2,896 | 5,940 |
| 経常損益 (億円)   |      | ▲ 123  | ▲ 87  | ▲ 29  | ▲ 76  | ▲ 315 | 61     | 29    | 0     | 90    |
| 運賃推移        | 北米往航 | 73     | 71    | 76    | 81    | 75    | 76     | 75    | 77    | 76    |
| 08年1Q=100   | 欧州往航 | 40     | 47    | 47    | 54    | 47    | 54     | 56    | 55    | 55    |
| 積高 (万TEU)   | 北米往航 | 23.3   | 26.6  | 26.4  | 23.5  | 99.7  | 25.6   | 26.8  | 50.2  | 102.6 |
|             | 欧州往航 | 10.0   | 10.4  | 10.6  | 10.9  | 41.8  | 11.5   | 12.2  | 23.7  | 47.4  |
| スペース (万TEU) | 北米往航 | 26.5   | 27.7  | 27.0  | 25.8  | 107.0 | 27.9   | 28.8  | 56.5  | 113.2 |
|             | 欧州往航 | 11.4   | 11.7  | 11.6  | 11.3  | 46.0  | 12.3   | 13.2  | 25.5  | 51.0  |
| 消席率 (%)     | 北米往航 | 88%    | 96%   | 97%   | 91%   | 93%   | 92%    | 93%   | 89%   | 91%   |
|             | 欧州往航 | 88%    | 89%   | 91%   | 96%   | 91%   | 94%    | 92%   | 93%   | 93%   |

# B-5 部門別業績動向

## 不定期専用船事業 - 自動車船

### 2017年度 上期実績

- 輸送台数：1,731千台（前年同期比 約14%増）
- 完成車海上輸送需要：  
アジア出し資源国向け貨物は引き続き低調に推移したものの、  
極東アジア出し欧州向けや欧州域内の新規契約貨物による増量、また大西洋域内の貨物積み取りが好調に推移

### 2017年度 3Q以降

- 極東アジア出し欧州・北米向け貨物や大西洋域の荷動きは堅調に推移、資源国向けの荷動きは引き続き低調と予想
- HIGH&HEAVY貨物(背高・重量貨物)増量の取組みの継続と収益拡大
- 7,500台超自動車船15隻をはじめとする次世代大型船効果による競争力向上
- 荷動きの増減に即した短期傭船にて船腹調整を実施
- トレード構造の変化や複雑化に対応すべく、航路ネットワークの改編及び船隊整備を進め、事業基盤を強化

| 輸送台数<br>(千台) | 2016年度 |      |      |      |       | 2017年度 |      |       |       |
|--------------|--------|------|------|------|-------|--------|------|-------|-------|
|              | 1Q実績   | 2Q実績 | 3Q実績 | 4Q実績 | 通期実績  | 1Q実績   | 2Q実績 | 下期予想  | 通期予想  |
| 往航           | 265    | 261  | 296  | 250  | 1,071 | 264    | 250  | 554   | 1,068 |
| 復航           | 47     | 50   | 48   | 36   | 181   | 48     | 46   | 103   | 197   |
| 三国間          | 289    | 283  | 312  | 286  | 1,171 | 362    | 324  | 690   | 1,375 |
| 欧州域内         | 170    | 154  | 155  | 203  | 682   | 213    | 225  | 456   | 893   |
| 合計           | 771    | 748  | 811  | 776  | 3,106 | 887    | 844  | 1,803 | 3,533 |
| 船隊規模 (隻数)    | 100    | 97   | 95   | 94   | 94    | 94     | 94   |       |       |

# 経営管理高度化について

**K** Valueの創造とポートフォリオ転換

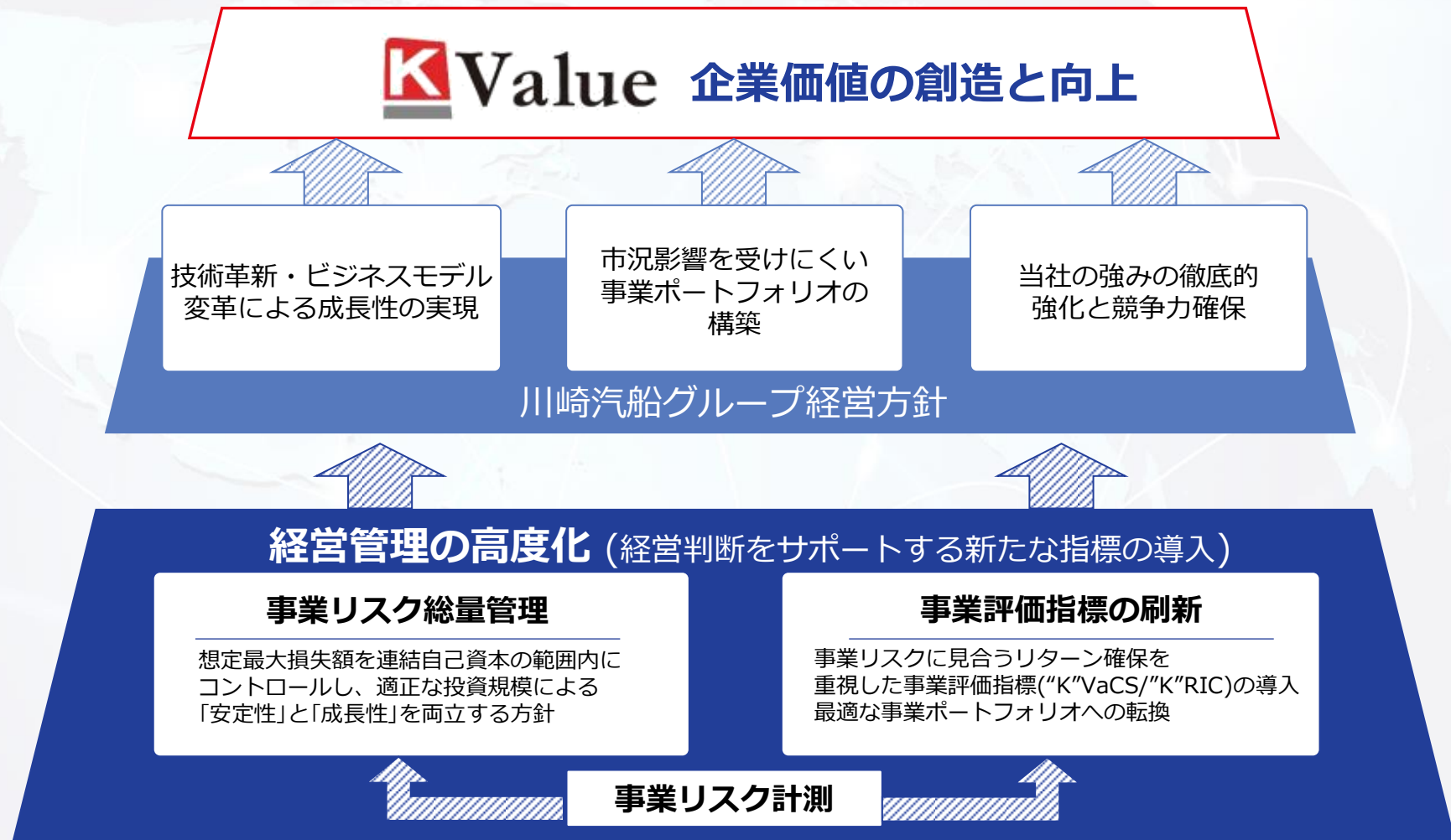




# C-1 経営管理高度化について

## 経営管理高度化の考え方 (経営計画方針)

2017年4月公表 中期経営計画「飛躍への再生」 - 重点課題の推進



### ▶ 2017年下期より順次運用を開始、各手法の精緻化・高度化を継続

#### ■ 事業リスク量＝想定最大損失額の計測

- ▶ 当社グループの事業ごとにリスク量を計測（オフバラ資産を含む）
- ▶ 事業リスク算定には、モンテカルロ・シミュレーションなどを使用したEaR・VaR手法を利用  
EaR：収益変動リスク VaR：資産価値変動リスク
- ▶ 事業毎の特性を踏まえた計測手法の精緻化を継続

#### ■ 事業リスク量コントロールとリスク・リターン管理

- ▶ 事業リスク許容量を設定し、自己資本の範囲内にコントロールする方針。
- ▶ 各事業は、事業リスクに見合ったリターンを新たな目標として設定。

➡ 経営資源の最適配分による事業ポートフォリオの積極的な見直し

#### ■ 事業評価指標の刷新 “K” VaCS／“K” RIC

- ▶ 上記マネジメントのために、新たな事業評価指標を導入

➡ 次ページでご説明

#### ■ 投資評価基準の刷新

- ▶ 投資案件毎に事業リスク量を計測、これに対応した求められるリターンレベルを定量的に評価
- ▶ あわせて、経営戦略との合致性などの定性的評価と組み合わせ投資可否を判断

▶ 新たな事業評価指標の導入により、事業毎のリスク量、株主資本コストに対応した収益性の可視化を図る

### “K” VaCS - “K” LINE Value after Cost of Shareholders' equity -

- 株主資本コストを意識した当社独自の経済的付加価値を示す収益指標
- 各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門内の事業ポートフォリオの最適化を目指す

#### — 計算式 —

“K” VaCS = 税引後当期純利益 - (当社Gの事業特性を考慮した事業リスク量 x 株主資本コスト)

(\*) “K” VaCSが、ゼロ以上になることで企業価値向上を実現

### “K” RIC - “K” LINE Return on Invested Capital -

- 資本コストを意識した企業価値向上を図る当社独自の効率性指標
- 収益率を基準とし、投下資本に見合ったリターンをあげることを促す
- 各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門別ハードルレートを設定する

#### — 計算式 —

“K” RIC = 税引後利払前事業収益 ÷ 投下資本

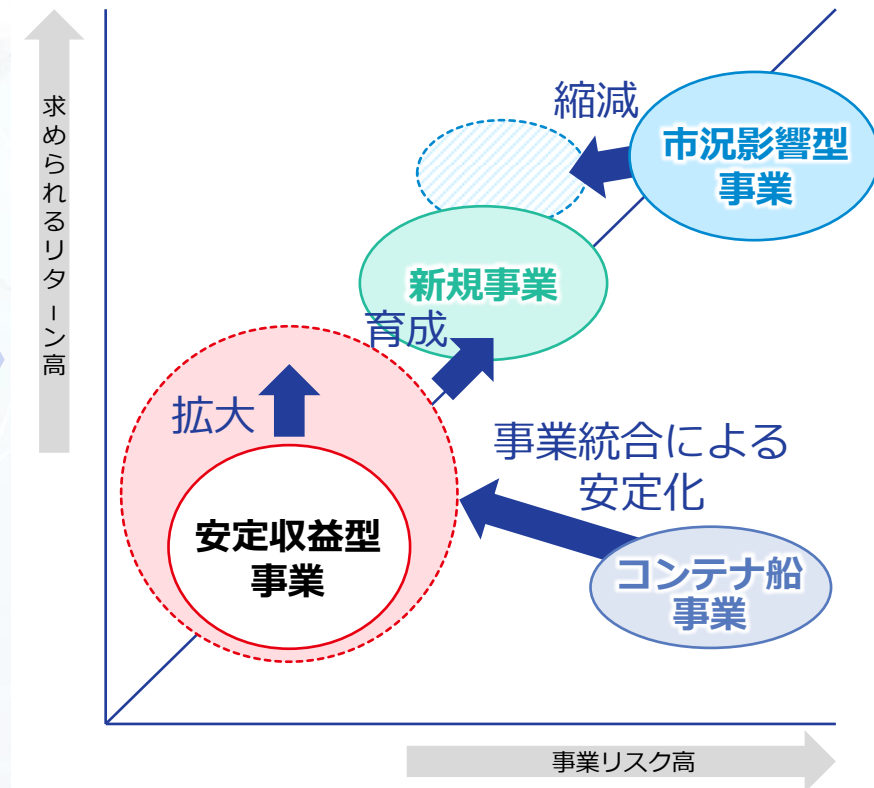
(\*) 原則として、“K” RIC > ハードルレート として利用。ハードルレートは、WACC（加重平均資本コスト）等を用いる。

▶ “K” VaCS・“K” RICを軸に最適なポートフォリオを実現  
安定収益基盤の更なる拡充と市況影響事業の体質改善、そして成長のための新規事業育成を図り、  
企業価値(**K** Value)の向上へと繋ぐ

事業ポートフォリオ転換の実現



事業ごとのリスク量を計測  
リスクに見合うリターンの稼得へ





## 定期コンテナ船事業合併会社事業開始に向けた進捗状況報告

2017年10月31日



# D-1 統合作業の進捗状況 (1/3)

▣ 全体の進捗状況：当初の想定から変更無し

# ONE

## OCEAN NETWORK EXPRESS

新会社Ocean Network Expressの頭文字をとって略称ONEと設定



2017年7月10日記者会見の様子（左から川崎汽船：村上英三、商船三井：池田潤一郎、Ocean Network Express：Jeremy Nixon、日本郵船：内藤 忠顕）



## D-2 統合作業の進捗状況 (2/3)

地域統括拠点 (Regional Head Quarter) および各国現地法人の設立状況

- シンガポール本社 Marina One に決定。 1月OPEN予定
- 全ての地域統括拠点 (シンガポール、香港、 英国、アメリカ、ブラジル) および日本総代理店ONE JAPANで業務開始
- その他各国現地法人の設立も進捗中

独禁法認可

- 南アフリカ共和国のみ審判請求手続中で2018年1月に結審見込み
- 上記国を除き、統合事業に必要な手続きは完了

顧客との輸送契約 (入札)

- 2018年4月以降発効の年間契約等について顧客の入札スケジュールに合わせて順次応札開始 (\*)

ベンダー契約

- 2018年4月以降発効のベンダー契約に就いて2017年10月より交渉開始 (\*)

(\*) 除く南アフリカ航路

# D-3 統合作業の進捗状況 (3/3)

## ITインフラ

- ベストプラクティスを結集した基幹システムを構築完了（17年8月）
- 18年2月ブッキング受付に向けたトレーニングを世界各地で開始（17年9月～）
- E-commerce : 顧客利便性を追求した多機能ホームページを開発中

## 安全運航、環境

- 本社に最先端の24時間オペレーションセンターを設置予定
- 独自の安全運航基準を策定作業開始
- ISO14001 取得に向けて準備開始

## コーポレート機能

- 監査法人の決定
- 決算期 4月～3月期に決定
- より効率的な資金管理のためGlobal Cash Management Systemの採用を決定

引き続き、2018年4月サービス開始に向け、準備を進めて行きます



# **K** Value for our Next Century