

# 中期経営計画の見直し

## “K”LINE Vision 100

### “KV 2010”

2010年1月29日

川崎汽船株式会社



Review・・・「“K” LINE Vision 100」

“K” LINE Vision 100見直しの背景

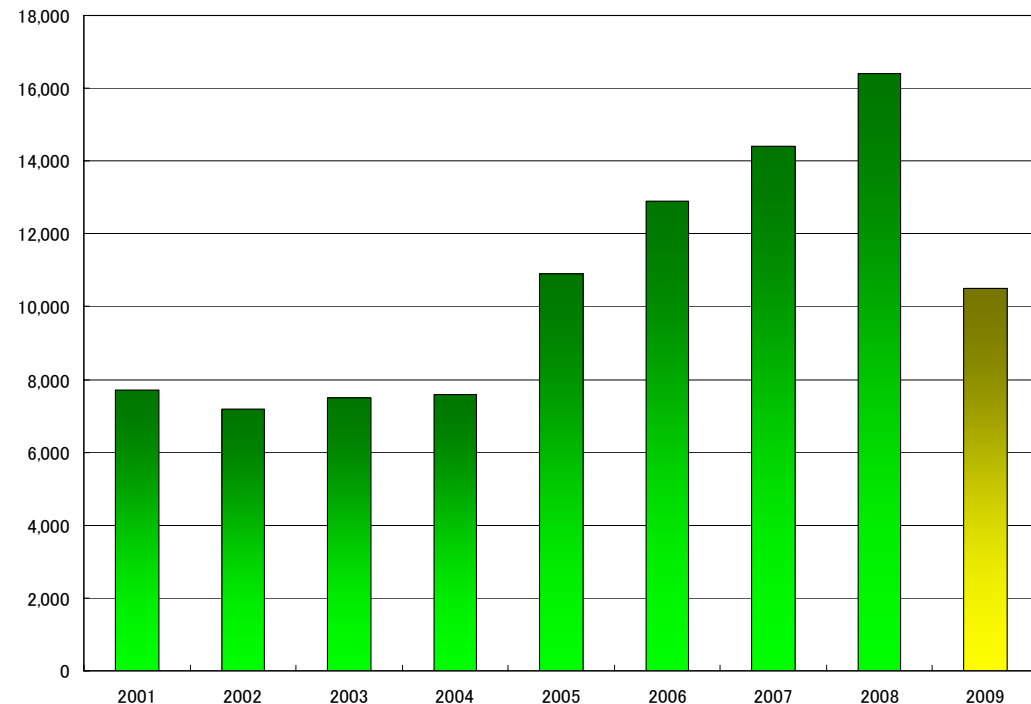
収益構造改革委員会の取り組み



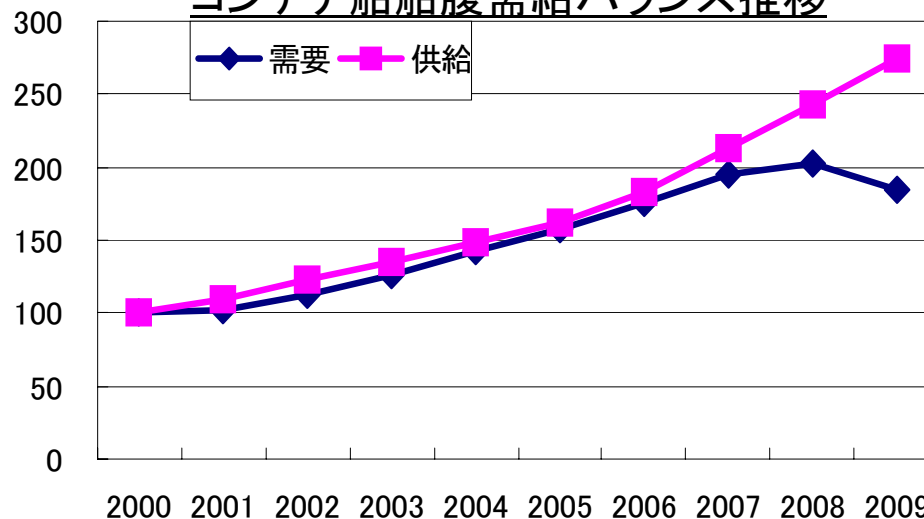
“K” LINE Vision 100 KV 2010

- 海上輸送需要の急減
- 需給関係の悪化
- 市況下落

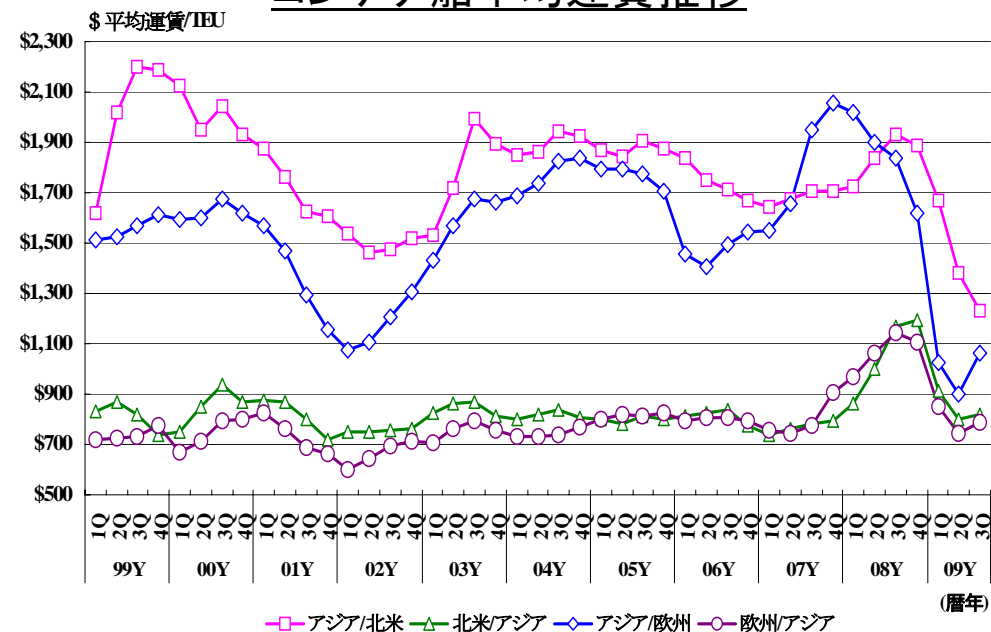
(単位:千台) 完成車海上荷動き



コンテナ船船腹需給バランス推移

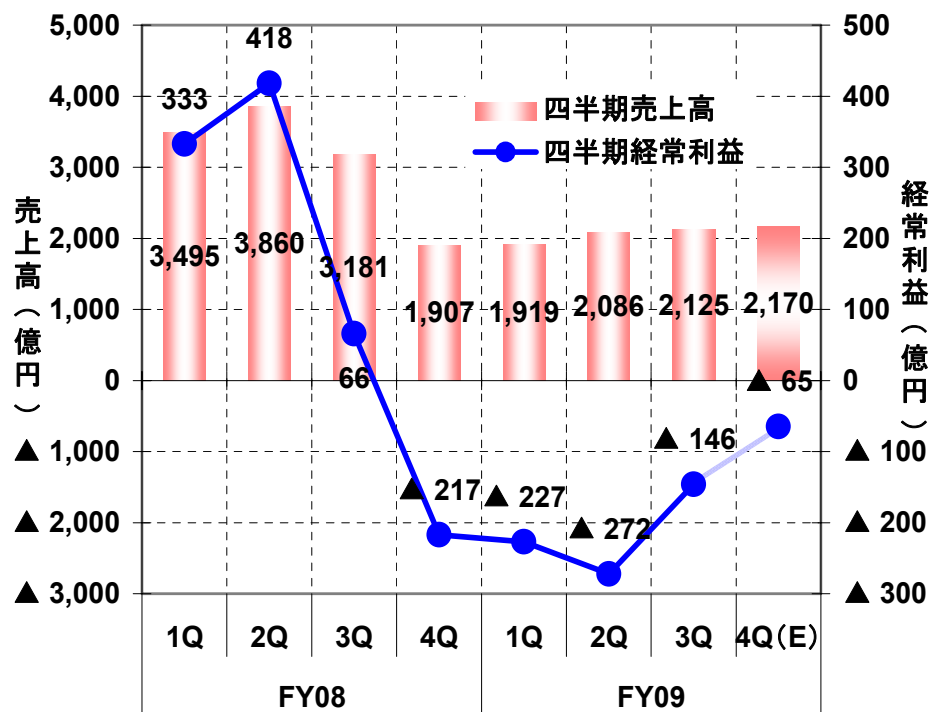


コンテナ船平均運賃推移

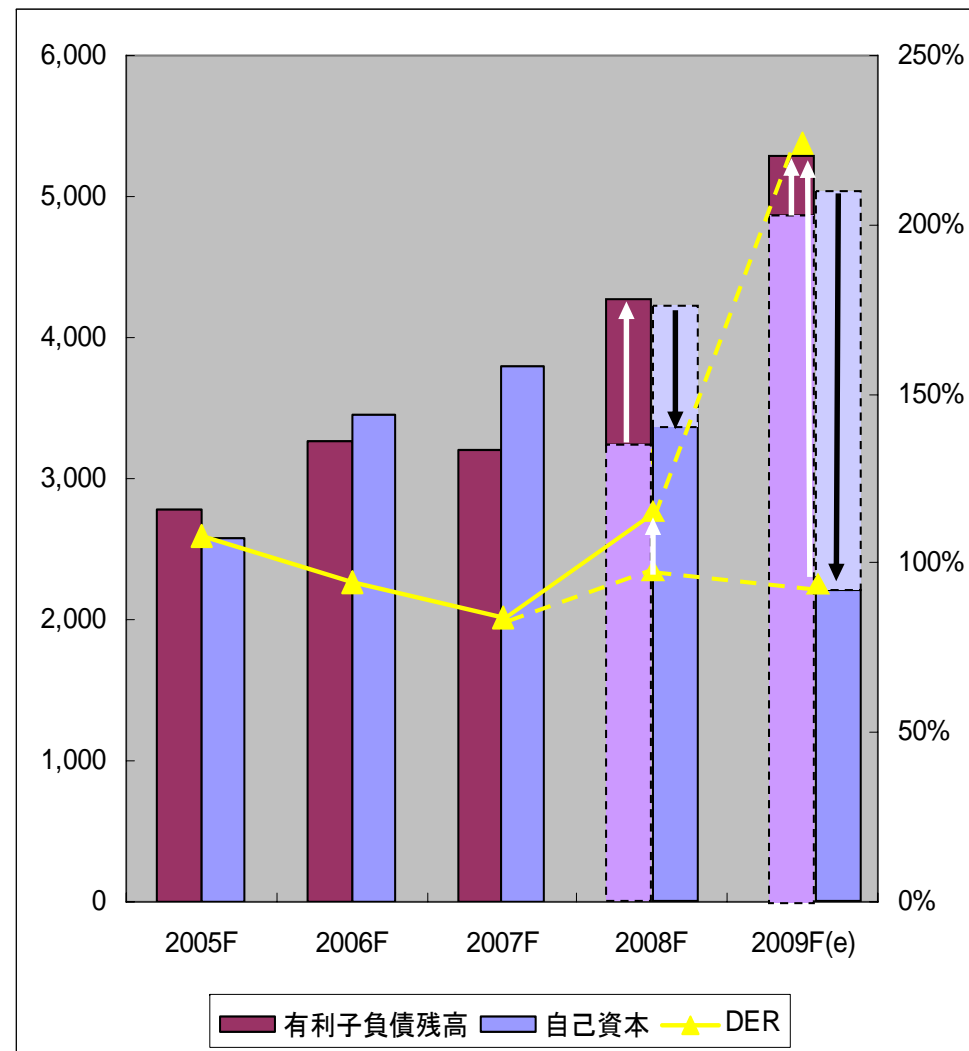


### 収益推移

(億円)	2008年度		2009年度	
	当初計画	実績	当初計画	実績見込
売上高	13,400	12,443	14,500	8,300
経常利益	1,210	600	1,350	▲ 710
当期純利益	780	324	850	▲ 700



### 主要経営指標推移



## 【収益改善部会】

- コンテナ船事業構造改革
- 余剰船舶、遊休資産など処分による固定費削減

## 【事業構造改革部会】

- 事業環境悪化時に耐性の強い事業ポートフォリオへの改革
- 船隊整備は、所有船、長期・中短期傭船の船隊バランスを重要視
- 財務基盤改善へ向けた工程表と投資政策の見直し
- 成長事業分野の育成

## 【組織改革部会】

- 事業構造改革に対応した組織への再編・適正化
- グループ会社事業の効率化



Review・・・「“K” LINE Vision 100」



“K” LINE Vision 100 KV2010

2010年代前半の事業環境の展望

「KV 2010」 『MISSION』

「KV 2010」 基本戦略

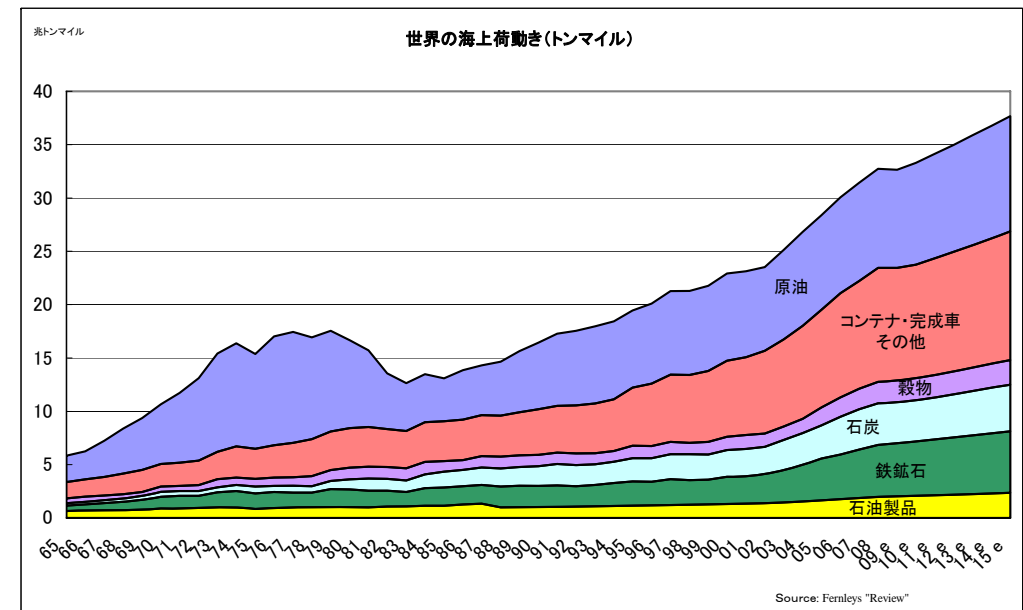
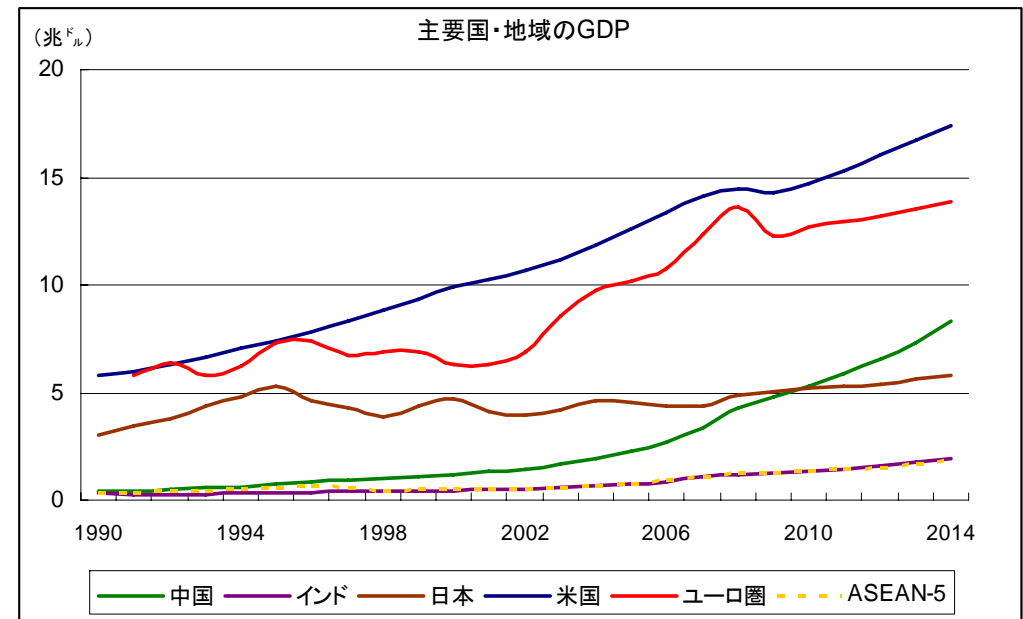
各論・・・事業戦略

## マクロ世界経済

- 経済の多極化 (BRICs + VISTA)
- 中国、インド、ブラジル等のGDPの伸びは堅調
- 消費の持続的拡大基調は不変
- 資源需要の拡大
- 環境ビジネス市場の拡大

## 海運の潮流

- トレードパターンの多様化とトンマイル増加
- 2012年以降は船腹供給スピードは急速に鈍化



“K”LINE Vision 100 KV 2010

2010年度黒字化と早期復配

安定収益基盤の拡大  
と持続的成長

財務体質の  
改善・強化

“K”LINE Vision 100

最適・最強  
組織による  
ボーダレス経営

戦略投資と  
経営資源の  
適正配分

企業価値の  
向上とリスク  
管理の徹底

環境保護への取り組み

確固たる安全運航管理体制



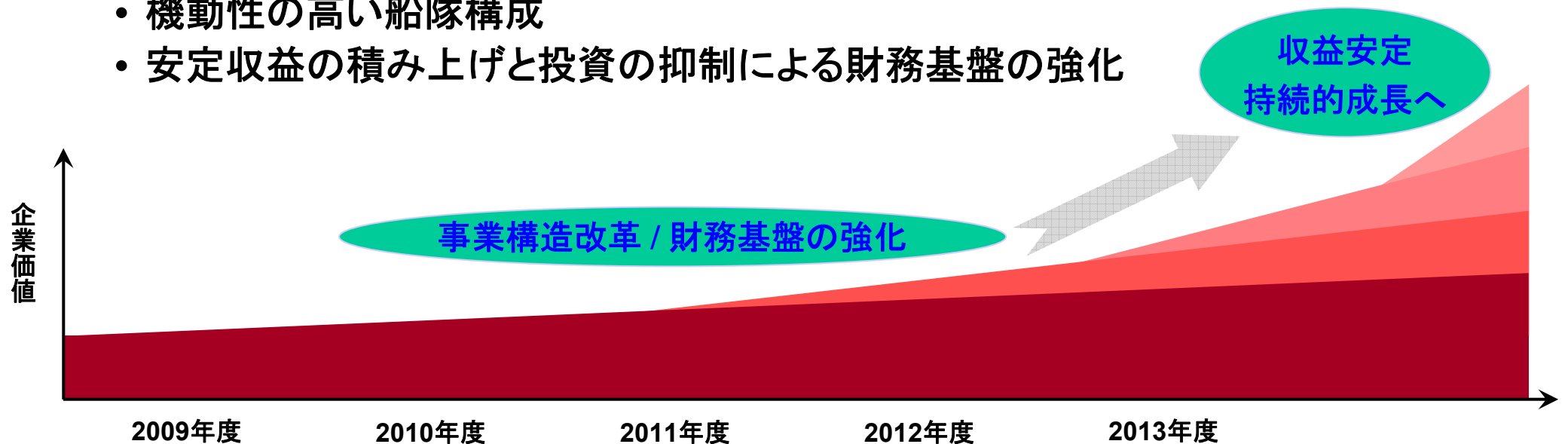
## 1. コンテナ船事業の体質強化

## 2. 事業ポートフォリオの再構築

- 収益の柱としてのドライバルク事業の拡大と自動車船事業の強化
- 成長分野への戦略投資

## 3. 事業環境変動への即応と財務基盤強化

- 投資の選別と抑制
- 機動性の高い船隊構成
- 安定収益の積み上げと投資の抑制による財務基盤の強化



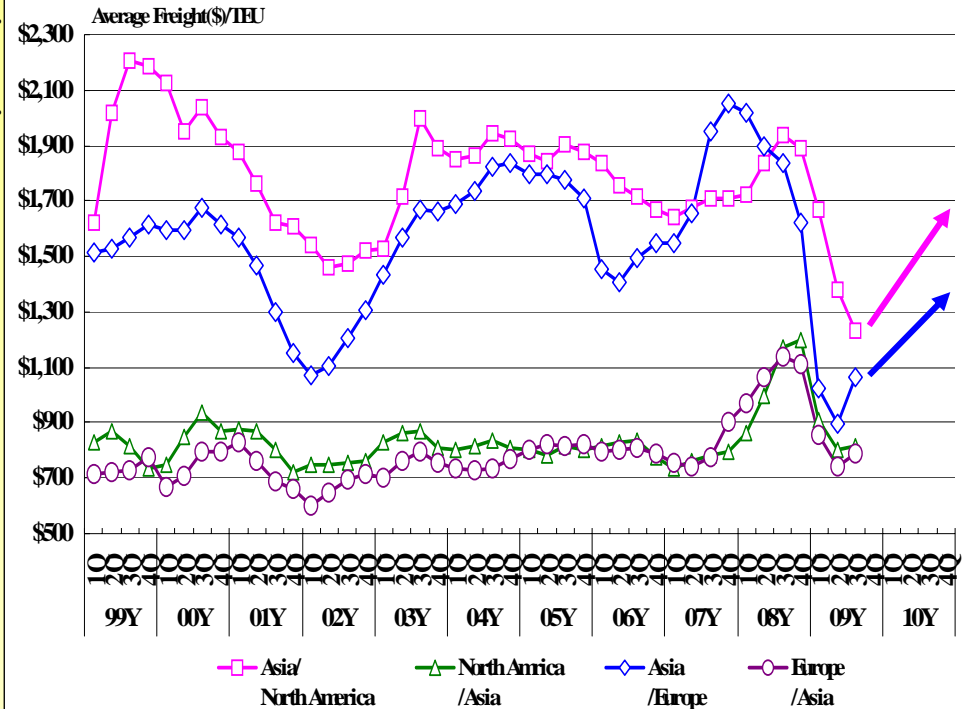
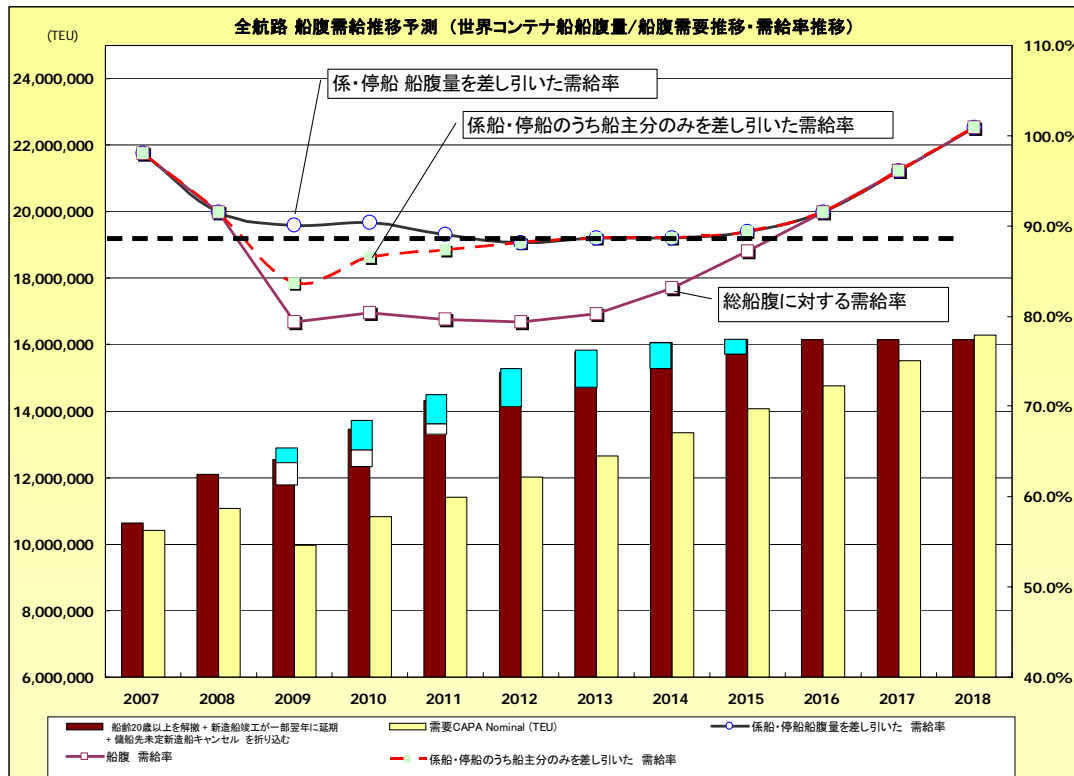
# 1-1. コンテナ船事業の体質強化

## 【事業環境】

- 主要コンテナ船社20社の09年損失は2兆円
- 需要は2010年以降回復基調  
但し、需給の均衡には3~5年程度かかる見込み
- 中長期的には世界的な経済成長と人口増が船腹需要を喚起

## 【コンテナ荷動き予測】

	2009年	2010年	2011年	12年以降
北米	-16.8%	10.0%	5.0%	5.0%
欧州	-16.7%	2.0%	5.0%	5.0%
南北	-15.2%	15.0%	7.5%	7.5%
アジア域内	-2.0%	5.0%	5.0%	5.0%
その他	-10.0%	5.0%	5.0%	5.0%



出典: 当社作成

出典: Containerisation International社資料を基に当社予測

# 1-2. コンテナ船事業の体質強化

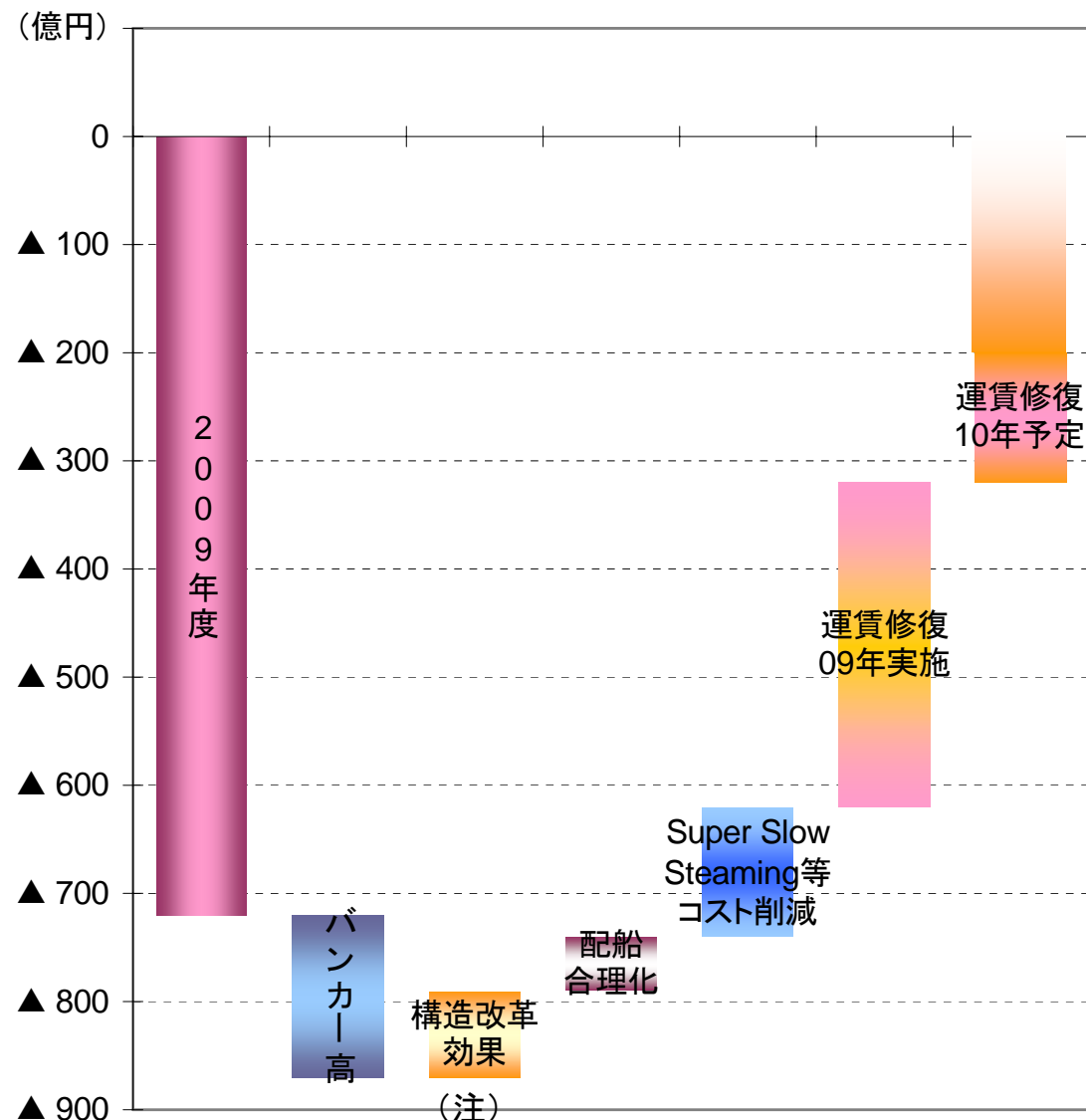
## 【事業戦略】

- ・事業継続のために必要な運賃修復を目指す
- ・本格的な需給均衡まで新規投資凍結
- ・アライアンスを軸にした配船合理化の深化
- ・アジア・南北地域重視の事業展開
- ・コスト削減の更なる取り組み  
( Super Slow Steamingを含む徹底したコストダウン)

(注) コンテナ船事業構造改革費用  
(2009年度430億円)

- 新造船…船種変更
- 既存船…傭船解約
- 海外関係会社清算
- 固定資産の減損

## コンテナ収支均衡化への取り組み



## 2. 事業ポートフォリオの再構築 —ドライバルク事業の拡大—

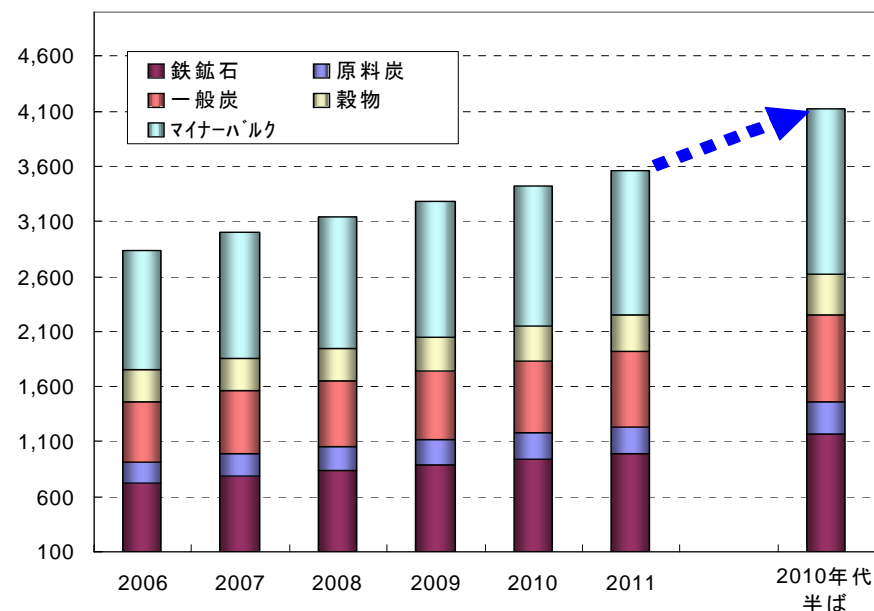
### 【事業環境】

- ・ 中国、インド、その他新興国の持続的経済成長に伴う資源輸送の増大 -人口30億人の巨大成長市場 -
- ・ 資源・穀物供給ソースの遠距離化⇒トン・マイルの増大

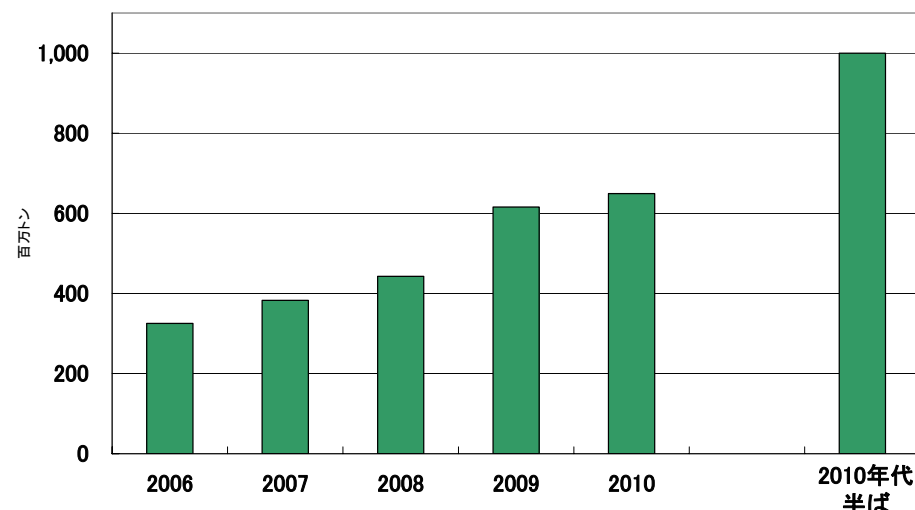
### 【事業戦略】

- ・ 安定収益源の拡大
  - 鉄鋼原料・電力炭の中長期契約数増量
- ・ グローバル事業拡大の加速
  - 中国・インドにおける顧客基盤の強化
  - 資源会社との関係強化から中長期契約獲得へ
  - 海外電力会社向け石炭輸送の強化
  - 欧州向けバイオマス事業への取り組み
  - 海外向Post-Panamax船隊の整備
  - 需要が増大する鋼材輸送に対する取組強化とBox船隊の拡充
  - 中小型船の大西洋での取組強化
- ・ コスト競争力重視の船隊整備と組織の強化

百万トン 世界海上輸送量予測



中国鉄鉱石輸入量



出所: CLARKSON、2015年は弊社予測

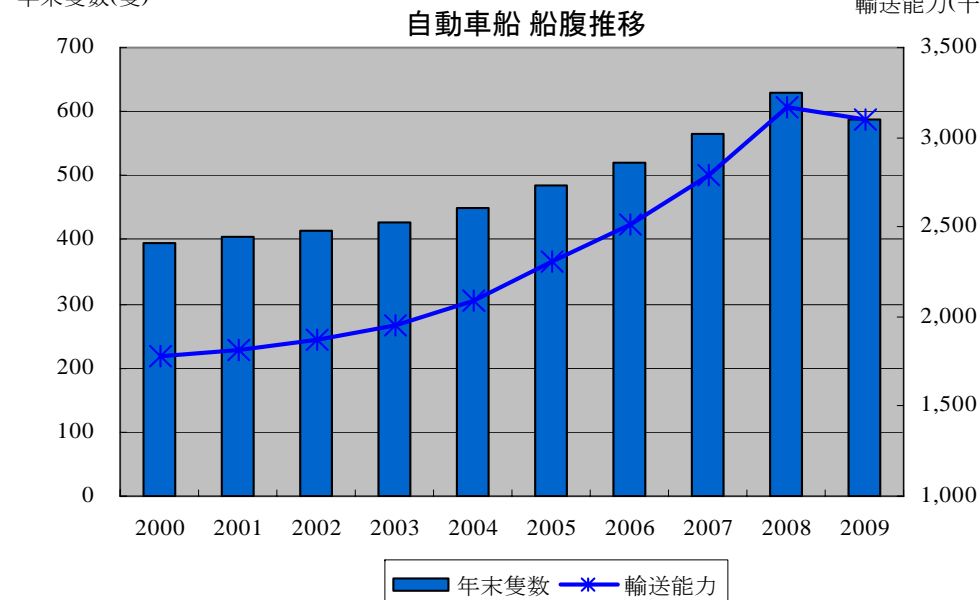
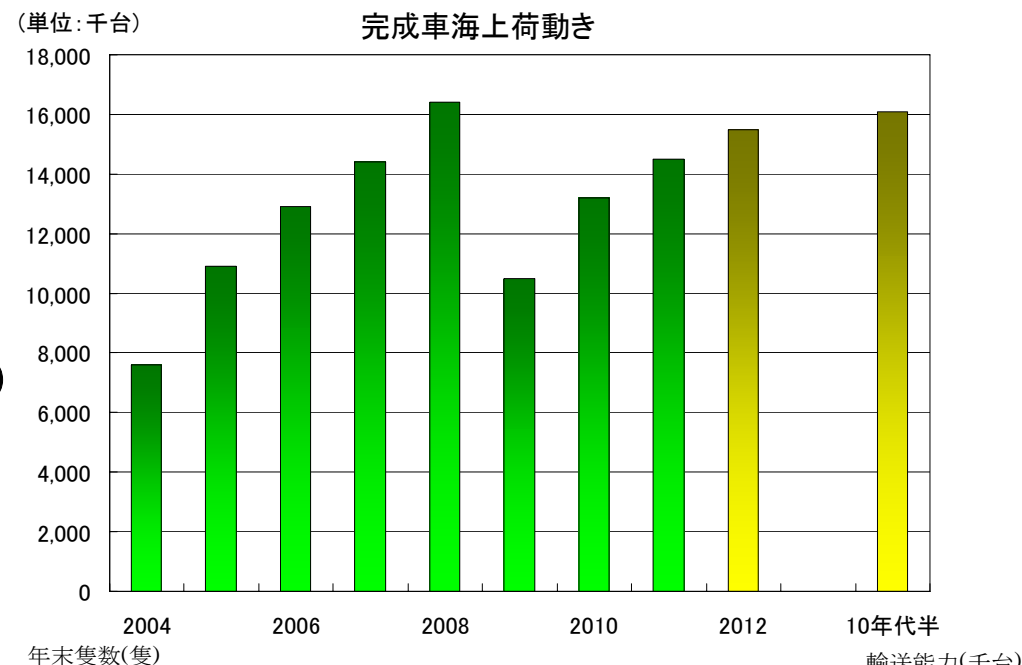
## 2. 事業ポートフォリオの再構築 —自動車船事業の強化—

### 【事業環境】

	世界の自動車販売市場	世界の海上荷動き
-2007年	7,100万台	1,440万台
-2008年	6,600万台	1,640万台(14%)
-2009年	6,400万台	1,050万台(▲36%)
-2010年	6,700万台	1,320万台(26%)
-2011年	6,900万台	1,450万台(10%)
-2010年代央	7,500万台	1,600万台

### 【事業戦略】

- 既存ビジネスの維持・拡大とインド・中国等の新興国の新規輸送ビジネスへの参画
- 安全・環境に配慮した輸送品質の追求と顧客ニーズを先取りするサービスネットワークの整備
- 需要環境変化に対応できる船型、船隊構成の構築



## 2. 事業ポートフォリオの再構築 — 油槽船・LNG船事業の強化 —

### 【事業環境】

- ・ 景気回復に伴うエネルギー需要の増加 (特に新興国)
- ・ 原油調達ソースの多様化並びに遠距離化
- ・ 石油製品の消費地精製主義から産地精製主義へのシフト
- ・ クリーンエネルギーとしての天然ガス需要の着実な伸び

### 【事業戦略】

#### 〈油槽船・LPG船・ケミカル船事業〉

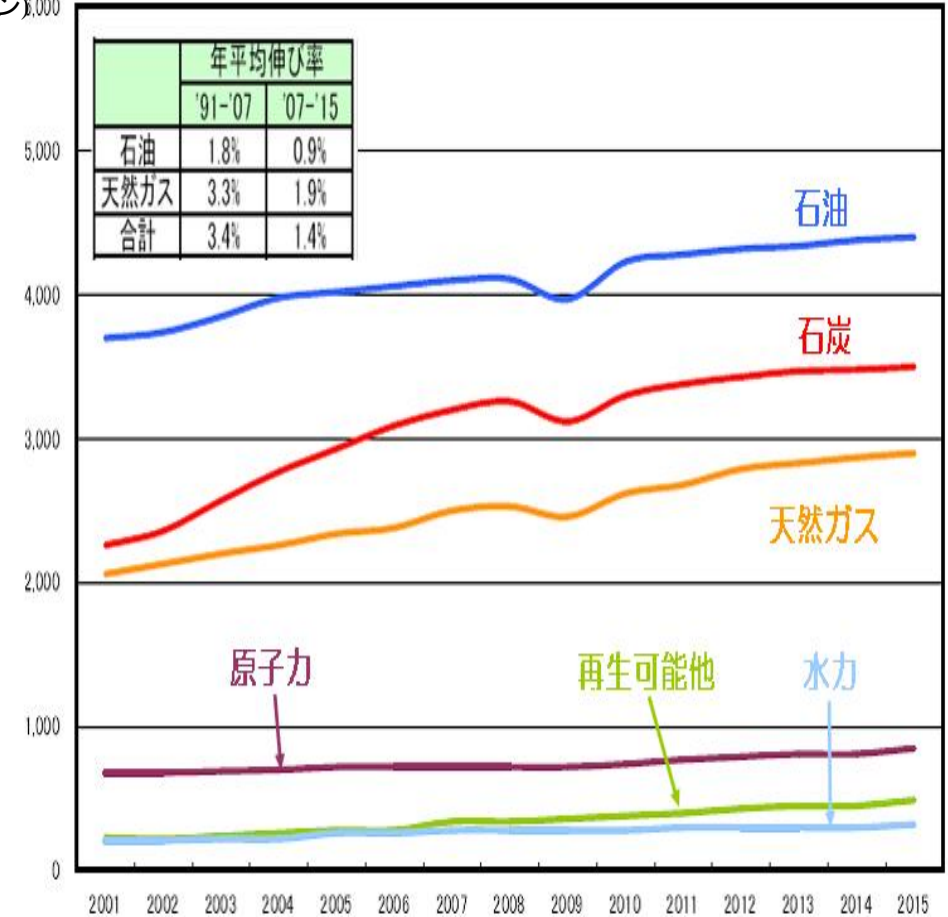
- ・ 安定的な顧客との契約を確保しつつ、新規顧客を開拓 (VLCC/LPG)
- ・ 船腹需給・市況動向に応じた船隊規模の調整、スポット・期間契約の最適組合せ (LRII/AFRAMAX)
- ・ ケミカル船事業への新規参入

#### 〈LNG事業〉

- ・ フリー船の中長期契約獲得への取組み
- ・ 新規プロジェクト参画に向けての戦略的取組み
- ・ 高齢船の有効活用・処分の促進

### 世界の一次エネルギー消費予想 (註)

(石油換算百万トン)



(出典: IEA、エネ研、その他資料参考に作成)

(註) 地球温暖化対策として現時点で施工確度の高い政策や普及可能

性の高い技術を考慮。

## 2. 事業ポートフォリオの再構築

### ー 成長分野への戦略投資 (エネルギー資源開発関連事業) ー

#### 【事業環境】

- ・ 既存油田・ガス田の生産減耗と新規開発の進展
- ・ 海洋石油・ガス田開発の増加と遠隔化・大深水化  
⇒ オフショア関連需要の拡大

#### 【事業戦略】

- ・ 投資済案件の着実な実現(オフショア支援船事業、ドリルシップ事業、浮体式LNG生産船事業)
- ・ 安定収益を目指した新規案件取組み(ドリルシップ事業等)
- ・ 技術ノウハウの蓄積を基に中長期安定事業への展開

#### 〈オフショア支援船事業〉 (“K” Line Offshore A.S.)

2011年にかけて新鋭船7隻体制へ

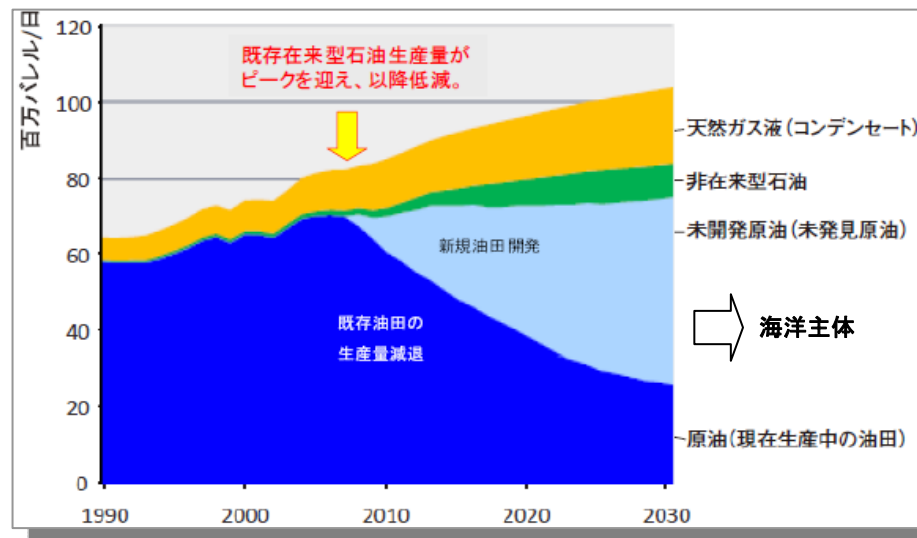
#### 〈ドリルシップ事業〉 (Etesco Drilling Service)

成約済のEtesco案件に加え、新規案件参画を検討中

#### 〈浮体式LNG生産船事業〉 (FLEX LNG)

長年のLNG安全輸送実績・顧客との信頼関係を活かし、事業実現を支援。

#### 世界の石油生産量(供給源別)予想



(出典: IEA/World Energy Outlook)



## 2. 事業ポートフォリオの再構築 — 成長分野への戦略投資 (重量物船・物流事業) —

### ・重量物船事業 (SAL)

- ・風力発電などエネルギー、環境関連資材輸送への参入拡大
- ・LNG, オフショアなどエネルギー資源輸送事業分野との協業
- ・川崎汽船グループの世界的ネットワークを活用した営業展開



新造船183型の完成予想図

竣工予定：2010年12月及び2011年3月

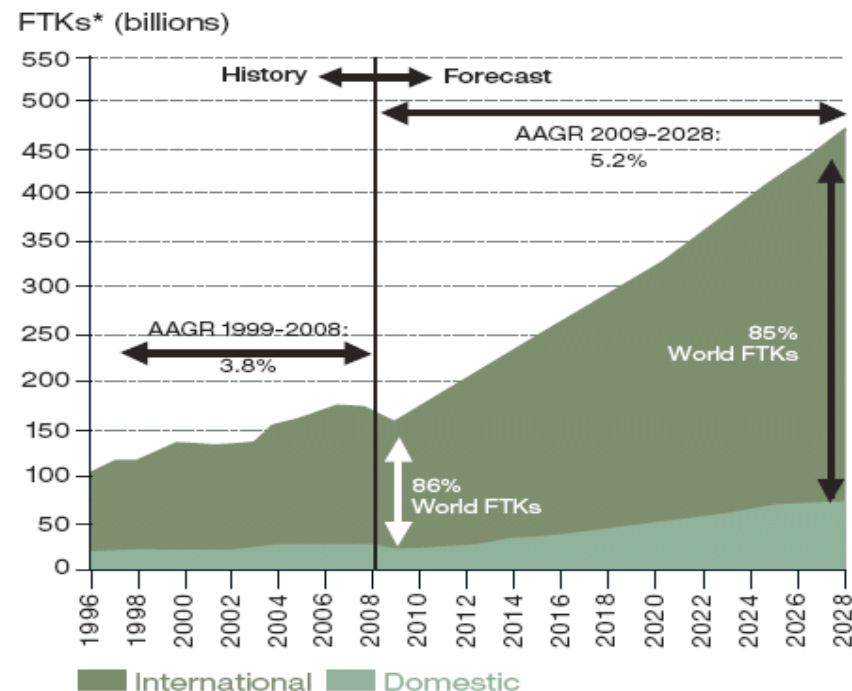
最大クレーン吊上げ能力：2,000トン(1,000トン クレーン2基搭載)

Dynamic Positioning System 搭載

### ・物流事業

- 中国など成長市場でのネットワーク拡充
- 物流会社への資本参加による事業基盤の拡充
- 物流管理システムVMS (Visibility Management System) による高品質サービスで他社と差別化

### 航空貨物輸送量の推移と見通し



出典：Airbus社のFreight Traffic Forecast2009-2028



### 3. 事業環境変動への即応と財務基盤強化 —投資の選別と抑制・機動性の高い船隊構成—

#### 船隊規模推移と投資

年度	2007年度末	2008年度～2009年度	2009年度末	2010年度～2012年度	2012年度末
船種	隻数	投入隻数 投資CF	隻数	投入隻数 投資CF	隻数
コンテナ船	99隻	19隻 129億円	77隻	26隻 70億円	81隻
ドライバルク	169隻	34隻 761億円	173隻	59隻 839億円	219隻
自動車船	102隻	15隻 216億円	67隻	20隻 252億円	76隻
LNG船・油槽船	62隻	23隻 216億円	81隻	3隻 222億円	74隻
オフショア資源輸送	0隻	1隻 274億円	1隻	7隻 436億円	8隻
重量物船・物流	15隻	3隻 163億円	14隻	2隻 131億円	16隻
近海船、他	52隻	2隻 109億円	57隻	2隻 79億円	63隻
合計	499隻	97隻 1,867億円	470隻	119隻 2,029億円	537隻

2010年代半ば
隻数
75隻
250隻
90隻
75隻
10隻
16隻
70隻
586隻

(当初計画) 2010年代半ば
隻数
150隻
265隻
105隻
136隻
10隻
14隻
70隻
750隻

当初計画

573隻

677隻

750隻

※2010年度～2012年度の投資CFを5,500億円から2,000億円まで圧縮

※コンテナ船の新造船発注凍結、ドライバルク、オフショア事業への戦略投資

※所有船・長期、中短期傭船の船隊バランスを重要視

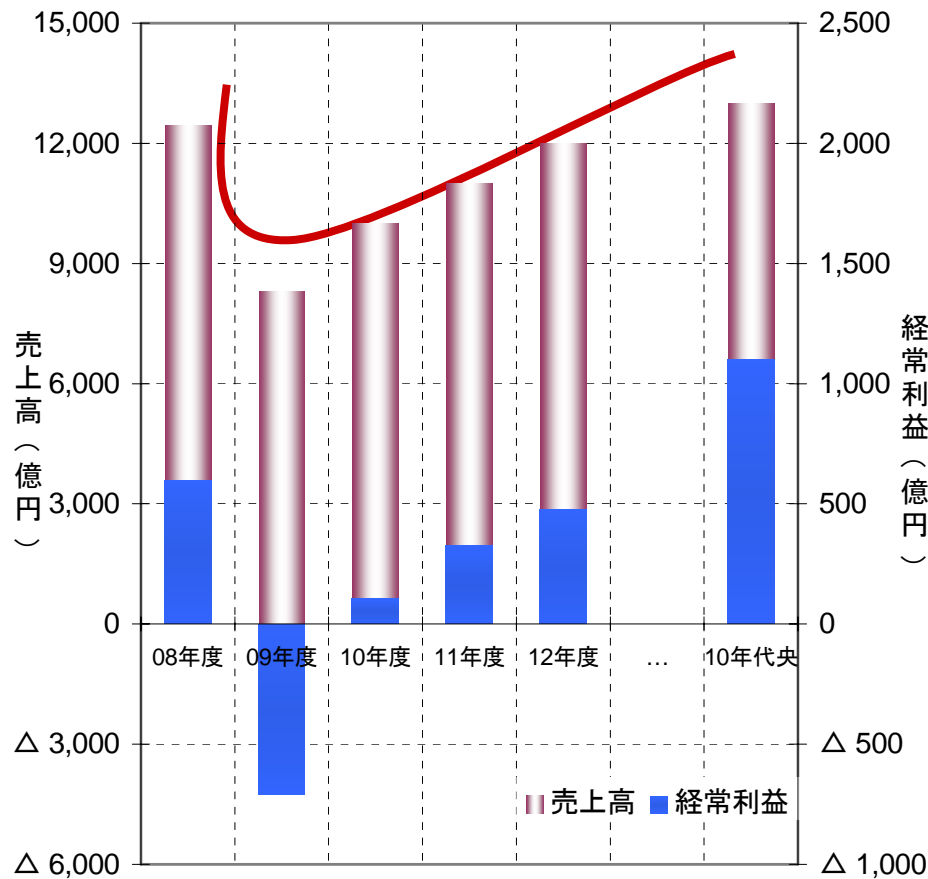
### 3. 事業環境変動への即応と財務基盤強化

## — 安定収益積上げと投資抑制による財務基盤の強化 —

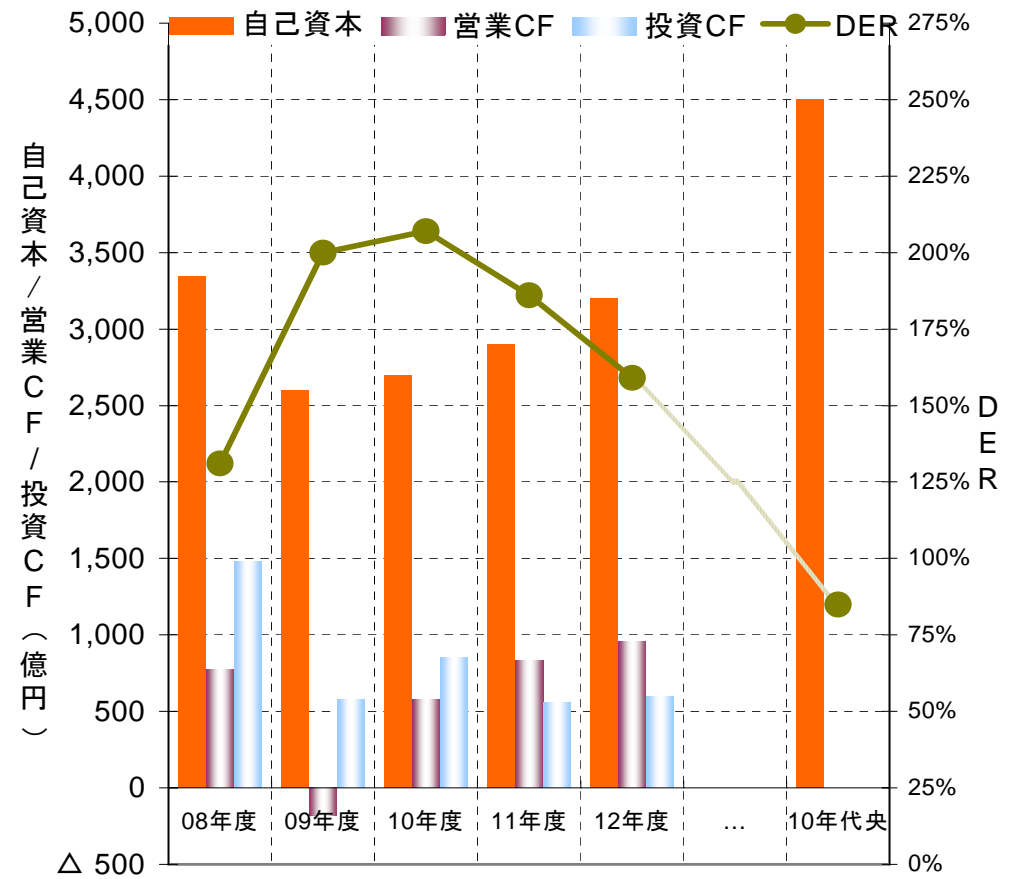
- 2009年度を底に **レ点回復** を目指す

- 2015年度に当初目標の達成を目指す

収益推移



主要経営指標推移



## 連結財務数値目標

		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2010年代央
売上高	【億円】	8,300	10,000	11,000	12,000	13,000
経常利益	【億円】	-710	110	330	480	1,100
当期利益	【億円】	-700	75	200	310	700
自己資本	【億円】	2,600	2,700	2,900	3,200	4,500
有利子負債	【億円】	5,200	5,600	5,400	5,100	3,800
営業CF	【億円】	-180	580	830	960	-
投資CF	【億円】	-580	-850	-560	-600	-
DER	【倍】	2.00	2.07	1.86	1.59	95%以下
ROA		-7%	1%	3%	4%	8%以上
自己資本比率		25%	24%	25%	27%	40%以上
DEBT/営業CF	【倍】	-28.9	9.7	6.5	5.3	4.5倍以下
配当性向		-	24%	25%	26%	30%

### 【計画の前提】

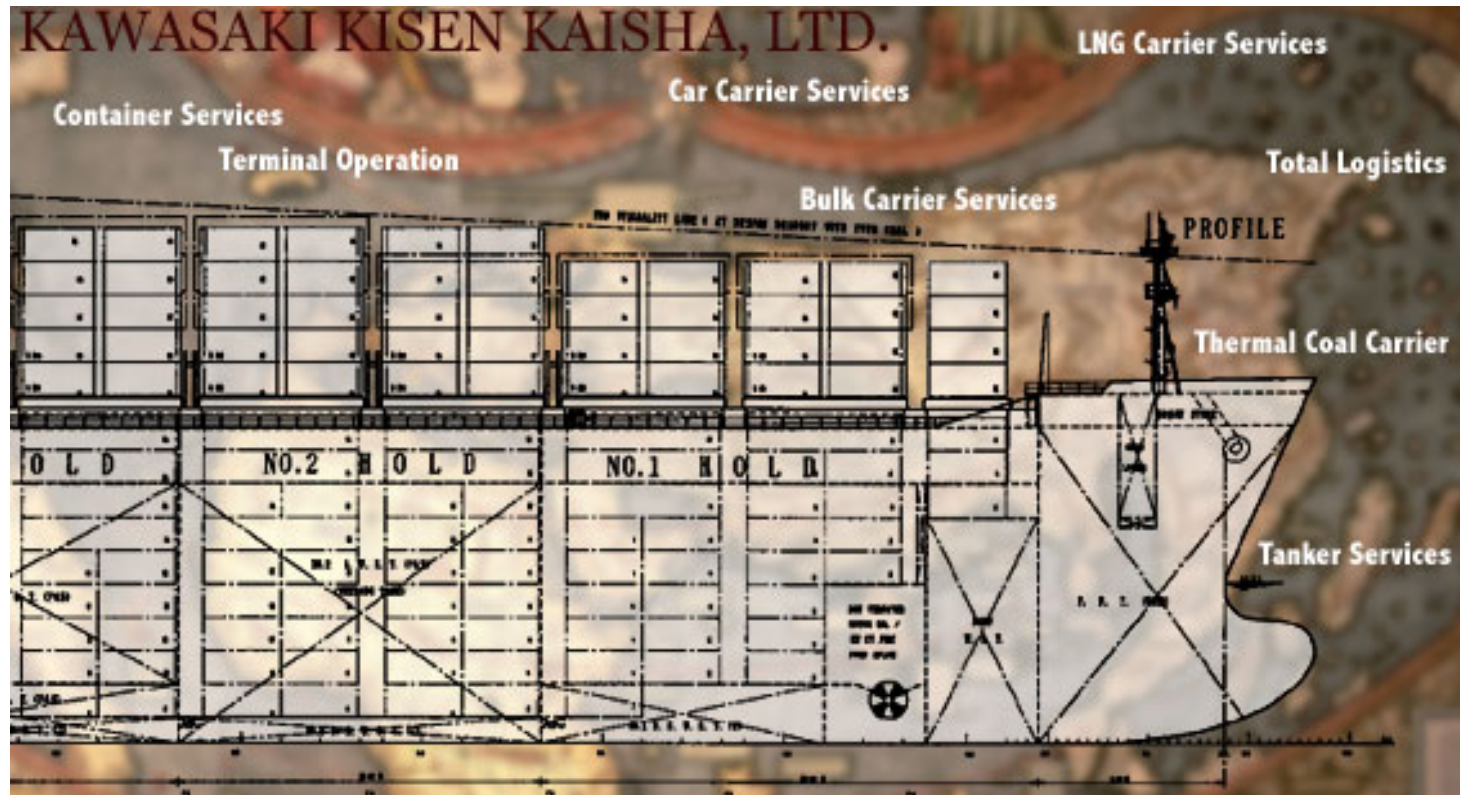
(ドライバルク船市況) 太平洋ラウンド

CAPE	【US\$ / day】		35,000	30,000	30,000
PMAX	【US\$ / day】		20,000	15,000	15,000
HMAX	【US\$ / day】		17,500	13,000	13,000
Small	【US\$ / day】		13,000	10,000	10,000
為替	【YEN / US\$】	93	90	90	90
バンカー	【US\$ / MT】	410	500	500	500

※ 前提変動による損益への影響 (2010年度)

為替変動：±1円 / US\$1 ⇒ 約7億円

バンカー変動：±US\$10 / MT ⇒ 約15億円



“K”LINEグループは、海運業を中核とする海運企業グループとして、安全運航と環境保全に努め、お客様のニーズに全力で応え、サービス品質の向上を通じ、世界の人々の豊かな生活の実現に貢献します。