

中期経営計画の見直し

“K”LINE Vision 100 Bridge to the Future

～ 構造改革による安定収益体制の構築 ～

2012年4月

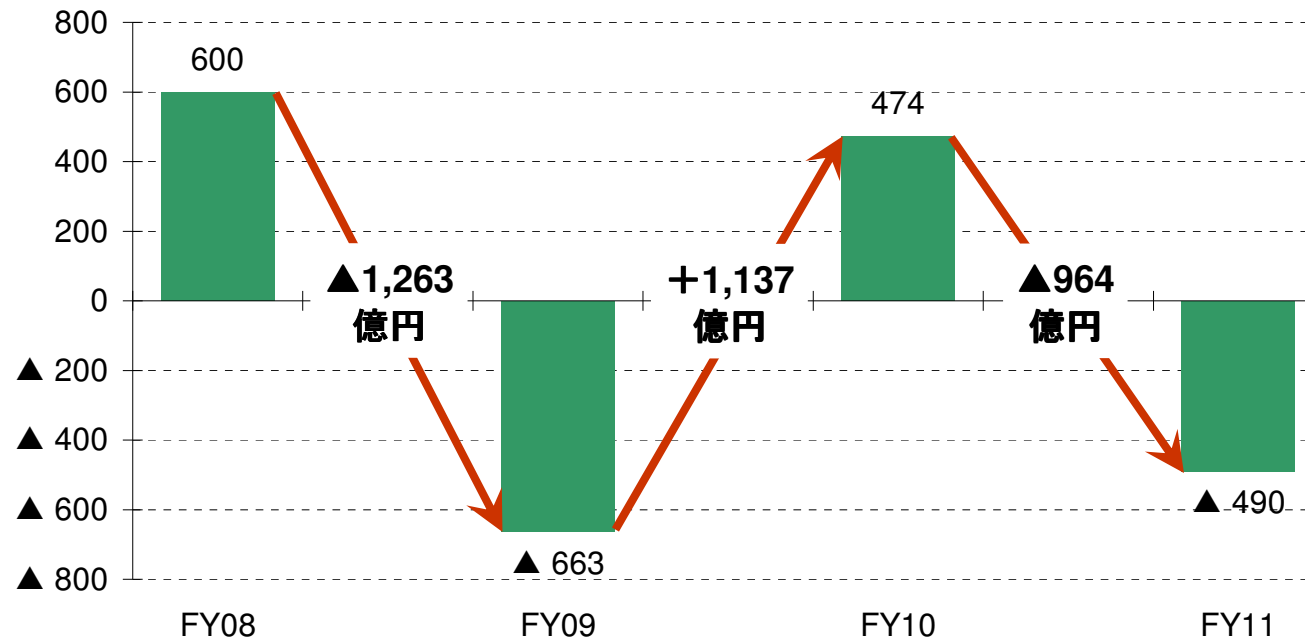
川崎汽船株式会社

目次

-
- これまでの振り返り
 - “K”LINE Vision 100と見直しの変遷
 - 現状分析と課題
 - 中期経営計画の新たな達成目標
 - 課題達成のための取り組み
 - 2012年度経常損益の黒字化
 - コスト削減の徹底
 - コンテナ船事業の構造改革
 - コンテナ船事業 事業環境見直し
 - コンテナ船事業 構造改革の取り組み
 - コンテナ船事業 構造改革による改善効果
 - ドライバルク事業 事業環境見直し
 - ドライバルク事業 位置付けと取り組み
 - 自動車船事業
 - エネルギー資源輸送事業
 - 新規事業分野／物流事業
 - まとめ・・・構造改革の行程表
 - 投資方針
 - 損益見込み推移
 - 財務指標推移
 - “K”LINE Vision 100のテーマ

これまでの振り返り

“K”LINE Vision 100(2008年度)以降の経常損益推移



為替
(円 / US\$)

100.82

93.04

86.04

79.06

バンカー
(US\$ / MT)

504

407

489

672

“K”LINE Vision 100と見直しの変遷

• 2008年4月 “K”LINE Vision 100

- 世界経済の成長に伴う海上輸送需要の拡大を背景に、2010年代半ば、および会社創立100周年の2019年を視野に入れた経営計画

2008年10月、リーマンショックに端を発する世界的な景気後退により、荷動きは急減。信用不安も広まり、事業環境は急速に悪化

• 2010年1月 “K”LINE Vision 100 KV2010

- 2008年9月以降の世界的な景気後退に対する緊急対策および、激変した事業環境に対応するべく見直し

景気低迷、荷動きの急減を受けて世界的に係船、スクラップが進行。新興国の伸張、荷動きの回復とともに需給が改善、市況、収益とも急速に回復

• 2011年4月 “K”LINE Vision 100 新たな挑戦

- 2010年度の収益回復とともに、エネルギー需要、新興国の台頭等、市場の構造変化に対応し、安定収益の拡大と持続的成長に向けた新たな経営計画

好況期に大量発注された新造船の竣工が船腹の供給過剰を招き、需給悪化。欧米景気回復も遅れ、市況は低迷。加えて、燃料油価格高騰、円高の進行、震災等の影響

• 2012年4月 “K”LINE Vision 100 Bridge to the future

- 市況変動、不透明な事業環境への対処。構造改革により、安定収益を拡大し、市況変動に強い体質に変化

現状分析

- コンテナ船事業を中心に市況変動の収益への影響が極めて大きい
 - 市況変動による業績悪化(グループ全体) ▲584億円 (FY10 → FY11)
- 規模拡大を積極的に推進した投資の資金負担大
 - 有利子負債の増加 FY08末 4,396億円 → FY11末 5,925億円 +1,529億円
- 過去2回の大きな業績低迷を受け、財務体質は悪化
 - 自己資本の減少 FY08末 3,348億円 → FY11末 2,426億円 ▲922億円

課題

- 2012年度経常損益の黒字化
- 安定収益体制の構築
- 財務体質の強化

中期経営計画の新たな達成目標

- 市況悪化時にも経常黒字を確保できる体制の構築
 - コンテナ船事業・・・構造改革を継続的に断行し、収益力を高める
 - ドライバルク事業および自動車船事業
 - ・・・収益の柱と位置づけ、安定収益の拡大に取り組む
- 財務指標
 - 2012年度経常損益の黒字化

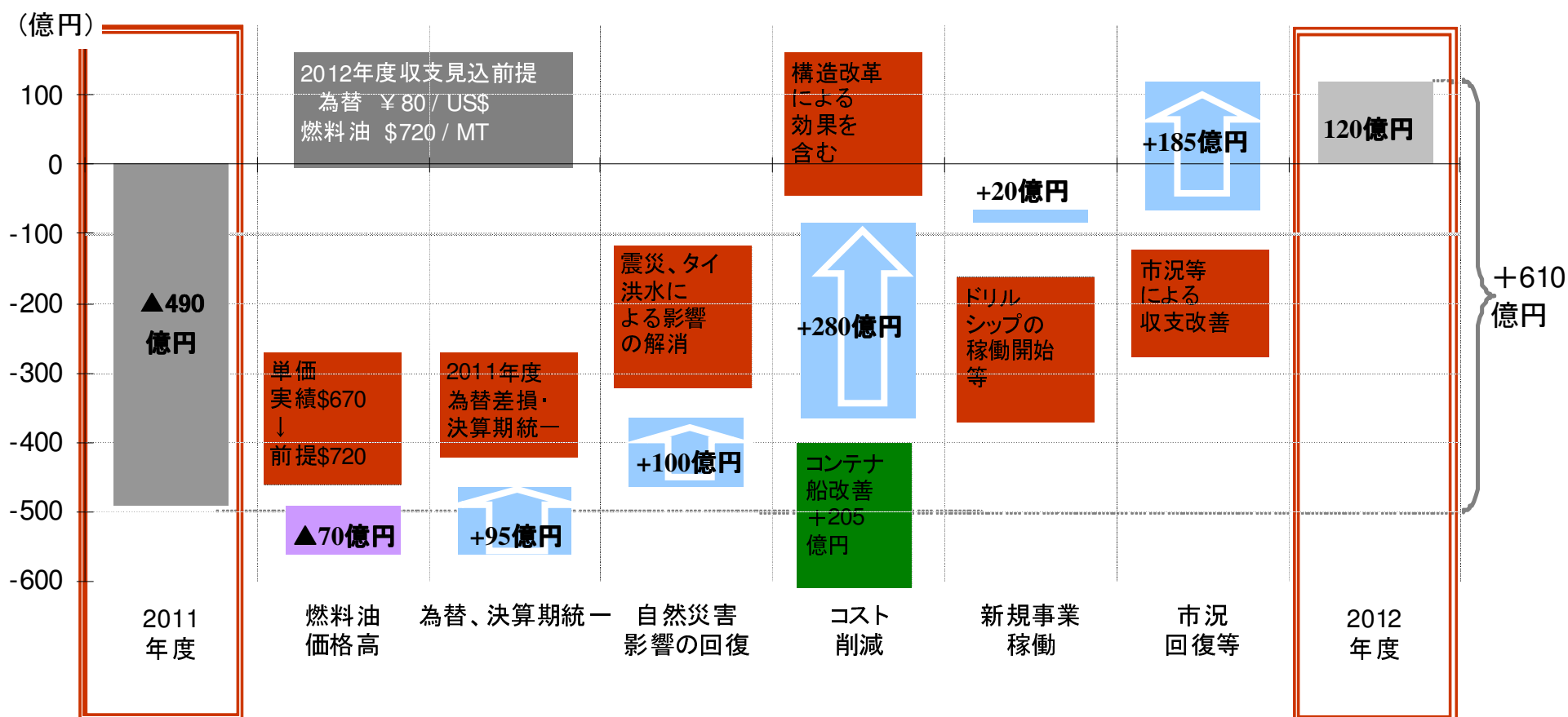
指標	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	(億円)	9,723	11,200	10,700	11,100
経常利益	(億円)	▲490	120	390	600
EBITDA	(億円)	138	1,000	1,100	1,350
DER	—	244%	223%	193%	148%
ROA	—	-5%	1%	4%	6%
自己資本比率	—	23%	23%	26%	30%
有利子負債 / 営業CF	(倍)	—	8.7	6.0	4.3

課題達成のための取り組み

1. コスト削減の徹底と2012年度経常損益の黒字化
2. コンテナ船事業の構造改革
3. ドライバルク事業・自動車船事業の安定収益拡大
4. エネルギー資源輸送事業・新規事業等の安定収益化
5. 投資抑制による財務体質強化

2012年度経常損益の黒字化

- 構造改革によるコスト削減、自然災害の影響からの回復、市況改善などにより、2012年度経常損益の黒字化(120億円)を企図



コスト削減の徹底

- 2011年度は220億円のコスト削減を実行
- 2012年度は2011年度比280億円のコスト削減に取り組む

(単位:億円)

	項目	2011年度 コスト削減	2012年度【2011年度比】	
			コスト削減	内容
コンテナ船	構造改革効果	28	105	省エネ新造大型船投入、各航路大型船化によるコンテナあたりの単価低減(30億円)、不採算航路の整理、不経済船処分による収益改善(35億円)、減速航行強化による燃料費削減(40億円)
	運航コスト削減・収益改善	122	100	運航費(貨物費、港費、フィーダーコスト等)削減(40億円)、グループ会社収益改善等(40億円)、コンテナ売却等(20億円)
	小計	150	205	-
不定期 専用船 ・その他	運航コスト削減	53	25	燃料費・減速航行の拡大(5億円)、船舶経費:傭船料等削減(20億円)
	グループ会社収益改善 ・コスト削減	14	35	営業コスト削減(15億円)、一般管理費削減(人件費、物件費等削減)(20億円)
	小計	67	60	-
本部	一般管理費コスト削減	3	15	人件費(役員報酬、臨時手当等)、物件費(旅費・交通費、接待費等)の削減
合計		220	280	-

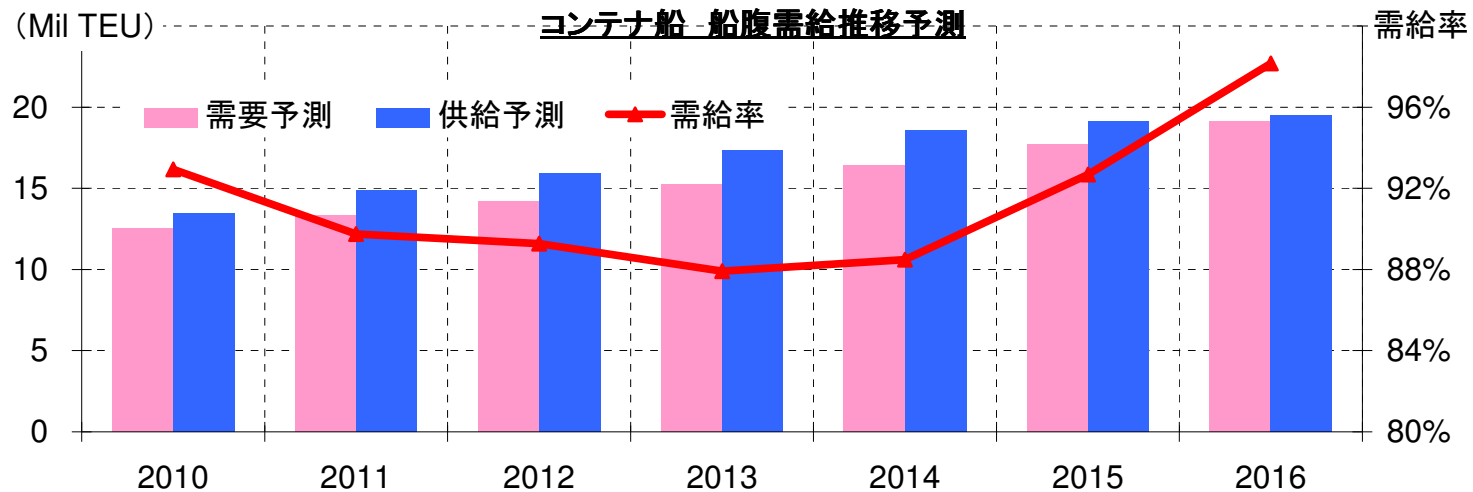
- 2013年度以降も同水準のコスト削減効果継続

コンテナ船事業の構造改革

- 当社グループにおけるコンテナ船事業の位置付け
 - コンテナ船は今後も世界的に需要拡大が見込まれる成長産業
 - 幅広い事業基盤による付加価値創出
 - 自動車船事業・物流事業をはじめとする他分野とのシナジー
- これからの事業方針
 - 今後も一定の事業規模は維持
 - マーケットシェアおよび規模追求から、収益性重視へ転換
 - 損失拡大リスクを抑制できる事業運営

・市況見通し

- 2012年の世界のコンテナ船需要は対前年比約7%増加。
欧州航路2~3%、北米航路4~5%の増加
- 需給は当面横ばい状態が続く。市況は2014年にボトムアウト



● 省エネ大型化と航路整理により収益性の向上を図る

– 省エネ大型化・・・収支改善効果:30億円

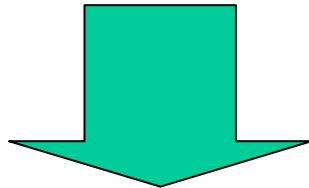
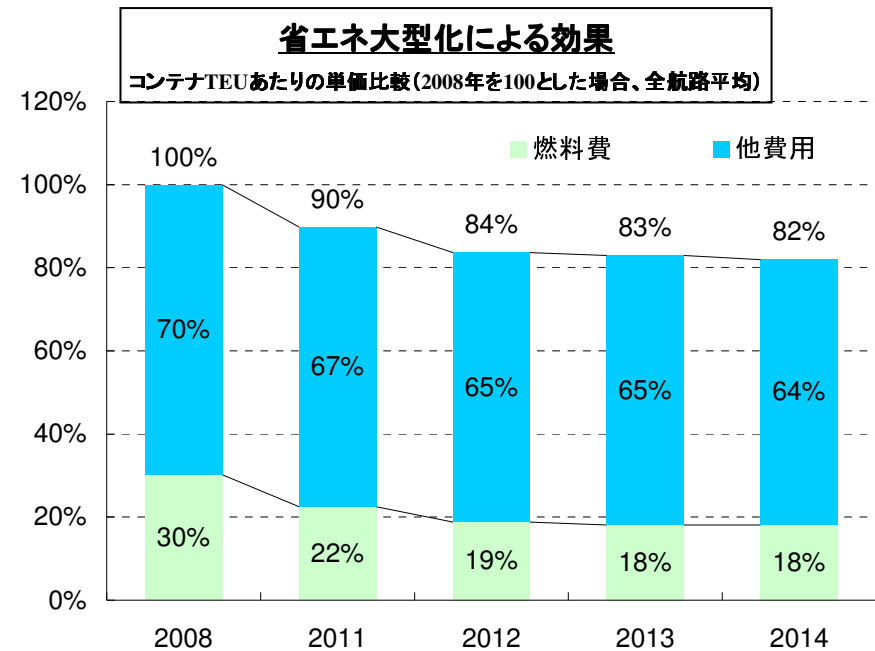
- 2012年に省エネ型新造船 8600TEU型×5隻が就航。
欧州航路への配船と同時に、既存大型船を北米航路、南北航路へ転配、各航路の大型化を実現。コンテナあたりの単価を低減し、競争力向上

– 不採算航路の整理・・・収支改善効果:35億円

- 2012～2016年度にかけて、アジア・南北航路の不採算航路の撤退・縮小、不経済船の返船、処分により、船舶経費等圧縮するとともに、損失拡大リスクの最小化を図る

– コスト削減・・・収支改善効果:40億円

- 減速航行強化による燃料費削減



コンテナ船事業規模	2008年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
隻数	98	79	74	72	66
スペース (千TEU)	328	346	367	358	330
積高 (千TEU)	3,103	3,091	3,134	3,403	3,404

● 船隊の省エネ大型化、航路整理による隻数削減によるコスト競争力向上

● 供給スペースを絞ることで、消席率の向上、歩留まりの高い貨物の集荷を強化

● 2012～2016年度の5年間で実施。筋肉質化を実現し、損益下振れリスクを最小化

コンテナ船事業 構造改革による改善効果

• 構造改革効果：2012～2014年度累計、370億円の収支改善

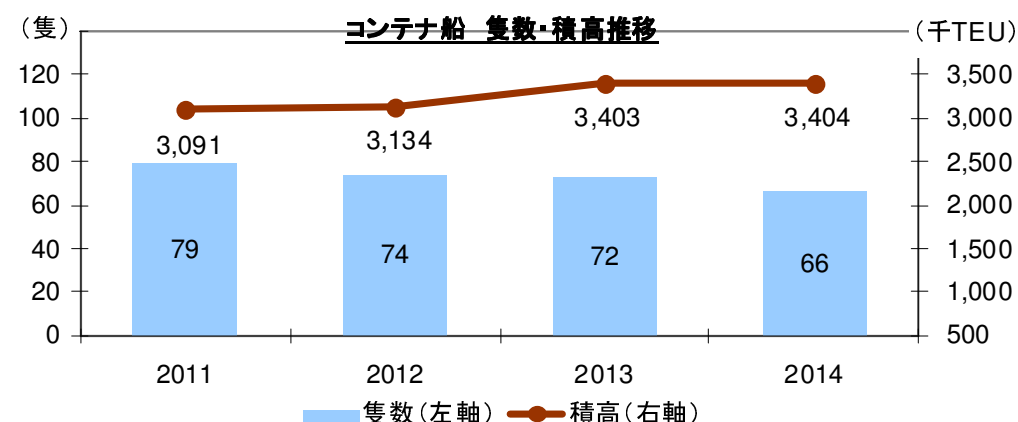
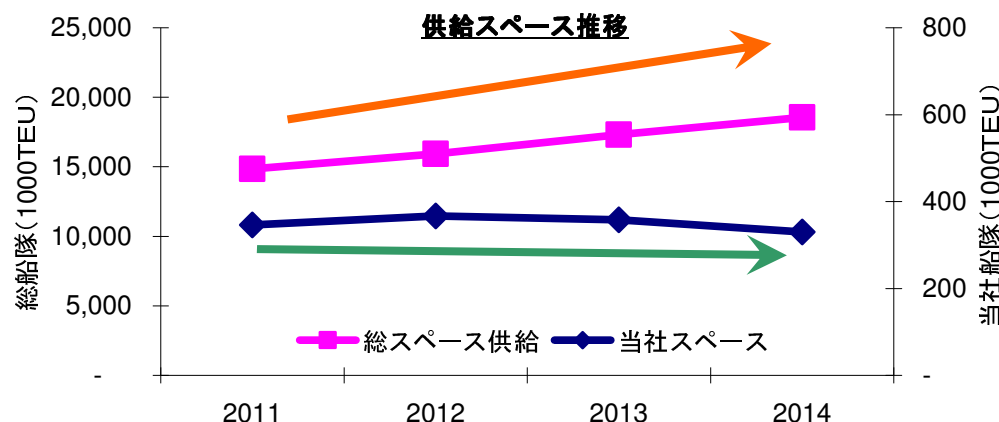
(単位：億円)

構造改革効果(2011年度比)	2012年度	2013年度	2014年度	累計
省エネ大型化によるコンテナ単価引き下げ	30	40	40	110
不採算航路の整理	35	40	65	140
減速航行強化	40	40	40	120
合計	105	120	145	370

• 規模抑制の効果

需要拡大に伴う世界の総船隊規模拡大に対し、当社はスペースを抑制
 = 市況変動による収支影響を抑制
 = 高い消席率の維持、歩留まりの高い貨物を選別

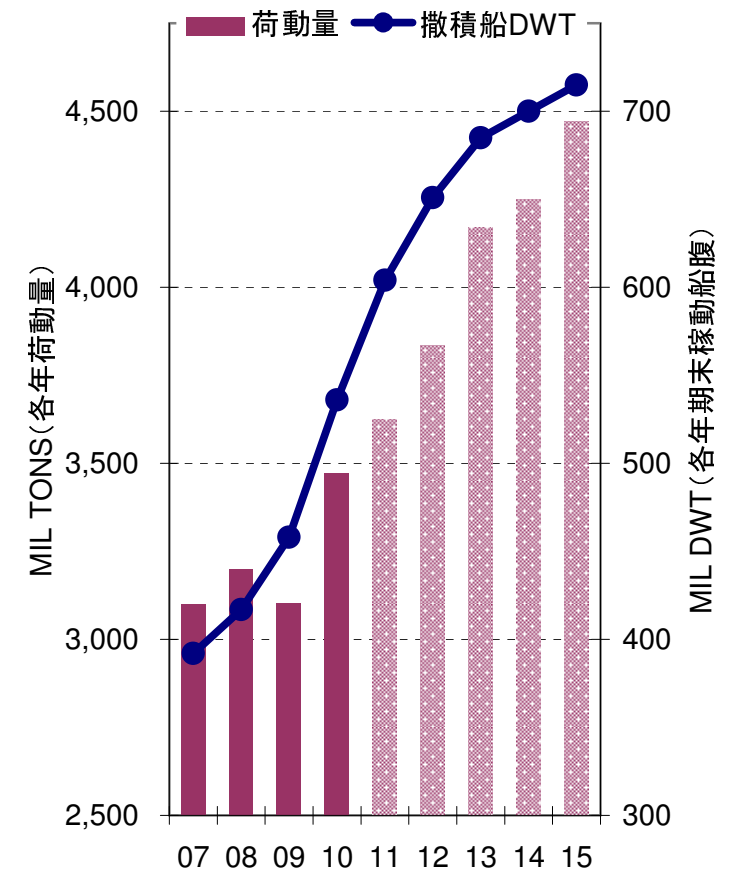
隻数減少、船型の大型化等の効率化により、コンテナ当たりの
 単価を低減、積高水準は維持
 = 収益性向上



ドライバルク事業 事業環境見通し

- 新造船竣工量は2011年をピークに次第に減少
- 市況は2012年度後半より回復

	市況見通し	基本戦略
大型船	主要貨物である、中国向けの鉄鉱石・石炭需要は豪州、ブラジルの鉄鉱石生産量増加にともない拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内外の既存契約維持・安定収益の確保 ✓ 海外顧客を中心に新規中長期契約獲得し、安定収益拡大
中小型船	中小型船はインド・中国向け石炭・穀物、飼料など、新興国向けの需要拡大を見込む。中長期的にはパナマ運河の拡張に伴うトレードの拡大を予想	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フリー船を軸に運航 ✓ 新興国需要拡大の取り込み ✓ 復航貨物契約の確保による配船効率・収益性向上 ✓ ポスト・パナマックス船型ーパナマ運河拡張に伴う需要取り込み ✓ 中期契約、先物ヘッジなどを使い、マーケットエクスポージャーに対するリスクを管理
電力炭・チップ船	電力炭の海外輸送需要は堅調を予想。チップ船は主に中国の製紙需要の拡大見込み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内外の既存契約の維持・安定収益確保 ✓ 当社電力炭船サービス(コロナシリーズ)による海外顧客との契約獲得 ✓ 新興国顧客の新規開拓



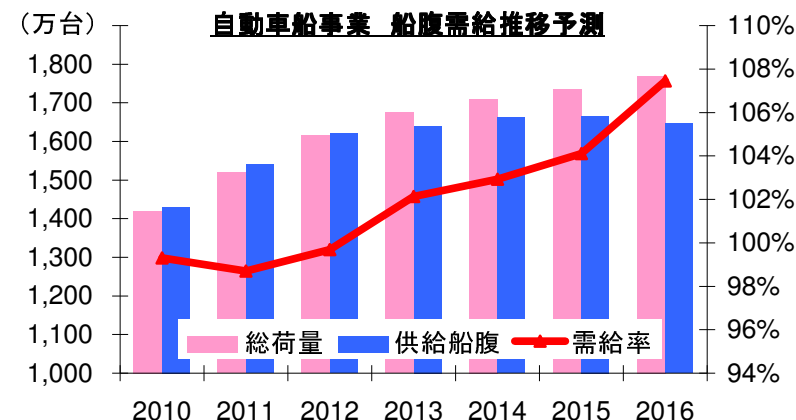
(出展: Clarksonおよび当社予測)

ドライバルク事業 位置付けと取り組み

- 安定収益拡大を目指す
 - 現在の固定貨物比率水準(約80%、中小型船除く)を維持し、市況変動による影響を抑制しつつ、事業規模、船隊規模拡大
 - 事業基盤の安定
 - …国内外顧客との既存契約の確保・維持
 - 事業基盤の拡大
 - …海外展開、新興国需要を中心に中長期契約による取引拡大
- 船隊整備方針:
2011年度末 236隻 → 2016年度末 300隻 目処
 - ただし、規模・隻数目標ありきではない
 - 契約獲得、安定収益確保を前提に、低廉な船価での発注、国内外友好船主からの中長期傭船を組み合わせる

● 事業環境

- 新興国を中心に、完成車の販売は堅調
- 新興国向けの海上輸送需要拡大、海外生産拠点の分散化による各拠点からの輸出需要の拡大が見込まれ、需給環境は今後も堅調
- 2012年度は震災・タイ洪水の影響が解消。輸送台数の回復、増加見込み



● 課題および取り組み

- 日本出し完成車輸送への取り組みを軸としながら、以下の課題に取り組む

変化する市場への対応

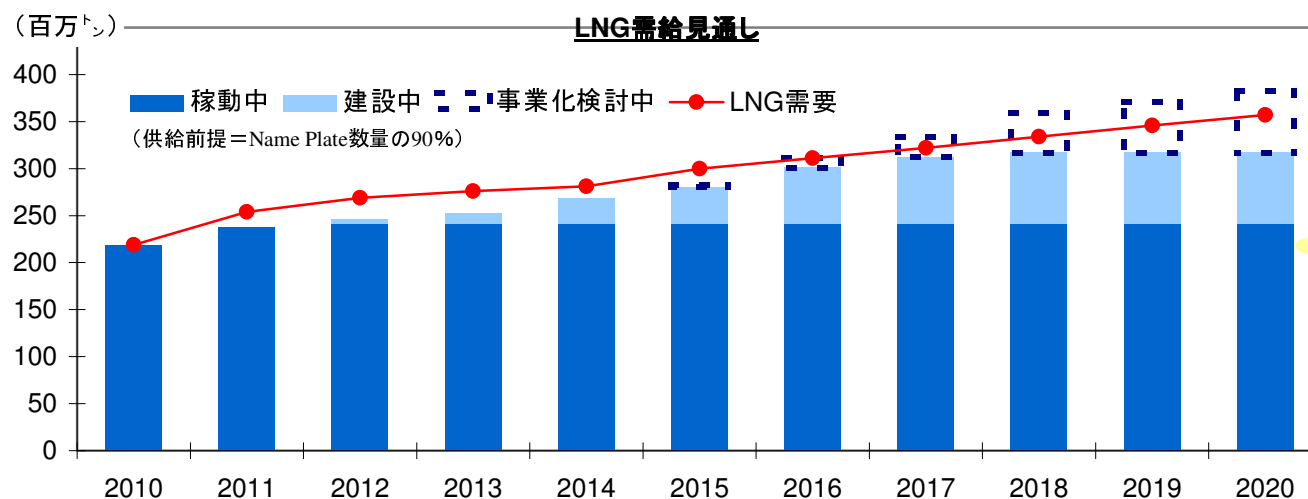
航路	課題	取り組み
三国間航路	・生産拠点の新興国(タイ・インド・メキシコ等)への分散による生産拠点－需要地間の三国間輸送需要の拡大など、トレードパターンの多様化へ対応	・航路再編による配船効率、収益性向上 ・運賃修復への取り組み
復航	・急増する、欧州・米国から中国・アジア向け復航貨物の取り込み	・復航貨物取り扱い増量による空スペース活用により、収益性向上

新しいビジネスモデル・事業基盤の拡大

非自走貨物の取り扱い拡大	・非自走貨物の輸送需要拡大に対応 ・完成車以外の貨物への取り組みによる事業基盤拡大を図る	・非自走貨物専門の営業チーム新設し、集荷力強化 ・コンテナ船・重量物船等の既存集荷ネットワークを活用 ・非自走貨物に対応する適正船型のラインナップ強化
--------------	---	---

安定収益化へ向けての取り組みを継続

LNG船	事業環境	LNG需要は世界的に拡大しており、足元の船腹需給は逼迫し、スポット備船料は高騰 投機的と見られる発注もあるが、需要の伸びにより順次吸収されるものと見込む
	取り組み	長期安定契約および中期契約に従事し、全船安定的に稼動。中長期での安定収益確保を目指す。 新規案件として国内ユーティリティ向け及び海外メジャー向け案件の獲得を図る。
油槽船	事業環境	原油船の輸送需要は継続的な伸張が見込まれるが、12年度まで新造船竣工による船腹供給圧力が強く、 需給関係の本格的な改善には今しばらく時間を要する。石油製品船は新たな供給地の中東・インドから 欧州・北米へのトレードが拡大、トンマイルの伸びにより需給は引き締まると見込まれる
	取り組み	大型船は 全て長期契約。既存船隊の契約維持・更改に組み 中型船は効率配船に組み込む。船隊規模縮小も視野



クリーンエネルギーである
LNG需要は穏やかに増加
(2010～2020の
年平均成長率5.0%)

- ・資源価格の高騰などを背景に海洋開発等、資源開発事業への投資は今後も増加予想**
 - 2010年実績:US\$ 400B ⇒ 2013年予想:US\$ 600B【参照:Barclays Capital】
- ・当社グループの展開するドリルシップ、オフショア支援船、重量物船等事業分野の事業機会も着実に増加する見込み**

エネルギー 資源輸送 事業開発	事業環境	海洋開発はブラジルを中心に今後も拡大を予想。中長期的には、日本近海での資源開発への参入機会を伺う
	取り組み	ドリルシップは2011年12月に新造船1隻が竣工。2012年より稼働開始し、長期安定収益化追加案件への投資は収益性等検討の上、投資判断を行う
オフショア 支援船	事業環境	原油価格高騰を背景とした海洋開発、リグ稼働増加に伴う需要増が見込まれる
	取り組み	運航船7隻(PSV 5隻、AHTS 2隻)中、PSV 4隻はペトロブラス社、コノコフィリップス社との長期契約獲得。スポット運航船の中長期契約獲得による収益安定化
重量物船	事業環境	世界的に資源開発事業への投資増額が見込まれておりプラント等輸送需要増加による市況回復
	取り組み	プラント輸送等、プロジェクト貨物輸送の契約獲得
物流事業	事業環境	アジアの物流需要拡大を見込む
	取り組み	NVOCC事業、コンソリデーション事業の強化。アジアを主体とした物流拡大の取り込み。車両物流等地域密着型総合物流サービスを拡大し、不況時にも強い安定収益基盤を拡大

まとめ - 構造改革の行程表

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度以降
コンテナ船事業					
船隊スリム化 大型船就航による収益性の向上 コスト削減		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新造省エネ対応8600TEU型就航に伴う効率化、コンテナ当たりコスト低減による収益性向上 ▶ 不採算航路・不経済船の整理 ▶ エコ減速航行の徹底 ▶ 全世界におけるコスト削減推進 	— 構造改革 — 2012～2016年度		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不採算航路・不経済船の整理により隻数規模を縮小しつつ、船舶大型化、高効率化を実施し、積高は維持 ▶ 収益性の高い体質に改造 ▶ コスト削減の継続
	2011年度末 79隻			2014年度末 66隻	2016年度末 61隻
ドライバルク事業					
安定収益の拡大		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 長期契約を中心とした安定収益の拡大 ▶ 国内外既存顧客との契約維持と、海外展開による新規契約の獲得 ▶ 先物ヘッジなどによりマーケットエクスポージャーを管理 ▶ 省エネ船型採用による収益性向上、環境負荷の低減 	安定収益拡大		2016年度末 300隻
	2011年度末 236隻				
自動車船事業					
三国間航路・復航の収益改善 非自走貨物の取り扱い拡大		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 三国間航路の再編 ▶ 欧州・北米出し、中国・アジア向け(復航)の取り扱い拡大 ▶ 非自走貨物の取り扱い拡大 ▶ 専門営業チームの創設(2012年4月) ▶ 適正船型のラインナップ強化 	効率配船による安定収益幅の拡大 事業基盤拡大による収益力向上		継続的取り組み
エネルギー資源輸送事業等					
LNG船プロジェクト事業への参画 油槽船安定収益化への取り組み オフショア・重量物船等新規事業安定化		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内LNGプロジェクト案件を中心とした長期契約獲得 ▶ 既存契約の維持・更新 ▶ 不経済船の処分 ▶ 海洋開発、資源国開発需要等の取り込み 	収益安定化		安定収益の拡大
その他の事業					
物流事業		<ul style="list-style-type: none"> ▶ アジアを主体とした物流拡大の取り込み ▶ 車両物流等、地域密着型総合物流サービスの拡充 	安定収益基盤の強化・拡大		継続的取り組み

- 2012年度以降、投資規模は500億円に抑制
 - 投資の抑制により、資金収支を改善、有利子負債を圧縮し、財務基盤を強化
 - 投資先は安定収益、高収益分野に厳選

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
投資CF【億円】	832	500	500	500
前回（2011年4月）	950	800	650	—
前回との差異	▲ 118	▲ 300	▲ 150	—

船隊規模推移	2011 年度竣工	2011 年度末	2012 年度竣工	2013 年度竣工	2014 年度竣工	2012-2014年 竣工隻数	2014 年度末
コンテナ船事業	6	80	4	0	0	4	66
ドライバルク事業	34	236	23	25	11	59	279
自動車船事業	6	97	2	0	0	2	93
エネルギー資源輸送事業	5	77	1	1	1	3	77
重量物船・その他事業	1	68	3	0	0	3	69
計	52	558	33	26	12	71	584

（投資の確定した竣工船のみ表示）

損益見込み推移

		単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
コンテナ船	売上高	(億円)	3,955	4,600	4,600	4,600
	経常損益	(億円)	▲ 418	▲ 30	100	150
不定期専用船	売上高	(億円)	4,635	5,300	5,000	5,200
	経常損益	(億円)	▲ 86	120	260	420
その他	売上高	(億円)	1,133	1,300	1,100	1,300
	経常損益	(億円)	66	70	60	70
調整額	売上高	(億円)	0	0	0	0
	経常損益	(億円)	▲ 52	▲ 40	▲ 30	▲ 40
合計	売上高	(億円)	9,723	11,200	10,700	11,100
	経常損益	(億円)	▲ 490	120	390	600

前提	為替	(¥/US\$)	79	80	80	80
	バンカー	(US\$/MT)	672	720	650	650
	T/C Average					
	CAPE	(US\$/Day)	15,350	18,750	23,000	25,000
	PMAX	(US\$/Day)	12,325	13,500	17,000	20,000
	HMAX	(US\$/Day)	13,225	13,500	15,000	18,000
	Small	(US\$/Day)	10,075	10,750	12,000	14,000

財務指標推移

指標	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	(億円)	9,723	11,200	10,700	11,100
経常利益	(億円)	▲490	120	390	600
当期純利益	(億円)	▲414	110	250	420
EBITDA	(億円)	138	1,000	1,100	1,350
自己資本	(億円)	2,426	2,600	2,800	3,300
有利子負債	(億円)	5,925	5,800	5,400	4,900
営業CF	(億円)	▲29	670	900	1,130
投資CF	(億円)	▲832	▲500	▲500	▲500
DER	—	244%	223%	193%	148%
ROA	—	-5%	1%	4%	6%
自己資本比率	—	23%	23%	26%	30%
有利子負債 / 営業CF	(倍)	—	8.7	6.0	4.3

“K”LINE Vision 100のテーマ

- “K”LINE Vision 100のテーマである「共利共生と持続的成長」の実現に向けて、今回提示した課題および5つの継続課題の達成に取り組む
- 今回の課題
 - 2012年度経常損益の黒字化
 - 安定収益体制の構築
 - 財務体質の強化
- “K”LINE Vision 100の5つの継続課題
 - 環境保護への取り組み
 - 確固たる安全運航管理体制
 - 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

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の事業見通しおよび戦略については、今後の世界景気的情勢、業界の動向、為替等、様々な不確定要因が含まれておりますので、当社業績が見通しと大きく異なる結果となる場合がありますことご了承ください。