



新中期経営計画

 Value for our Next Century

2015年3月

 **K** LINE
川崎汽船株式会社

- ▶ グループ理念・ビジョン
- ▶ “K”LINE Vision 100 -Bridge to the Future- の振り返り
- ▶ 新中期経営計画  Value for our Next Century
- ▶ 更なる財務体質の強化による「安定性」の確保
- ▶ 「安定性」を基盤とした「成長性」の強化
- ▶ ステークホルダーとの対話と協働 (持続的成長と企業価値向上に向けて)

グループ理念・ビジョン



“K”LINEグループは、2019年に創立100周年を迎えます。
これに合わせ、次の100年に向けてグループ理念・ビジョンを見直しました。

企業理念

～ グローバルに信頼される **K** ～

海運業を母体とする総合物流企業グループとして、人々の豊かな暮らしに貢献します。

私たちは、どのような場合においても自らの存在理由を認識して事業活動を行ってまいります。

ビジョン

“K”LINEグループが目指す姿

- ◆ 安全で最適なサービス提供
 - ◆ 公正な事業活動
 - ◆ 変革への飽くなきチャレンジ
 - ◆ 人間性の尊重
- 社会への貢献
 - 社会からの信頼
 - 新たな価値の創造
 - 個性と多様性を尊重する企業風土

私たちは、ビジョンに掲げた姿を追い求め、次の高みに向けて更に進んでまいります。

K Value



"K"LINEグループ

コーポレートガバナンス

企業理念・ビジョン

"K"LINEグループ
企業行動憲章

環境ビジョン2050
グループ環境憲章

新中期経営計画

KValue for our Next Century

"K"の風
～ 企業風土改善活動 ～

CSR基本方針
「事業活動の影響に対する配慮」
「新たな価値の創出」

私たちは、企業理念・ビジョンを中心に据え、
"K"LINEグループが大事にする考え方・目指すべき姿を
左の様に組み立てます。

- ▶ "K"LINEグループ企業行動憲章
- ▶ "K"LINE環境ビジョン2050 / グループ環境憲章
- ▶ 新中期経営計画 **K** Value for our Next Century
- ▶ "K"の風：企業風土と社風をより良くしていく
ことで、事業基盤の強化を図る活動を展開して
いきます。
- ▶ CSR基本方針

私たちは、**K** Valueの実現に向けて努力し、
コーポレートガバナンス体制の強化を
継続的に進めて参ります。

“K”LINE Vision 100 の振り返り

-Bridge to the Future-



Bridge to the Future 重要課題

「ボラタイルな事業環境に対処するために、構造改革による安定収益拡大を実施し、市況変動に強い体質を構築する」

- ① 2012年度経常損益の黒字達成 ◀ 2012年度コスト削減の積上げ(目標280億円→実績325億円)も実施し、経常損益黒字化達成
- ② 3カ年累計経常損益目標をほぼ達成 ◀ 市況は計画比悪化したが、3カ年累計経常損益見込み 1,091億円(目標 1,110億円)
 ◀ コンテナ船事業を中心に3カ年合計750億円の構造改革・コスト削減を実施
 ◀ ドライバルク事業・自動車船事業の安定収益拡大
- ③ 財務体質を強化 ◀ 3カ年累計投資CFを ▲480億円に抑制
 ◀ 3カ年累計フリーCFは +1,770億円と目標を上回る
 ◀ 有利子負債残高は 劣後ローン・転換社債による資金調達の実施により、目標には未達
 ◀ 自己資本・自己資本比率・DERは目標を上回り、財務体質の強化を実現

安定収益拡充による
営業CFの確保

財務規律を重視した
機動的な投資CFの管理

自己資本積上げと
DERの改善

	2011年度 実績	2012年度 実績	2014年度 目標	2014年度 見込	2014年度 目標比
売上高 (億円)	9,723	11,348	11,100	13,500	+2,400
経常損益 (億円)	▲490	286	600	480	▲120
当期純利益 (億円)	▲414	107	420	250	▲170
EBITDA (億円)	138	1,048	1,350	1,080	▲270
ROA	▲5%	3%	6%	4%	▲2%
自己資本 (億円)	2,426	3,406	3,300	4,400	+1,100
自己資本比率	23%	29%	30%	36%	+6%
有利子負債 (億円)	5,925	6,299	4,900	5,350	+450
DER	244%	185%	148%	122%	▲26%
	2011年度	2012年度	3カ年目標	3カ年見込	目標比
営業CF (億円)	▲29	598	2,700	2,250	▲450
投資CF (億円)	▲832	▲272	▲1,500	▲480	+1,020
FCF (億円)	▲861	326	1,200	1,770	+570
為替レート	¥ 79.06	¥ 82.33	¥ 80.00	¥ 108.56	
燃料単価	\$ 672	\$ 671	\$ 650	\$ 560	
格付 (R&I)	BBB-			BBB	

「収益力強化」 「財務体質強化」

“K”LINE Vision 100 -Bridge to the Future- 振り返り 事例-コンテナ船事業改革の取り組み

3カ年の取り組み (市況耐性強化による安定収益化への取り組み)

経常損益 2011年度 ▲385億円

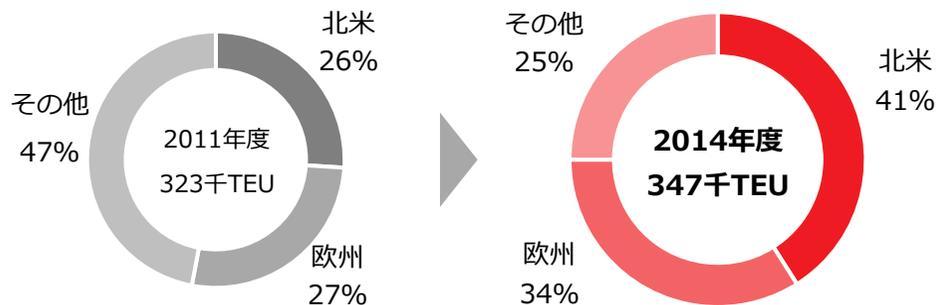
2014年度 +185億円

コンテナ船事業ポートフォリオ変更

自社ネットワークを生かした東西基幹航路へ集中

- ▶ 南北航路中心に13航路で撤退・縮小を実施
- ▶ 自社ターミナル・代理店網を基盤とした効率的航路経営

コンテナ船事業ポートフォリオの変化(船腹量)



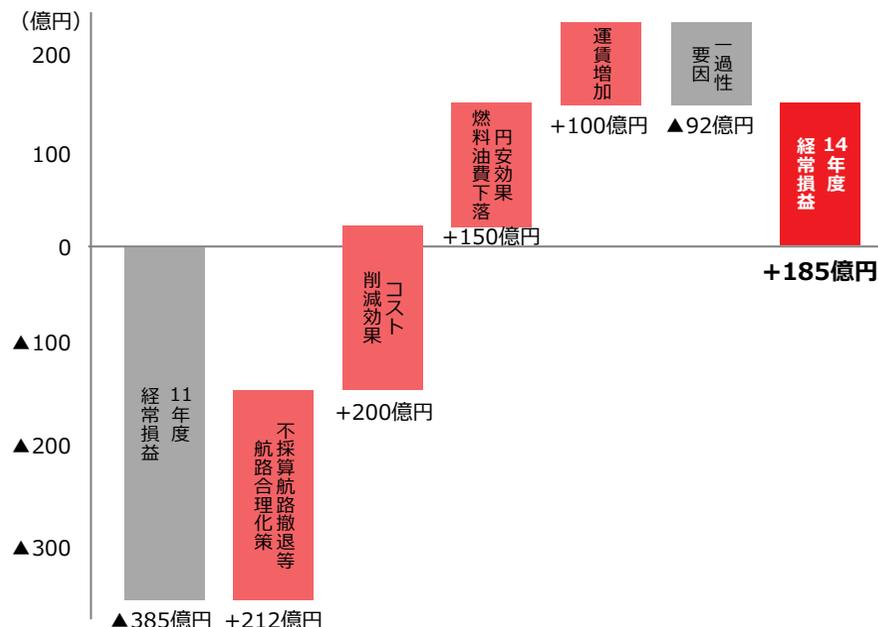
収益改善と安定収益化への取り組みプロジェクト

- ▶ 市況に対応した木目細やかなマーケティング戦略
- ▶ 市況に左右されない収益源の強化

コスト削減・収益構造改革の効果

- ▶ 運航費削減と減速航行の深度化、コンテナ機器インベントリの最適化
- ▶ 北米内陸輸送・リーファー貨物等増量による高付加価値輸送の増強
- ▶ 資産の売却による事業資産の軽減化

コンテナ船事業 収益力向上の道程



新中期経営計画



Value for our Next Century





更なる財務体質の強化による「安定性」の確保

- ▶ 2017年度での自己資本比率40%と有利子負債削減の継続
- ▶ 安定性を維持するために、フリーCFの黒字維持、自己資本比率40%・DER 80%の維持

「安定性」を基盤とした「成長性」の強化

- ▶ リスクを低減した事業ポートフォリオの実現
- ▶ 市況ボラティリティへの耐性を高めた安定収益体制の拡充
- ▶ 戦略的投資による成長分野での事業拡大

ステークホルダーとの対話と協働（持続的成長と企業価値向上に向けて）

- ▶ 企業の社会的責任遂行によるステークホルダーとの協働
- ▶ 安定配当方針による株主還元

更なる財務体質の強化による 「安定性」の確保



2019年度に向けた取り組みステップ

「安定性」を基盤とした「成長性」の強化

2nd
step

- ▶ リスクを低減した事業ポートフォリオの実現
- ▶ 市況ボラティリティへの耐性を高めた安定収益体制の拡充
- ▶ 戦略的投資による成長分野への事業拡大

自己資本比率40%・DER 80%を基本方針とした事業展開

更なる財務体質の強化による「安定性」の確保

- ▶ 2017年度での自己資本比率40%と有利子負債削減の継続

最重要課題

ボラティルな海運事業環境に対処するための企業体力の確保と向上が必要

1st
step

- 機動的な投資管理によるフリーCF黒字の維持
- 自己資本積上げによる「安定性」の確保
- 有利子負債の削減の継続 (2017年度目標 4,600億円)

新中期経営計画 Value for our Next Century の数値目標

	2014年度見込	2017年度目標	2019年度目標  100周年
売上高 (億円)	13,500	14,000	15,000
経常損益 (億円)	480	600	850
当期純利益 (億円)	250	450	600以上
EBITDA (億円)	1,080	1,300	1,500
ROE	6%	8~9%	10%以上
自己資本 (億円)	4,400	5,100	6,000
自己資本比率	36%	40%	40%
有利子負債 (億円)	5,350	4,600	4,800
DER	122%	80~90%	80%
NET DER	78%	60%	55%
営業CF (億円)	770	980	1,200
投資CF (億円)	▲ 220	▲ 700	▲ 800
為替レート	¥ 108.56	¥ 110.00	¥ 110.00
燃料単価 (Per MT)	\$ 560	\$ 500	\$ 500

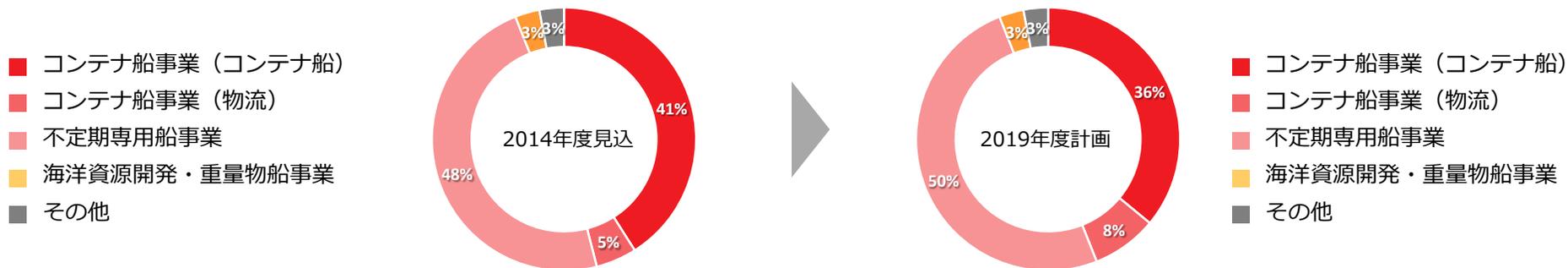
「安定性」を基盤とした「成長性」の強化



リスクを低減した事業ポートフォリオの実現

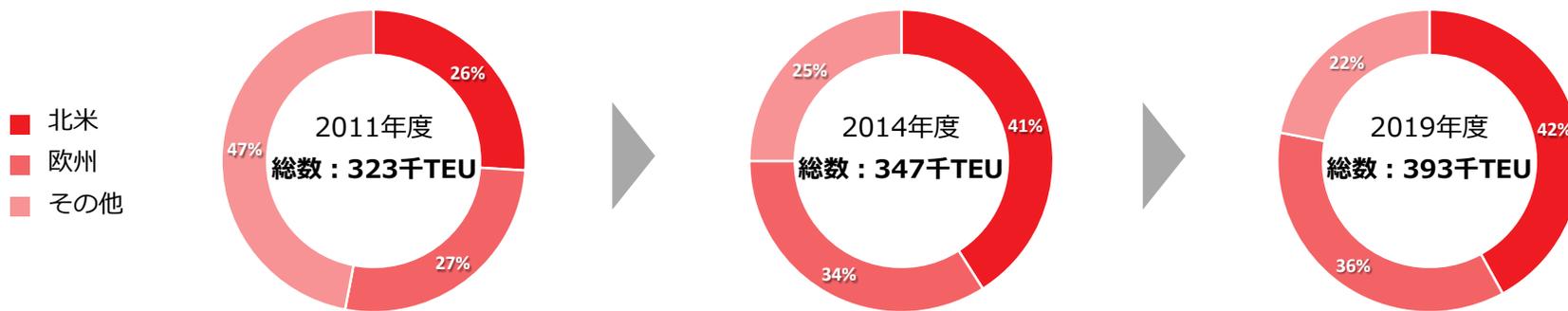
事業部門別 売上高ポートフォリオ 推移 (2014年度見込⇒2019年度計画)

*コンテナ船アライアンス内でのスペース貸借の精算遣り取り(年間約900億円)を除外したベース



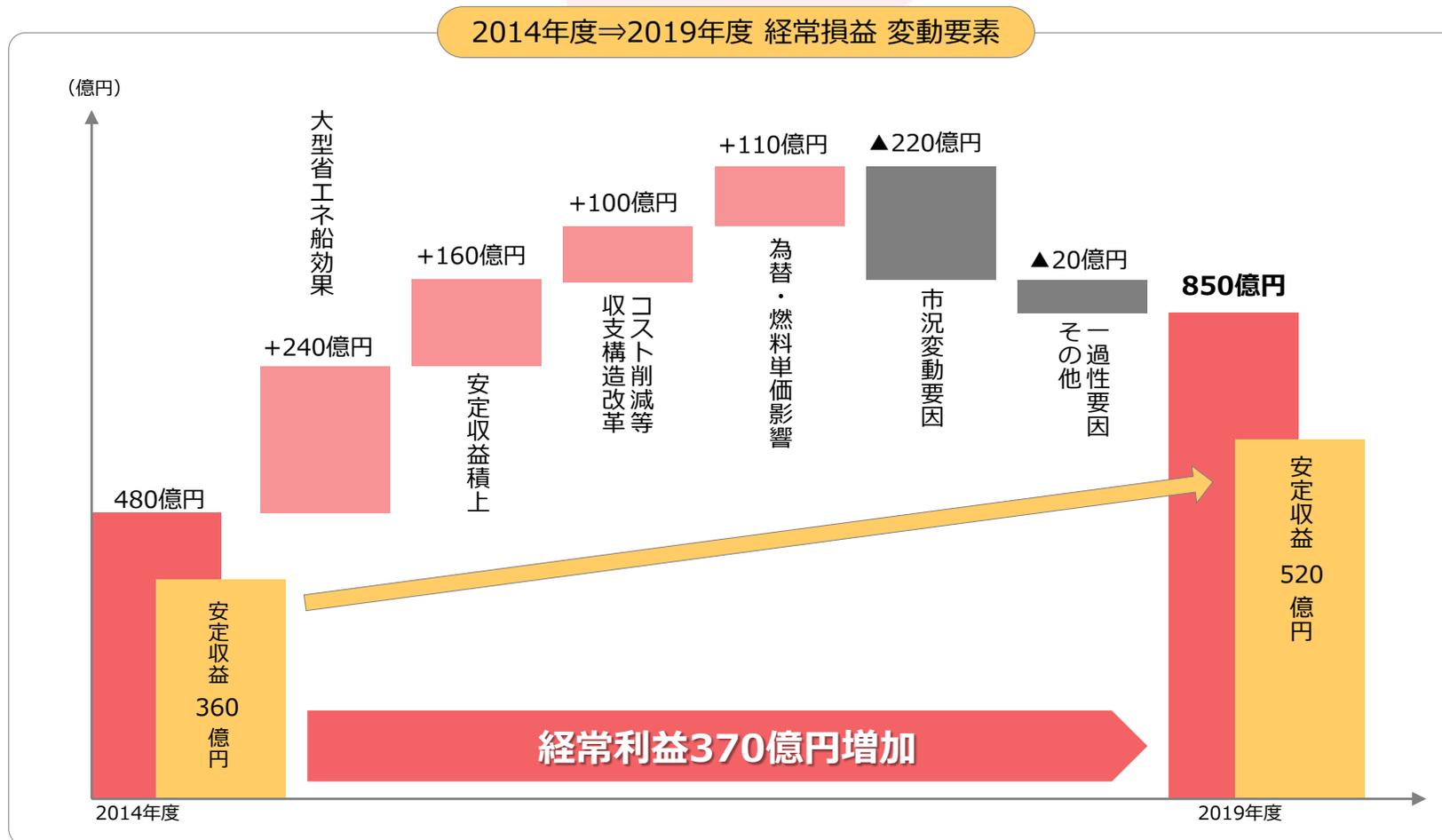
不定期専用船事業・物流事業 拡大によるバランスのとれた事業ポートフォリオの実現

コンテナ船事業部門 航路ポートフォリオ推移 <船腹量ベース> (2011年実績⇒2014年度見込⇒2019年度計画)



省エネ大型船、アライアンス効果により、当社が強みを持つ東西航路を中心とした事業戦略実現

- ◆市況ボラティリティへの耐性を高めた安定収益体制の拡充
- ◆戦略的投資による成長分野での事業拡大



◆市況ボラティリティへの耐性を高めた安定収益体制の拡充 ◆戦略的投資による成長分野での事業拡大

船隊整備計画

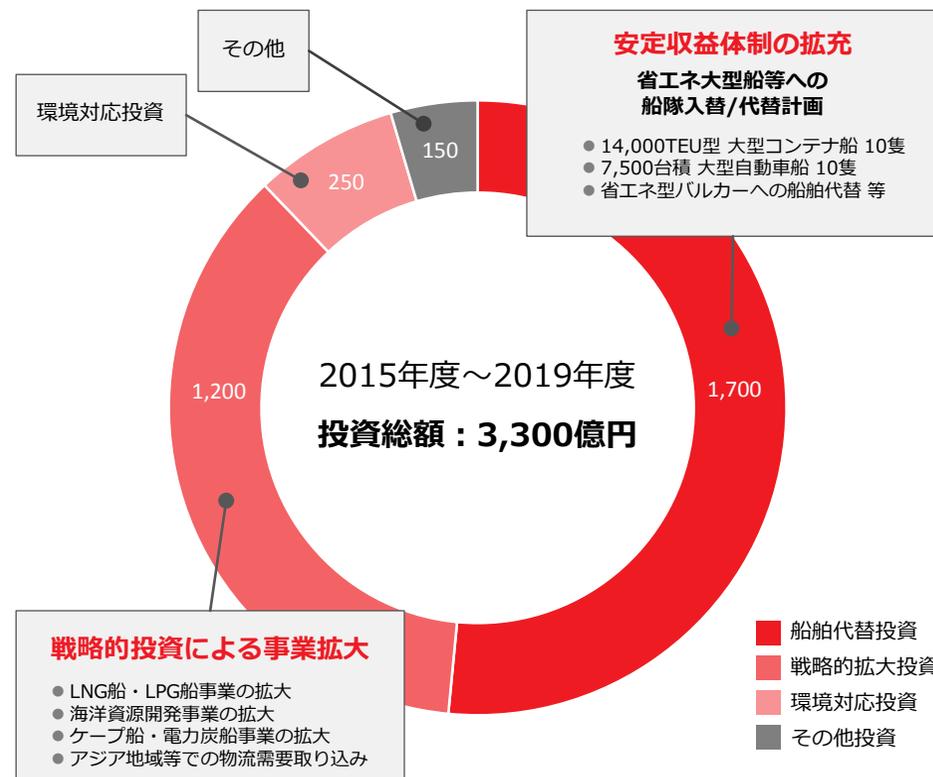
基幹船隊 隻数推移	2014年度末	2017年度末	2019年度末
コンテナ船	70	66	61
ドライバルク船	218	226	239
ケーブル	85	89	100
ポストパナマックス (電力炭船)/パナマックス	69	71	75
上記以外	64	66	64
自動車船	96	95	98
油槽船	25	26	24
LNG船	43	47	61
海洋資源開発/重量物船	24	25	26
その他	50	54	55
合計	526	539	564

*LNG船は関与船隻数で、他社持分も含め隻数でカウント

戦略的投資分野



投資計画

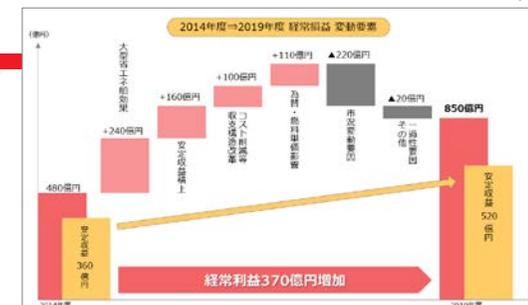


*船舶代替投資/その他投資は、資産処分を含むネット投資額

「安定性」を基盤とした「成長性」の強化

 Value for our Next Century

- ◆市況ボラティリティへの耐性を高めた安定収益体制の拡充
- ◆戦略的投資による成長分野での事業拡大



各事業部門の取り組み

安定収益体制の拡充

- ▶ コンテナ船部門
 - 当社が強みを持つ東西航路を中心とした事業戦略
 - 省エネ大型船とアライアンス効果の最大化
 - 新業務システムプロジェクト(顧客サービス向上と業務効率改善)
 - 高規格自社ターミナルの実現によるプロフィットセンター化
- ▶ 物流部門
 - 既存事業拡大による成長
- ▶ ドライバルク部門
 - 中長期契約確保による安定収益体制の拡充とエクスポージャー管理
 - 省エネ最新鋭船への代替による船隊競争力の強化
- ▶ 自動車船部門
 - 省エネ大型船投入による船隊競争力強化
 - トレード変化・多様化への対応と重車両・重貨物輸送の拡充
- ▶ エネルギー資源輸送部門
 - 中長期契約による油槽船事業の安定収益拡充
- ▶ 重量物船部門
 - 重量物船事業-既存船隊を基盤に収益改善に向けた事業改革
- ▶ 近海・内航部門
 - オフショア支援事業への取り組みと内航定期船・フェリー事業の強化
 - 近海船事業の収益改善

戦略的投資による事業拡大

- ▶ エネルギー資源輸送部門
 - 中長期契約によるLNG船・LPG船の拡大
- ▶ 海洋資源開発部門
 - オフショア事業を中心に自社ノウハウとネットワークを生かした事業拡大
- ▶ ドライバルク部門
 - 市況動向に留意した中長期契約の確保によるケープ船事業拡大
 - 需要に則した国内向け電力炭船事業拡大
- ▶ 物流部門
 - アジア地域等での物流事業の取り込み
 - 自社ネットワークを中心に自動車関連物流・コールドサプライチェーン等の強化
 - 東南アジア域内近海貨物輸送・沿岸輸送・河川輸送への進出

ステークホルダーとの対話と協働 (持続的成長と企業価値向上に向けて)



ステークホルダーとの対話と協働 (持続的成長と企業価値向上に向けて)

- ▶ 主体的な情報開示・発信によるステークホルダーとの対話と協働を重視
- ▶ 持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの強化
- ▶ 2019年度でのROE 10%以上目標
- ▶ 安定配当方針による株主還元
 - 安定配当の実施と一定利益水準を超える部分に対しての総還元を目指す

安定配当

+

利益水準に
よる還元

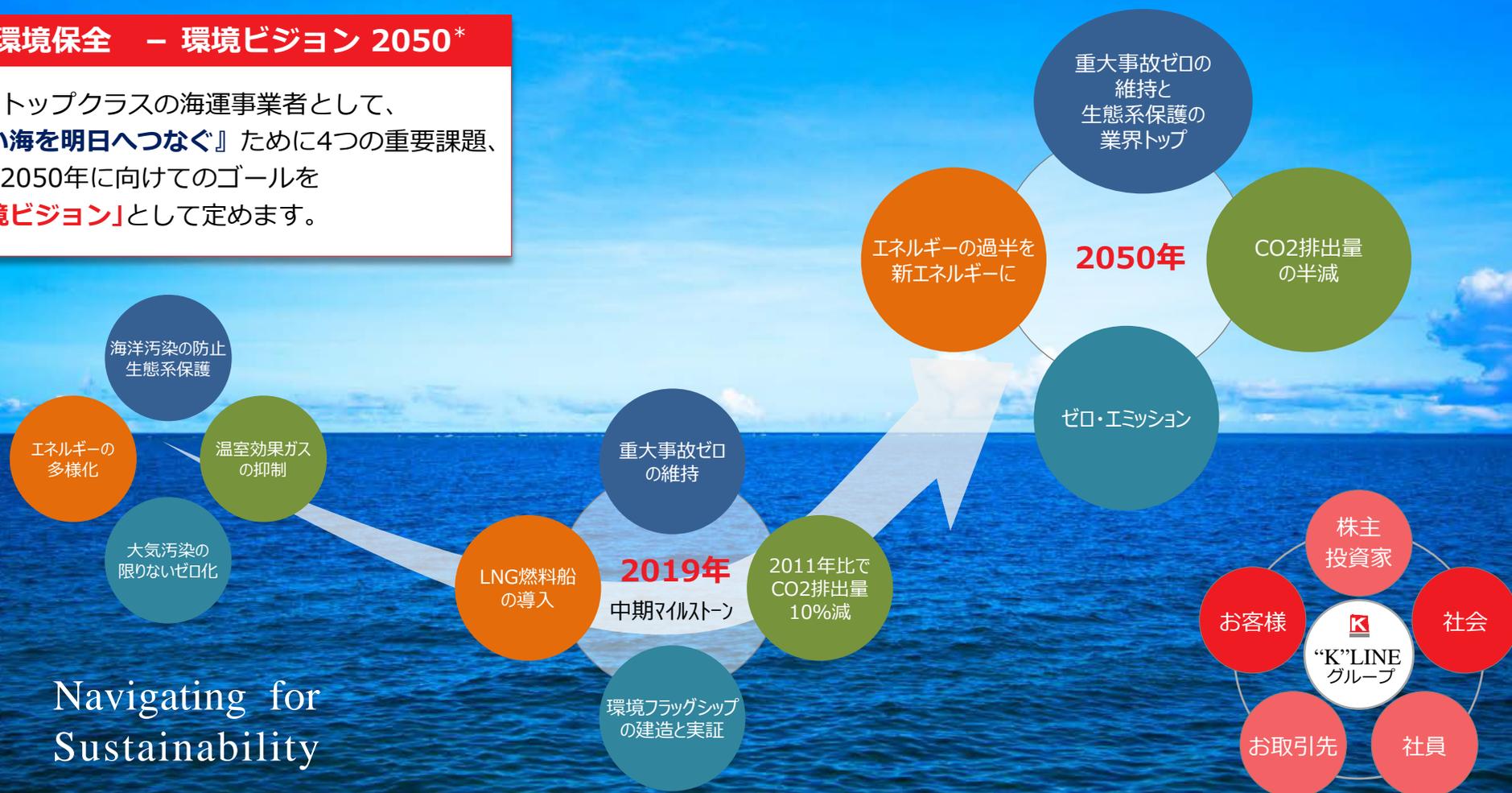


ステークホルダーとの対話と協働 (持続的成長と企業価値向上に向けて)

グループ CSR基本方針 – 「事業活動の影響に対する配慮」「新たな価値の創出」

環境保全 – 環境ビジョン 2050*

世界トップクラスの海運事業者として、『青い海を明日へつなぐ』ために4つの重要課題、その2050年に向けてのゴールを「環境ビジョン」として定めます。



Navigating for Sustainability

*環境ビジョン2050の詳細につきましては別途発表いたします。

ステークホルダーとの対話と協働 (持続的成長と企業価値向上に向けて)

グループ CSR基本方針 - 「事業活動の影響に対する配慮」「新たな価値の創出」

安全運航

世界トップクラスの安全運航の維持

▶ 当社グループの取り組み

- グループ会社・傭船船主と協働した船舶安全運航の徹底
- 継続的な検船実施等による運航船舶の品質向上に向けた活動
- 燃費管理・減速航行実施技術展開による船舶安全運航の徹底

人材育成

組織も個人も成長し続ける 伸びやかな組織文化の維持強化

▶ 当社グループのグローバルな取り組み

- プロフェッショナルとしての知識・高い組織運営力・モラルを備えた個人の育成
- 相互尊重と自由闊達な風土により、多様な個々人の能力・個性を気持ちよく発揮し、挑戦し成長を続ける組織の維持強化
- 向かうべき方向性の共有、人材の育成を習い性とする文化の醸成
- 社員が生き活きと働き、充実した生活を過ごせる様、最小労力で最大成果を目指すスマートな業務スタイルの確立

確固たる安全運航管理体制

「KL Safety Standard」と「KL Quality」の強化



 **Value for our Next Century**