

# **“K”LINE Vision 100**

## **中期経営計画の見直しについて**

### **『新たな挑戦』**

2011年4月28日

川崎汽船株式会社

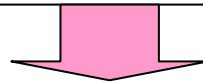
---

・ 見直しの背景と新たな取り組み	P 3 - 6
・ 事業別経営戦略のReview	
コンテナ船事業	P 7 - 8
ドライバルク事業	P 9 -10
自動車船事業	P 11 -12
エネルギー資源輸送事業	P 13 -14
重量物船事業・オフショア支援船事業	P 15
物流事業	P 16
・ 船隊規模推移と投資	P 17
・ 収益推移および主要経営指標推移	P 18
・ 数値目標(新中期経営計画)	P 19

## 1. 中期経営計画『“K” LINE Vision100』見直しの経緯

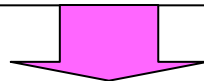
### 2008年4月 “K”LINE Vision 100

世界経済の成長に伴う海上輸送需要の拡大を背景に、2010年代半ばを見据え、また、会社創立100周年となる2019年も視野に入れた中期経営計画を策定  
テーマは「共利共生と持続的成長」



### 2010年1月 “K”LINE Vision 100 KV2010

2008年9月のリーマンショックによる世界経済の低迷に対し、緊急対策を実施するとともに、激変した事業環境に対応するべく見直し



### 2011年4月 “K”LINE Vision100 - 新たな挑戦

2010年度は当初計画を上回る実績  
ただし、足元は震災の影響もあり、不確定要素を残す。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へ向け、“K”LINE Vision 100を土台に新たな中期経営計画を策定

## 2. 2010年度黒字化と早期復配—いずれも達成



経常利益黒字化 : 2010年度 計画 110億円 ⇒ 実績 474億円  
早期復配 : 2010年度 実績 年間 9.5 円配当

### 3. 安定収益基盤の拡大と持続的成長

事業環境の回復は総じてまだら模様、加えて東日本大震災の影響

コンテナ船事業 : 2011年度は一時的に市況軟化。2012年度以降の需要増加に対応

ドライバルク事業 : 2011年度以降の世界経済の回復に対応した船隊整備を継続

自動車船事業 : 完成車輸送の構造変化に対応したビジネスプランを再構築

エネルギー資源輸送事業: 世界のエネルギー需要の構造変化  
(LNG需要の増加、エネルギー開発の加速)への対応

重量物船・オフショア支援船事業 : エネルギー開発等成長分野への対応

物流事業 : インフラ整備関連、航空貨物等の輸送需要の着実な回復への対応

## 4. 市場の構造と需要増に対応する戦略投資

機動性の高い船隊構築と新規事業への投資  
財務体質の改善・強化への継続的な取り組み

＜投資キャッシュフロー推移＞

2010年度 計画	850億円	⇔	実績	783億円
-----				
2011年度 計画	950億円			
① 体質改善	230億円		* 中古船買取・仕組船化	
② 新規事業強化	370億円		* オフショア支援船・重量物船・ケミカル船等	
2012年度 計画	800億円			
2013年度 計画	650億円			
11～13年度				
3カ年合計	2,400億円			

# 事業別経営戦略のReviewーコンテナ船事業

## 【事業環境】

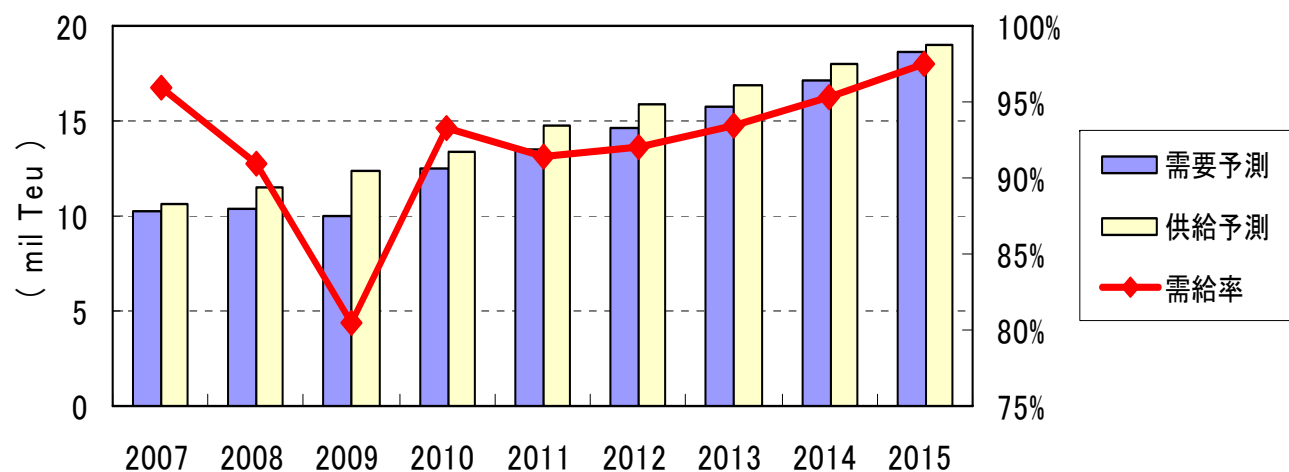
- 2010年荷動きは大幅に改善
- 2011年以降は緩やかな成長軌道に回復
- 2011年初頭、新造大型船の竣工増加に対する市況の過剰反応が懸念されるが、夏場のピークに向けて収束
- 2012年以降、需給は均衡に向かう

## 【荷動き・船腹需要予測】

	2010	2011	2012-15
北米	17%	5%	6%
欧州	17%	5%	6%
南北	20%	10%	10%
アジア域内	10%	7%	8%
その他	10%	7%	8%
総船腹需要	14%	7%	8%

※本船大型化に伴う停泊日数増による船腹需要増として毎年1%加味。

## 全世界コンテナ船 船腹需給推移予測

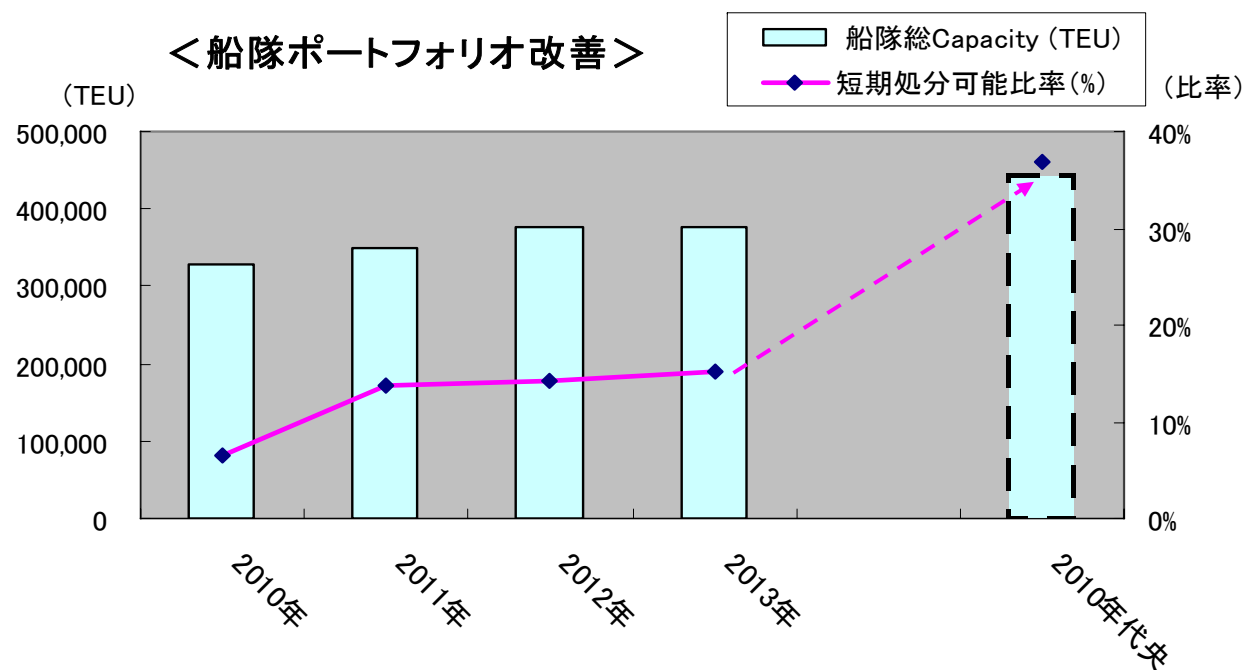


出典: Drewry、Alphaliner他資料及び 当社予測

# 事業別経営戦略のReviewーコンテナ船事業

## 【事業戦略】

- 更なる運賃修復努力の継続
- コスト競争力のある中古船買取による船隊拡充、短期処分・返船可能比率を高め、需給変動リスクへの備えとする  
(注)短期処分可能船：1年以内に処分可能な短期備船及び仕組船
- アジア・南北地域重視の事業展開
- 配船合理化、コスト削減への更なる取組み
- 将来の布石となる大型コンテナ新造船隊を含む船隊整備計画の検討





# 事業別経営戦略のReviewードライバルク事業

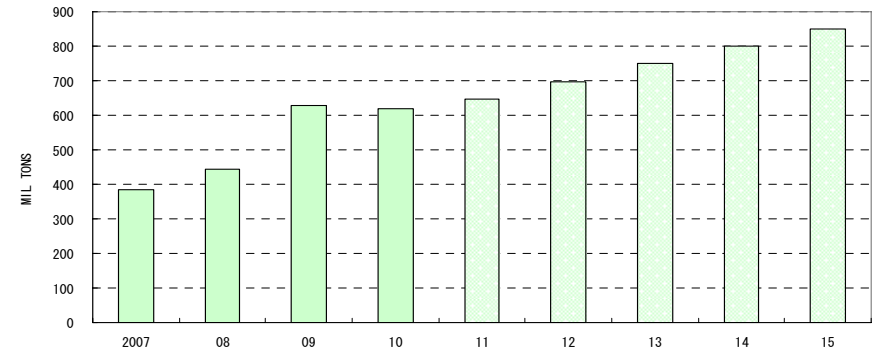
## 【事業環境】

- 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・マイル増大
- 新造船の大量竣工

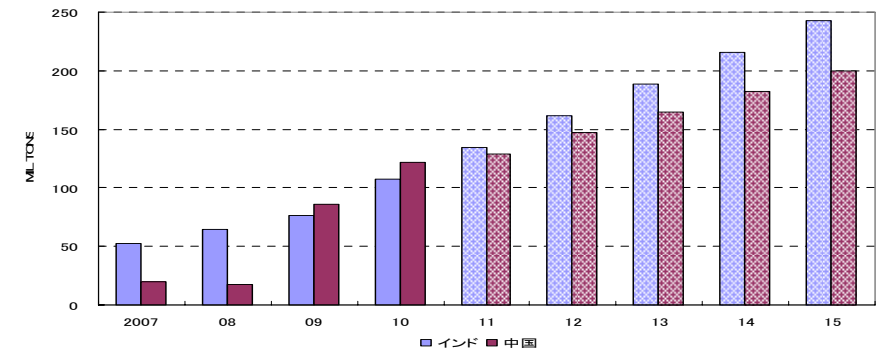
## 【船腹需給】

- 2011年は新造船の大量供給により、  
需給ギャップが過去最大水準まで拡大（船腹＞需要）
- 2012年以降は新造船のキャンセルや解撤促進  
（ケーブ船で顕著）で次第に 縮小へ向かう

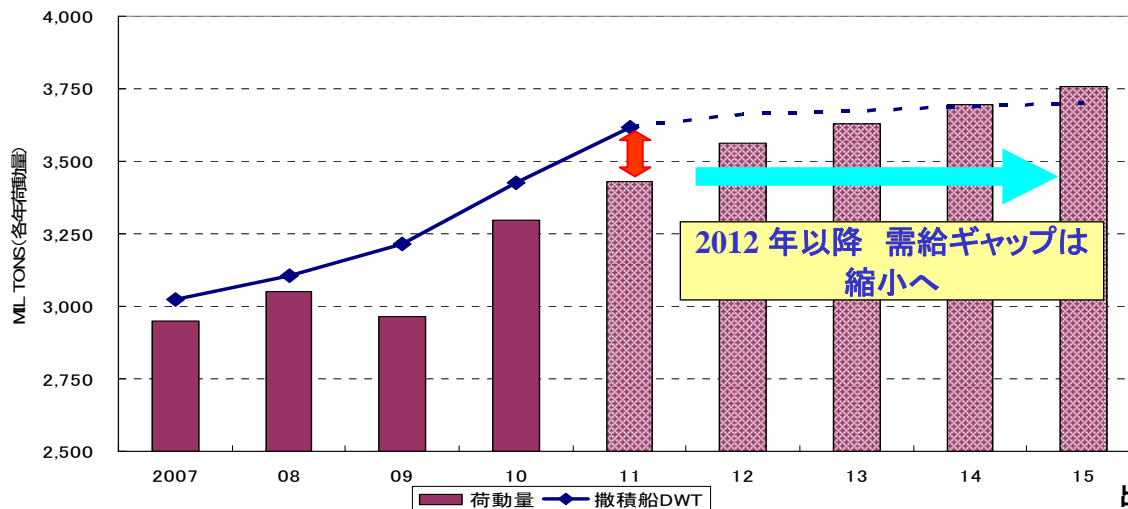
中国鉄鉱石輸入量



中国、インド石炭輸入量



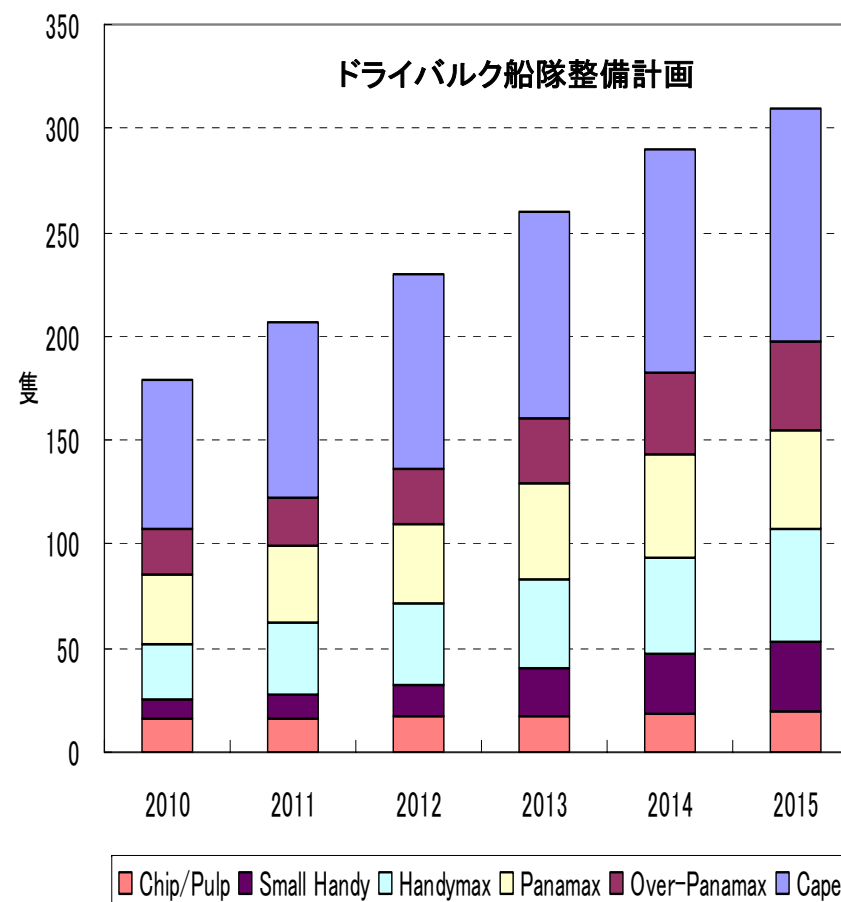
ドライバルク稼働船腹DWT VS 荷動量予測



出典：CLARKSON、2011～2015年は弊社予測

## 【事業戦略】

- ・ 300 隻の運航体制を実現
  - ① 中小型バルカーを中心とした船隊整備を推進  
→需給ギャップが限定的で、市況回復の  
メリットを早期に取り込める
  - ② 高品質の石炭、鉄鉱石専用船船隊の特色を  
活かした営業展開
- ・ 安定収益源の拡大
  - 鉄鋼原料及び電力炭の中長期契約数増量
  - ① ケープ船隊の約8割は中長期契約を確保
  - ② 高評価の独自開発石炭専用船  
「コロナ・シリーズ」で火力発電用石炭の  
輸送需要増加に対応
  - ③ インド向け石炭の長期輸送契約を獲得  
2012年以降、シェア10%、16百万トン/年  
の輸送量にまで拡大予定
- ・ グローバル事業拡大の加速
  - ① 伸張著しいインド市場への取組みを強化
  - ② 欧州及びアジア拠点による独自の事業展開



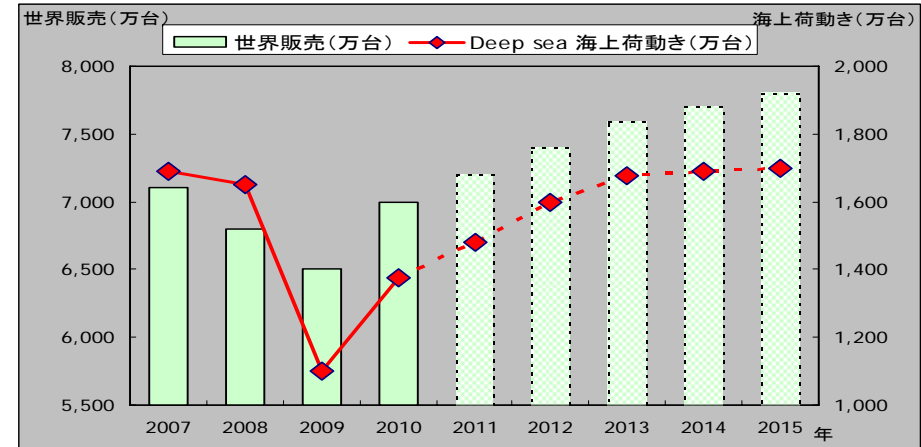
# 事業別経営戦略のReview－自動車船事業

## 【事業環境】

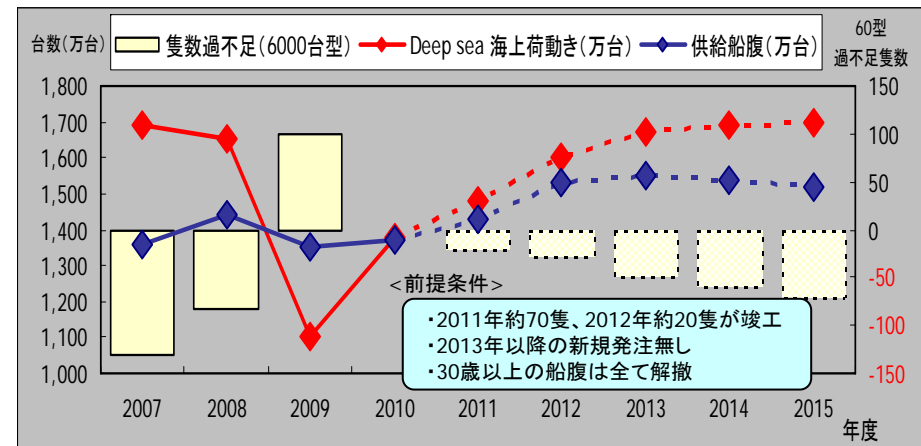
- ・ 世界販売マーケットの着実な伸びに伴う海上荷動きの増加
  - ・ 新興国マーケットの拡大による、各メーカーの新生産拠点の多様化
    - > アジア域内間/域外向け
    - > ロシア向け
    - > 中国・インド出し
    - > ブラジル/周辺国間
- 日本からの輸出を軸とした従来のビジネスモデルが変化  
 →震災影響による上半期の日本からの出荷減少  
 →建設・農業機械の海上荷動き増加

## 【船腹需給】

- ・ リーマンショック後の不透明な荷動き状況下、各船社とも新規発注を様子見
- ・ 2010年代半ばには船腹需給はタイトに戻ると予想



<世界販売台数及び海上荷動き推移>



<船腹需給推移>

# 事業別経営戦略のReview－自動車船事業

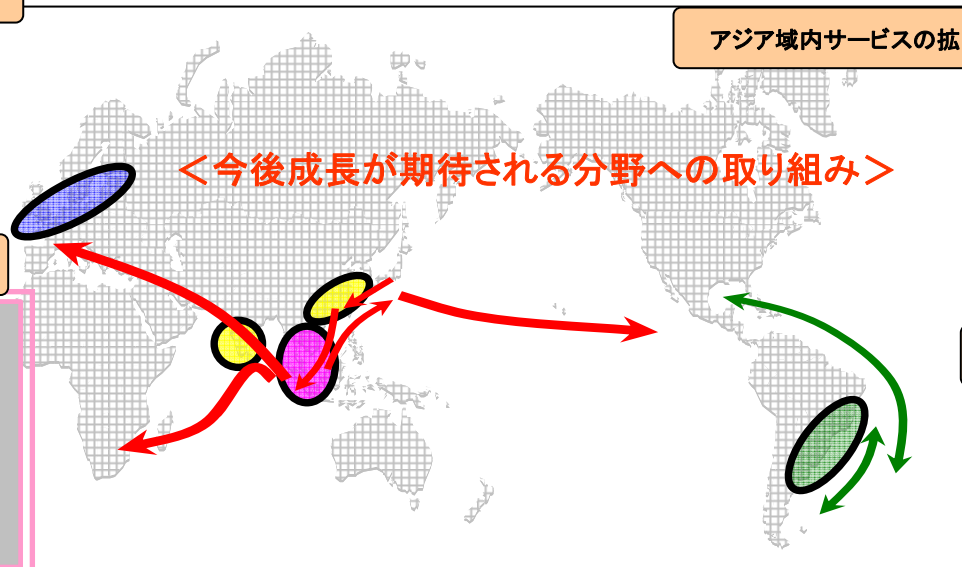
## 事業戦略

海上輸送需要が多様化する中で、収益機会の取り込みを強化

<KESSによる欧州近海サービス>

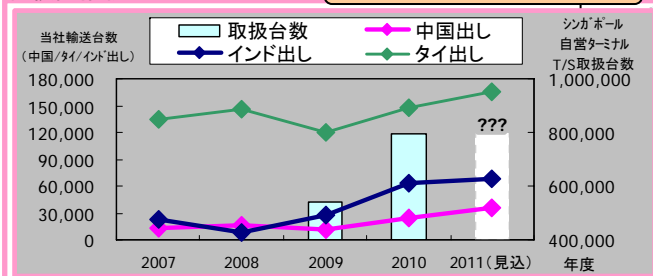
ロシア向けサービスの増強

<アジア域内改編後サービスマップ>



<当社積高推移>

中国・タイ・インド出し積高増



メルコスール域内外サービスの増強



各新興地域内サービスの拡充

日本貨に加え、新興地域貨を取り込んだトランクリンの強化

(シンガポールにおける自営ターミナルの活用)

建設機械・重車輛・非自走貨物などの積み取り拡大

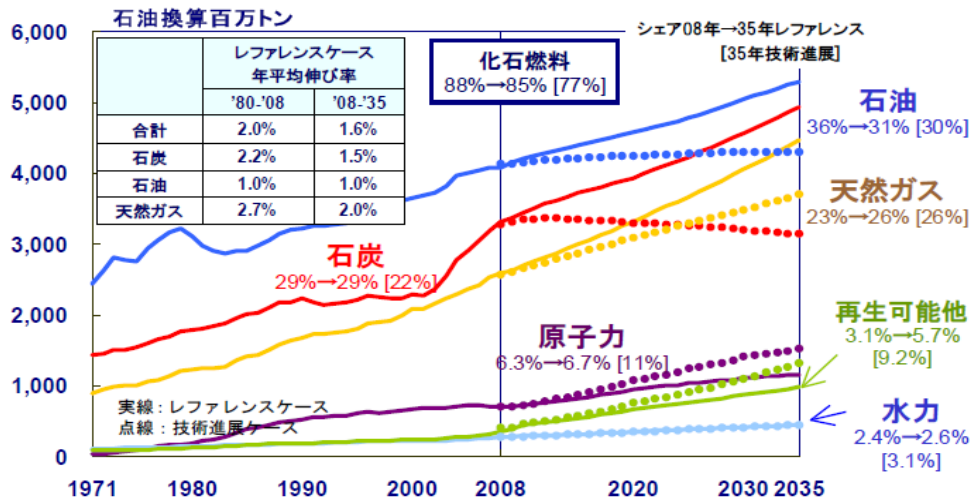
2010年代半ばまでに350万台超の輸送体制構築を目指し、新船型の研究を含め需要の多様化に応じ船隊整備を実施

# 事業別経営戦略のReview－エネルギー資源輸送事業

## 【事業環境】

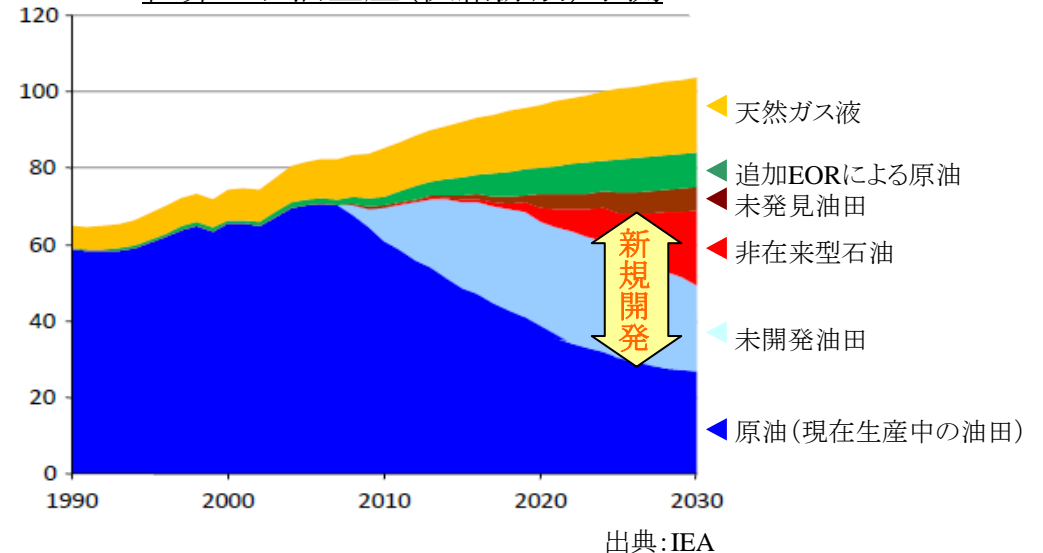
- 1次エネルギー需要は底堅い伸びを予想
- 既存の供給源(陸上)での生産は減退し、**新供給源(海洋⇒深海)の開発**への移行が始まっている
- **環境負荷の低い天然ガス**への注目度が高まっている

世界の一次エネルギー需要



\*IEEJ:アジア/世界エネルギーアウトック2010

世界の石油生産(供給源別)予測



## 【事業戦略】

### エネルギー資源開発

Drillship(掘削船)による掘削事業、FLNG(洋上LNG生産船)に加え、オフショア支援船、重量物船に事業参入し、エネルギーチェーン上流分野でのシナジー効果による収益性向上を図る

### LNG輸送

短期的輸送需要の増加には既存船を活用して即応し、中長期的需要には新造船をもって需要増への対応を図る

### 油槽船

長期契約を軸に安定収益の確保

新規事業としてケミカルタンカー事業に参入

### FLNG(洋上LNG生産船)

・ FLEX社の事業実現を通じ、新規LNG生産手段の創出

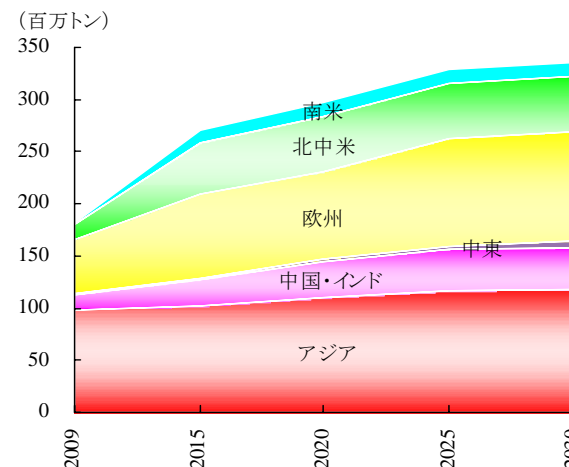


### Drillship(掘削船)

・ '12年初より伯Petrobras向け掘削船稼動予定  
・ 後続案件につき検討・協議中



クリーンエネルギーとして注目を集めるLNG需要



# 事業別経営戦略のReview

## — 重量物船・オフショア支援船事業

### 重量物船事業 (SAL社)

#### 【事業戦略】

- ・ 当社コア事業化を目指す
  - ① ドイツSAL社を完全子会社化
  - ② 世界最大の吊上げ能力2000トンクレーンを装備する新鋭船を含む16隻のフリートで幅広い輸送需要に対応
  - ③ 船位保持システム(Dynamic Positioning System)を装備し、洋上石油・ガス開発施設、洋上風力発電施設等のオフショア作業・輸送需要に対応



Offshore,  
Spider Buoy輸送

豪州Pyrenees Project向け

### オフショア支援船事業 (K Line Offshore AS社)

#### 【事業戦略】

- ・ 優良顧客との長期安定契約を締結し、安定収益体制を目指す
  - ① 本年6月末、最新鋭の新造船6隻、備船1隻、計7隻体制
  - ② 世界最大の牽引力(390トン)を持つAHTSと、大きな甲板面積(1,100m<sup>2</sup>)を持つPSVで、海洋開発の遠洋化と大深水化に対応
  - ③ ペトロブラス社(伯)、コノコフィリップス(英)社と長期契約を締結済み



北海でのリグ移送作業  
奥:リグ、手前:KOAS社のAHTS

# 事業別経営戦略のReview－物流事業

## 【事業戦略】

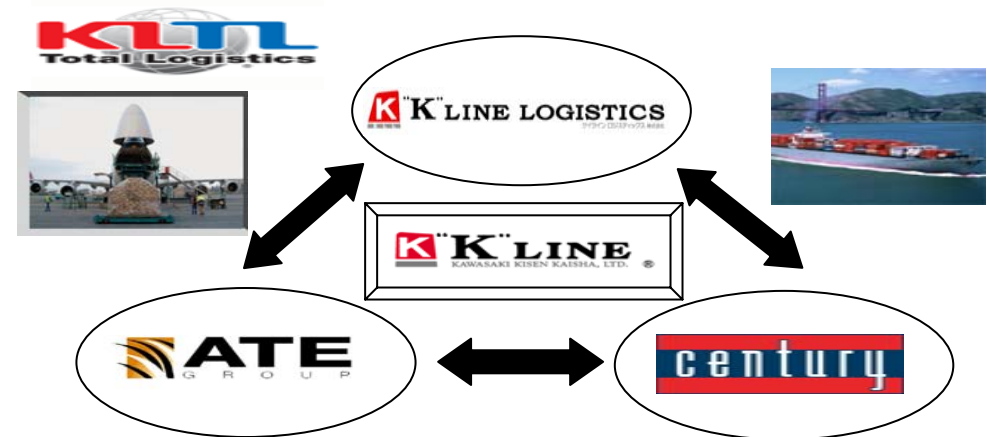
### ・ アジアの物流需要を取り込む

#### ① 国際物流の3本柱の拡充

- \* ケイラインロジスティックス社  
⇒ 日系企業に強い営業基盤
- \* Air Tiger Express社  
⇒ 2010年1月資本参加  
中国、アジアに強い営業基盤
- \* Century Distribution Systems社  
⇒ 物流管理システムによる高品質  
サービス

#### ② 車両物流を含めた地域密着型総合物流サービスの拡充

- \* タイ、インドネシア、フィリピン、中国等



← タイにおける自動車部品集配サービス (Milk Run Service)

インドネシアで自社開発した  
2輪車3段積みシャーシ





# 船隊規模推移と投資

## 船隊規模推移と投資

(単位: 隻)

年度	2010年度 竣工	2010年度末 隻数	2011年度 竣工	2012年度 竣工	2013年度 竣工	11-13年度竣工	2013年度末 隻数
コンテナ船	11	83	6	4	0	10	82
ドライバルク	16	179	35	23	27	85	260
自動車船	7	87	7	1	0	8	86
油槽船	0	29	1	2	0	3	29
LNG船	0	45	0	0	0	0	42
オフショア・資源輸送	3	4	4	0	0	4	8
重量物船	2	16	0	0	0	0	16
近海船	1	51	1	2	0	3	54
計	40	494	54	32	27	113	577

KV2010

前回(2010年1月時点)

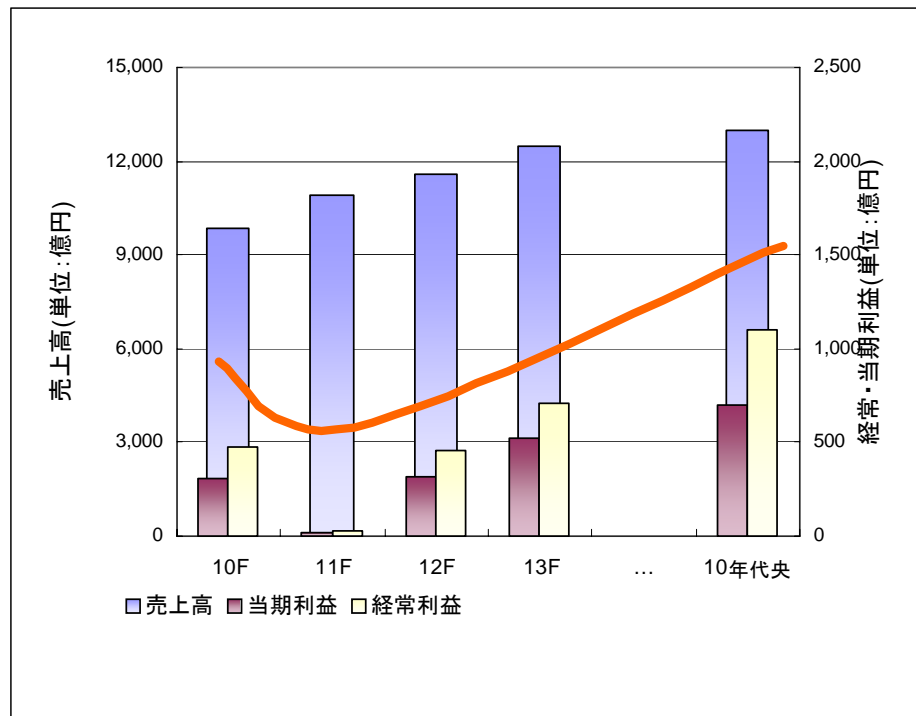
2012年度 末隻数	2010年代半ば 隻数
81	75
219	250
76	90
74	75
8	10
16	16
63	70
537	586

	2010年度		2011年度	2012年度	2013年度	11-13年度計
投資CF(見直し)	783億円		950億円	800億円	650億円	2,400億円
投資CF(前回) (2010年1月時点)	854億円		563億円	613億円		

# 収益推移および主要経営指標推移

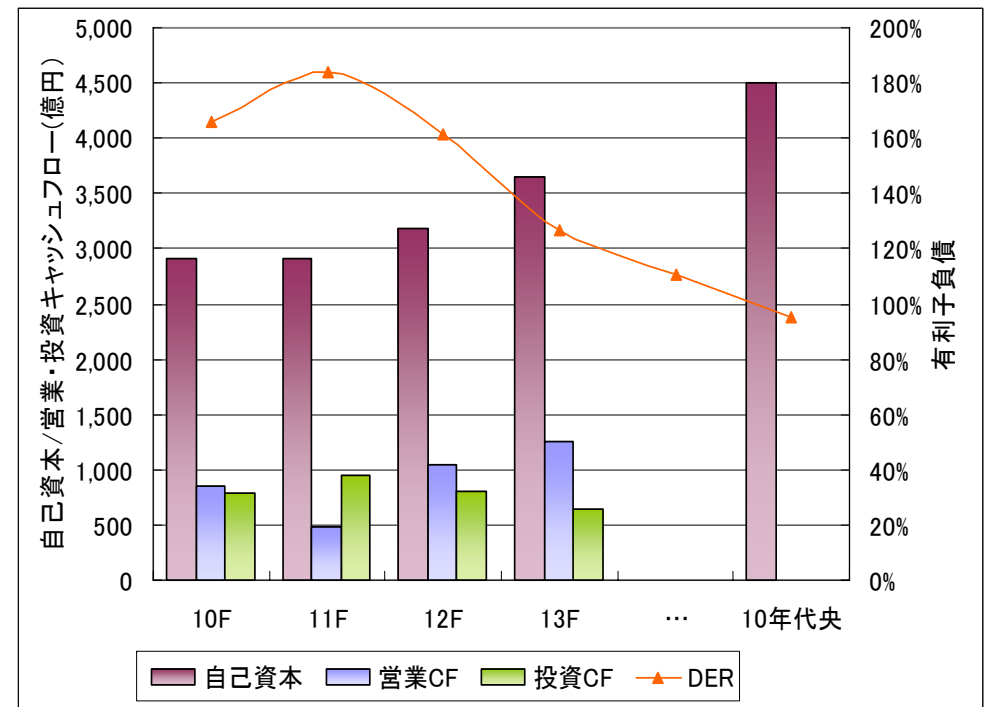
2011年を底に利益は再びㄥ点回復を目指す

## 収益推移



2010年代半ばには当初目標の達成を目指す

## 主要経営指標推移

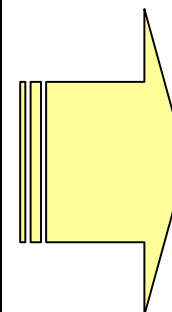


# 数値目標 (中期経営計画の見直し)

## 中期経営計画 見直し

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
売上高	9,851	10,900	11,600	12,500
経常利益	474	30	460	710
当期純利益	306	20	320	520
自己資本	2,916	2,900	3,200	3,700
有利子負債	4,833	5,300	5,100	4,600
営業CF	849	490	1,050	1,250
投資CF	-783	-950	-800	-650
DER	166%	183%	159%	124%
ROA	5%	0%	4%	6%
自己資本比率	28%	26%	28%	31%
有利子負債/営業CF	5.69	10.82	4.86	3.68
配当性向	24%	25%	26%	27%



2010年代半ば
13,000 億円
1,100
700
4,500
3,800
95%以下
8%以上
40%以上
4.5倍以下
30%

為替前提 (YEN/US\$)	-	85	85	85
バンカー前提 (US\$/day)	-	650	600	600

KV2010から変更なし

## KV2010からの変動額

	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	-149	-100	-400
経常利益	364	-300	-20
当期純利益	231	-180	10
自己資本	216	0	0
有利子負債	-767	-100	0
営業CF	269	-340	90
投資CF	67	-390	-200
FCF	336	-730	-110

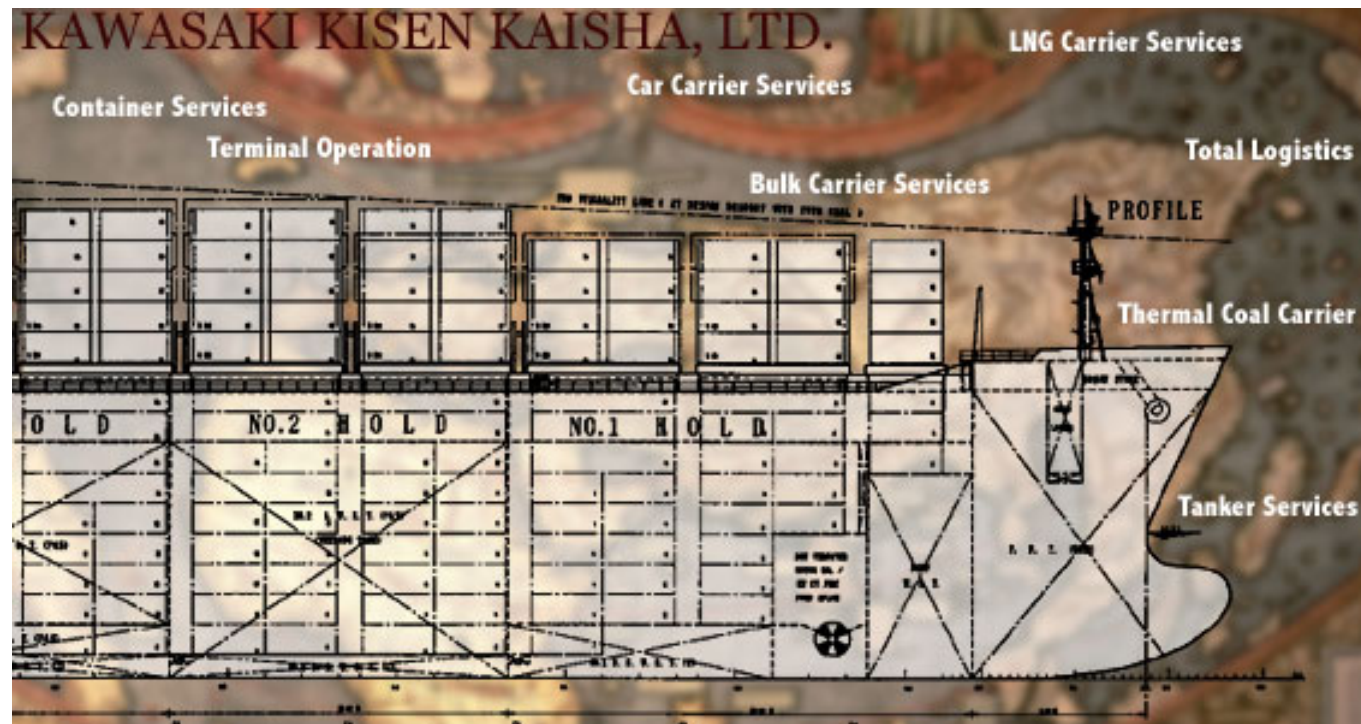
T/C Average	2011年度	2012年度	2013年度
	計画	計画	計画
CAPE (US\$/day)	20,000	25,000	30,000
PMAX (US\$/day)	15,000	17,500	20,000
HMAX (US\$/day)	13,000	15,000	18,000
Small (US\$/day)	11,000	12,000	14,000

為替 (YEN/US\$)	85	85	85
バンカー (US\$/MT)	650	600	600

※ 前提変動による損益への影響 (2011年度)

為替変動 : ±1円 / US\$1 ⇒ 約12億円

バンカー変動 : ±US\$10 / MT ⇒ 約12億円



“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。