

# “K” LINE Vision 100

2008～2011年度“K”LINE グループ中期経営計画



2008年4月25日  
川崎汽船株式会社



## 現経営計画“K”LINE Vision 2008+見直しの背景



## 100周年Vision 「“K”LINE Vision 100」のテーマ

- 共利共生と持続的成長



## “K”LINE Vision 100 - 事業環境と事業戦略 -

- 事業環境
- 事業戦略
- 数値目標

# “K”LINE Vision 2008+見直しの背景

# “K”LINE Vision 2008+見直しの背景 業績推移と総括



燃料油・諸コストアップの悪化要因を、事業規模の拡大・バルク市況の高騰等により相殺し、2008年度目標数値を1年前倒し達成！

	2004年度 (実績)	2005年度 (実績)	2006年度 (実績)	2007年度 (実績)	2008年度 (計画)	達成度
売上高	8,284億円	9,408億円	1兆855億円	1兆3,310億円	1兆1,000億円	◎
経常利益	1,072億円	886億円	639億円	1,259億円	1,100億円	◎
当期純利益	599億円	624億円	515億円	830億円	700億円	◎
ROA	18%	13%	8%	13%	11%	◎
ROE	40%	28%	17%	24%	19%	◎
有利子負債	2,392億円	2,782億円	3,262億円	3,297億円	3,500億円	◎
自己資本	1,813億円	2,578億円	3,448億円	3,558億円	4,000億円	○
自己資本比率	30%	34%	38%	37%	39%	○
DER	132%	108%	95%	93%	88%	○
配当性向	16%	17%	21%	20%	20%	◎

◎ 前倒し達成 ○ 計画達成

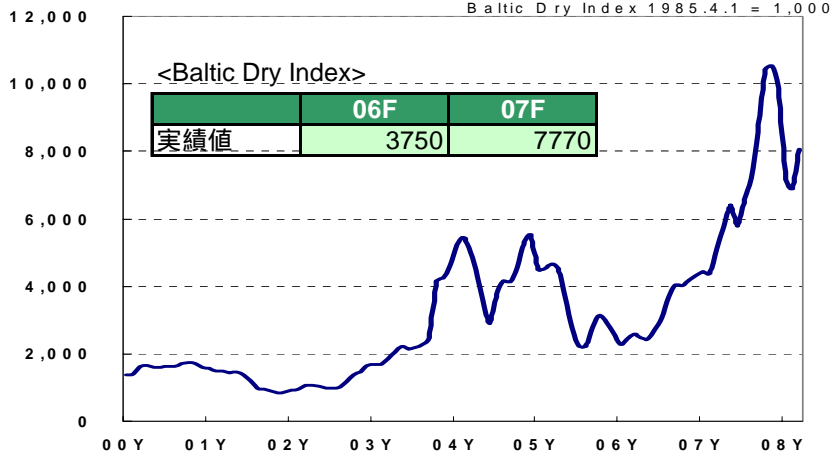
2010年代半ばの当初目標(売上高1兆5,000億円、経常利益1,500億円)も視野に

# “K”LINE Vision 2008+見直しの背景 - 事業環境の劇的な変化 - ポジティブ要因

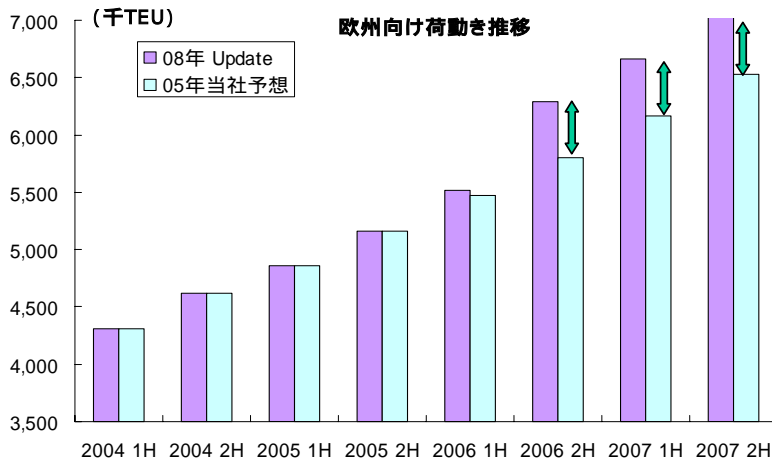
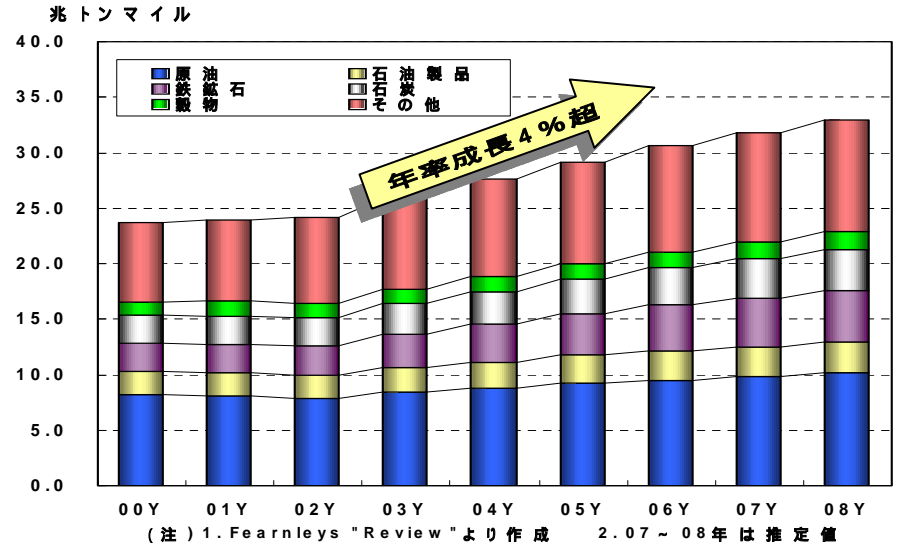


## ドライバルク市況の未曾有の高騰

当初計画値を大幅に上回る水準で推移



## 海上荷動量の想定を超えた成長



・コンテナの欧州向け荷動きの成長率

計画時 06・07年 12%台      06年17%、07年19%

・自動車の輸送量拡大・自動車船不足

日本出し輸出の増大、三国間輸送の多様化

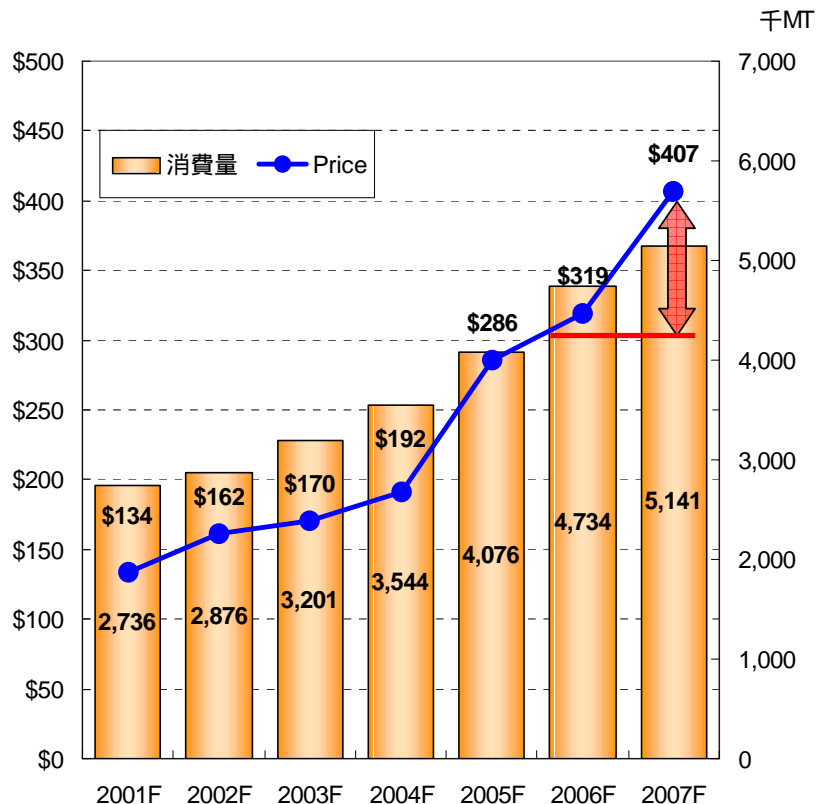
・バルク荷動きの急拡大(鉄鋼需要拡大)

世界粗鋼生産予想 07年:11.9億ト、13.4億ト、5

# “K”LINE Vision 2008+見直しの背景

## - 事業環境の劇的な変化 - ネガティブ要因

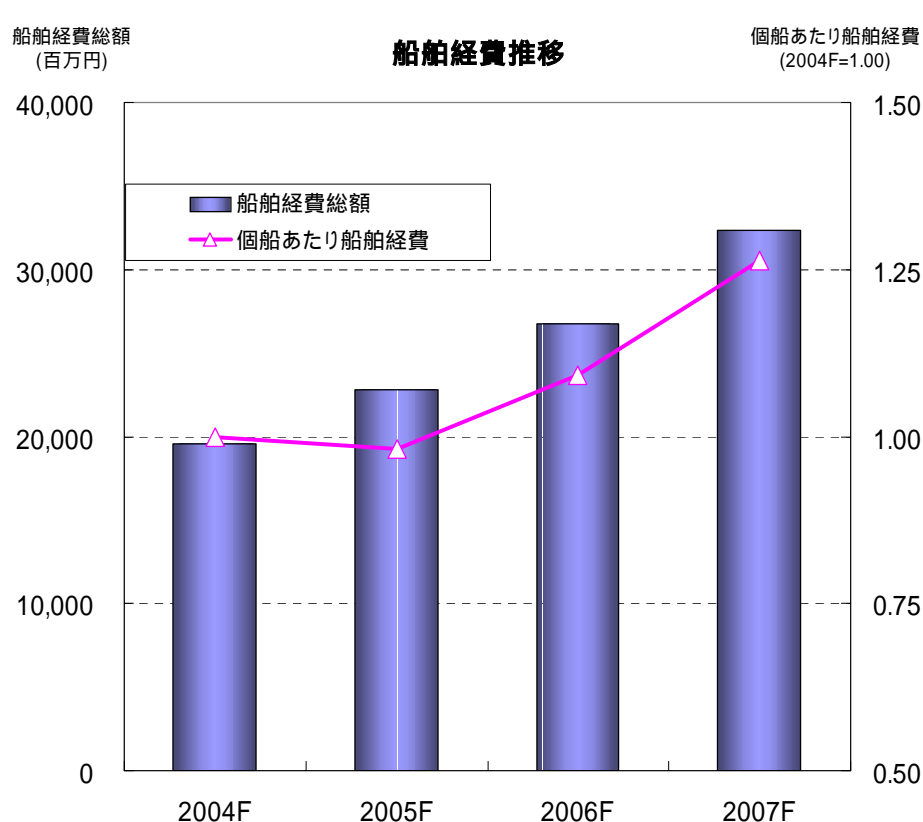
### 燃料油価格の高騰



燃料油価格の変動

計画300/MT      \$407/MT

### 船舶経費の高騰





100周年ビジョン

“K”LINE Vision 100

1919年 - 2019年

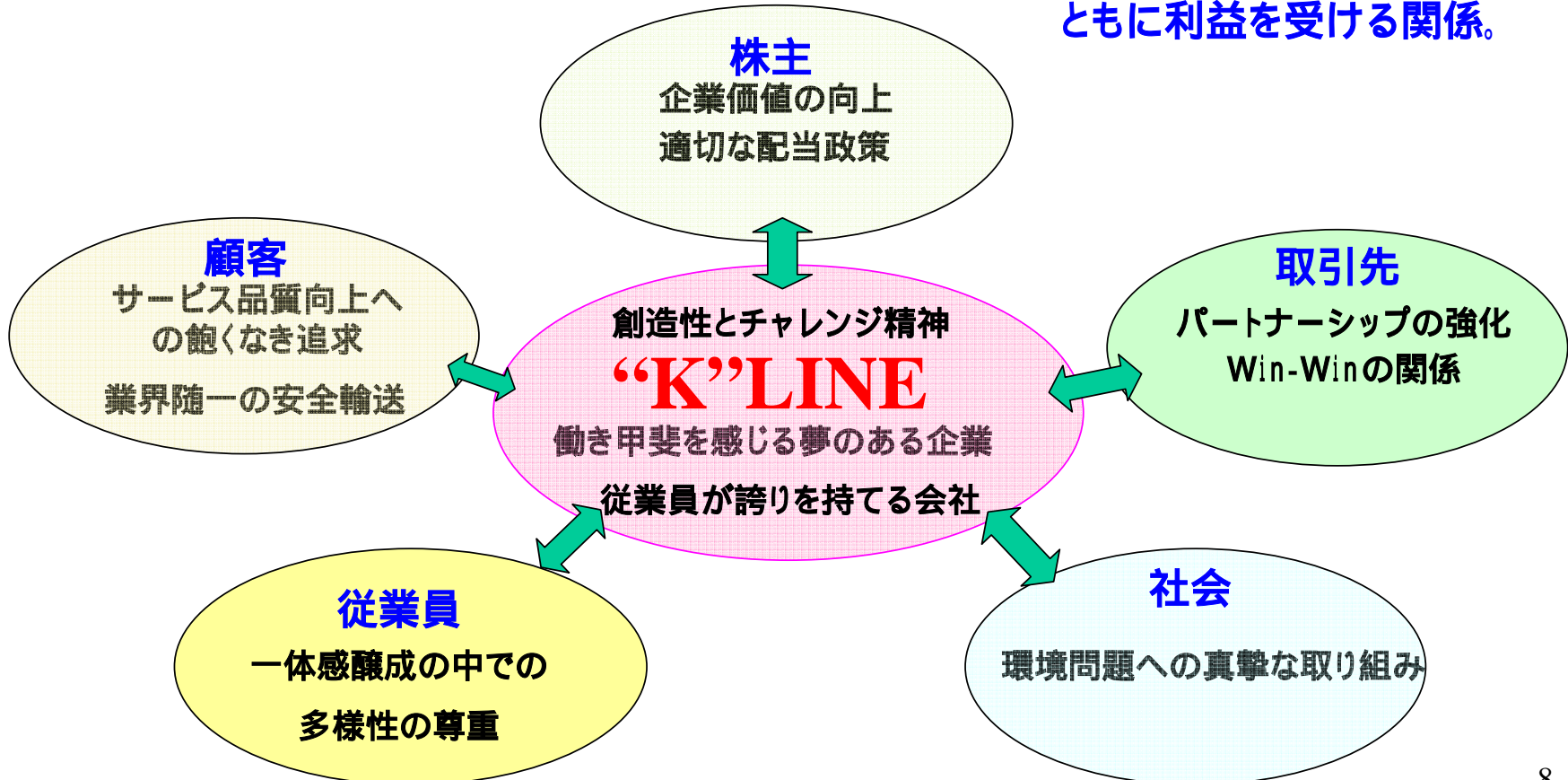
会社創立100周年(2019年)に向けて

# “K”LINE Vision 100のテーマ

## テーマ：「共利共生と持続的成長」

ステークホルダーとの**共利共生**で**持続的成長**を！

「共利共生」とは  
ともに利益を受ける関係。





 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

## 【環境保護への取り組み】

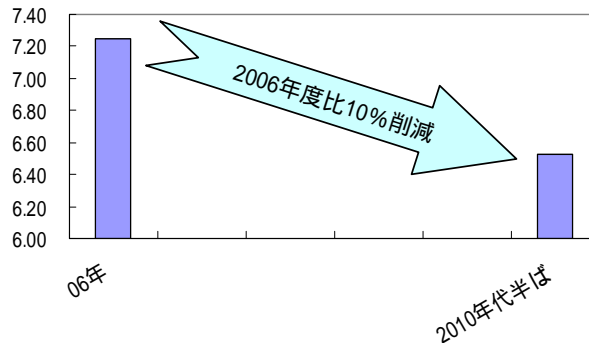
環境目標:

CO<sub>2</sub>/SOX/NOXの輸送トン・マイルあたりの排出量

2010年代半ばの目標:

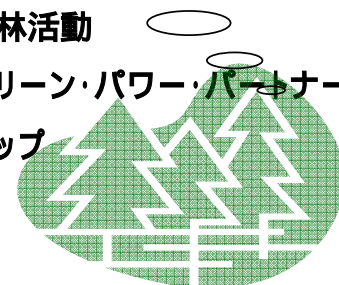
2006年度比 10%削減

輸送トンマイルあたりのCO<sub>2</sub>排出量



こんな活動もしています

植林活動  
グリーン・パワー・パートナーシップ



### きれいな海

バラスト水の適正管理  
新型塗料の採用  
タンカーダブルハル化100%  
燃料タンクの保護

### 地球温暖化の防止

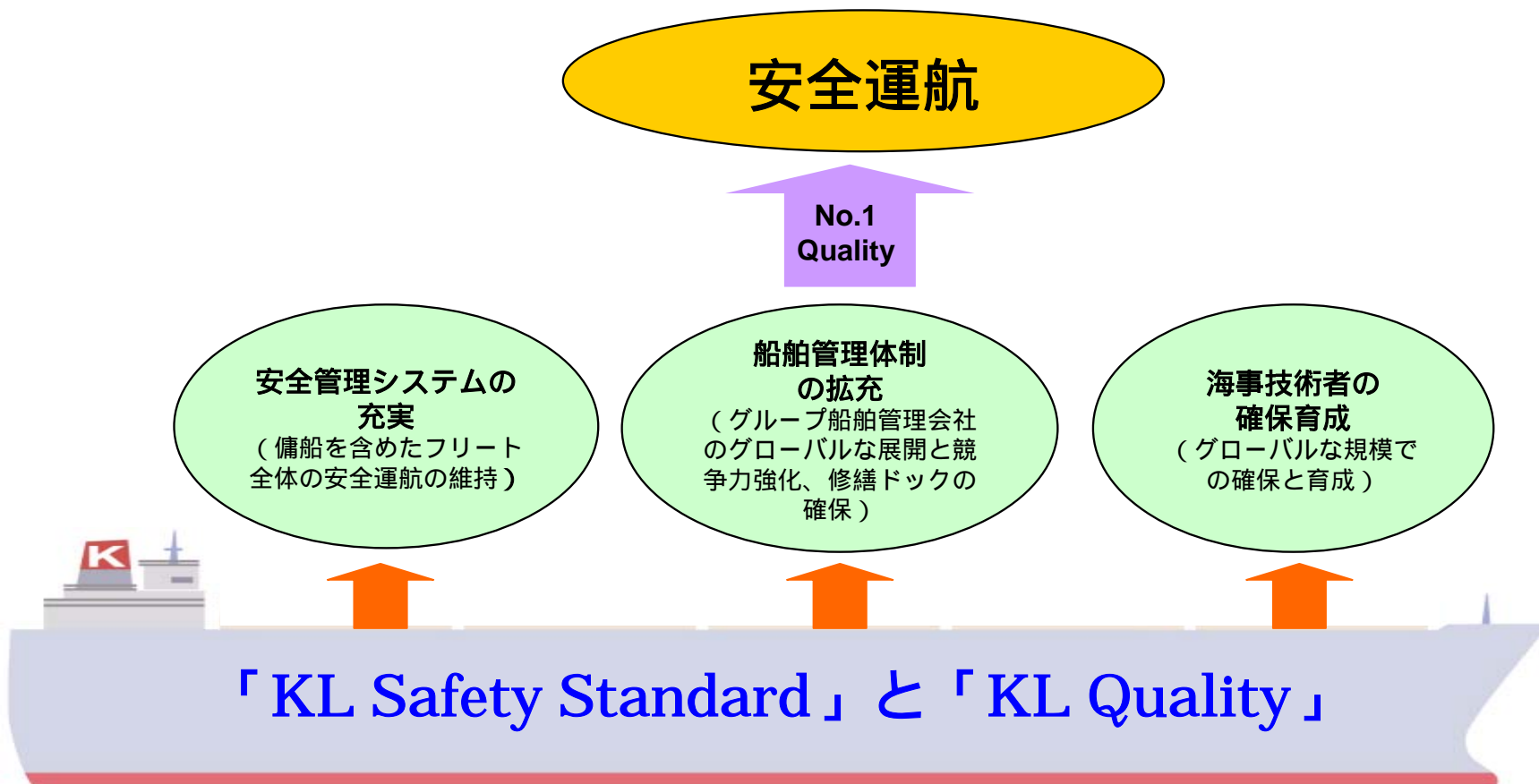
適正運航速力  
省エネシステムの採用  
排出エネルギーの有効利用  
自然由来エネルギーの利用

### きれいな空気

良質燃料の使用拡大  
排ガス処理装置の使用拡大  
電子制御エンジン搭載の拡大  
陸上電源の活用  
ハイブリッド型荷役機器の導入

7月1日環境チームから環境推進室へ  
より良い地球環境へ向けて全力で取り組みます

【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】

ケイライン・スタンダードの浸透でボーダレス経営を加速

グループの英知を結集して総合力強化

労働生産性の飛躍的向上

生き生きとした明るい職場

業界屈指の競争力

【戦略投資と経営資源の適正配分】

2019年度運航規模 約900隻体制へ向けて：2008年～2011年度180隻、約11,800億円の投資

(単位：隻)

船種	2007年度末	船隊整備計画					2011年度末
		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	4カ年計	
コンテナ	99	4	15	15	9	43	132
バルカー	169	13	16	16	20	65	225
自動車	102	4	10	8	5	27	106
LNG	34	14	1	0	0	15	48
油槽船	28	4	5	0	4	13	45
重量物船	15	3	1	3	0	7	18
オフショア	0	0	0	3	3	6	6
その他	52	2	0	1	1	4	60
計	499	44	48	46	42	180	640

2010年代半ば  
約750隻体制

2019年度末  
(100周年)  
約900隻体制

既存事業における安定収益体制の確立

コンテナ、自動車、バルク部門の基盤強化に向けた積極投資

エネルギー部門：新しい輸送需要への取り組みによる収益力の強化

新規事業の収益事業への育成

(重量物船) 業界トップレベルの新鋭重量物船船隊整備

(オフショア船事業) 最新鋭オフショア支援船の北海水域投入と規模及び水域の拡大

社内財務規律に基づいた投資の推進

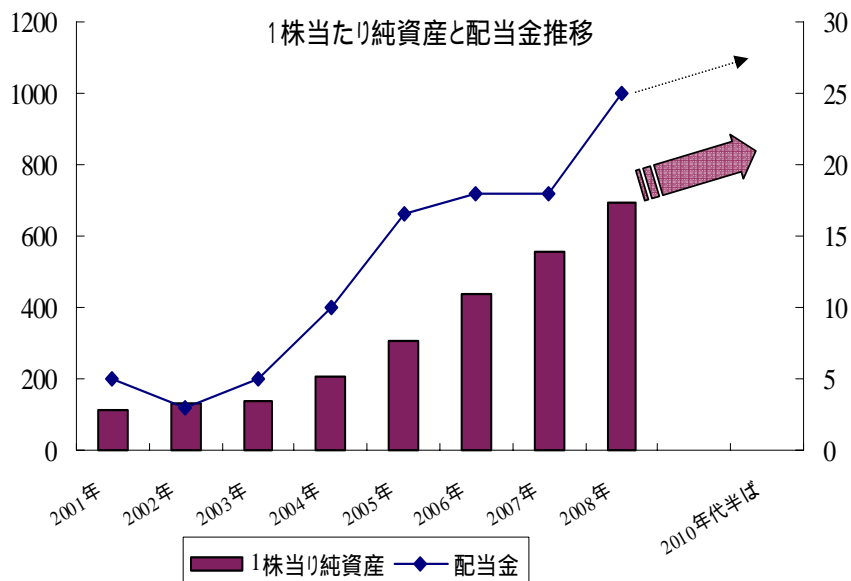
【企業価値の向上とリスク管理の徹底】

＜配当方針＞

- ・設備投資等への充当
- ・企業体質の充実・強化 内部留保の確保
- ・株主の皆様への利益還元を最大化



配当性向:2010年代半ばの30%を念頭に2011年度25%を目標とし、この割合を徐々に高めていく方針。



＜リスク管理＞

災害対策と事業継続計画

潜在リスクへの対応

- マーケットリスク 米国発の信用収縮に伴う世界的なリセッション  
需給関係の変化に伴う運賃市況変動
- インフレリスク 船価・傭船料、船舶管理コスト  
燃料油の高騰
- 為替リスク 為替変動(ドル安)の収支への影響
- 人材リスク 業務に精通した人員不足、船員不足
- 敵対的買収リスク 株価下落による被買収リスク
- 安全・環境リスク 油濁事故、海洋汚染の発生
- 災害リスク 大規模地震、新型インフルエンザ

# “K”LINE Vision 100

## - 事業戦略 -

100周年(2019年)を見据えた  
今後4年間の事業戦略

# “K”LINE Vision 100

## —中・長期(2010年代)の経営環境の見方—

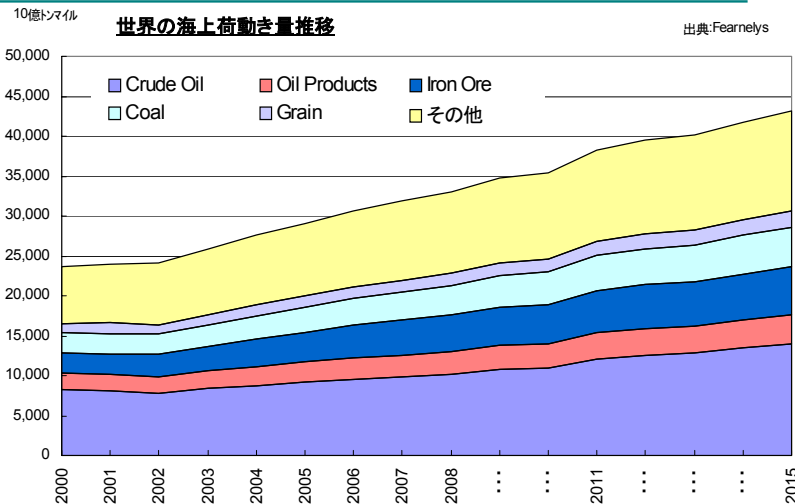


### マクロ世界経済

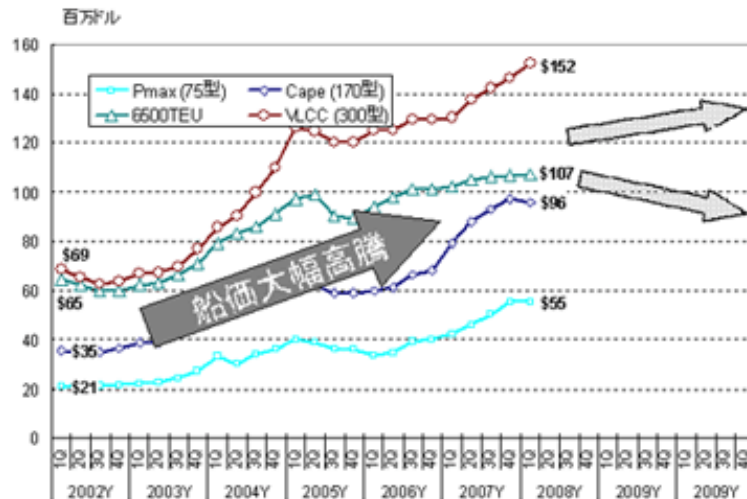
- ・経済の多極化(BRICs+VISTA)、特にインドの躍進
- ・人口増加と生活レベルの向上に伴う消費の持続的拡大
- ・資源需要の継続的高まり(特に一般炭)
- ・世界の豊富な余剰資金の投資先の多様化
- ・環境ビジネスの拡大

### 海運の潮流

- ・海上貨物荷動きの多面化とトンマイルの継続的増加
- ・中長期的船腹供給スピードは鈍化傾向  
(船員不足及び新造船建造・船舶管理・環境・燃料油などのコスト増による)
- ・安全・環境対策の不十分な船社の締め出し



### 船価の高騰





# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - コンテナ船事業



### 【事業環境】

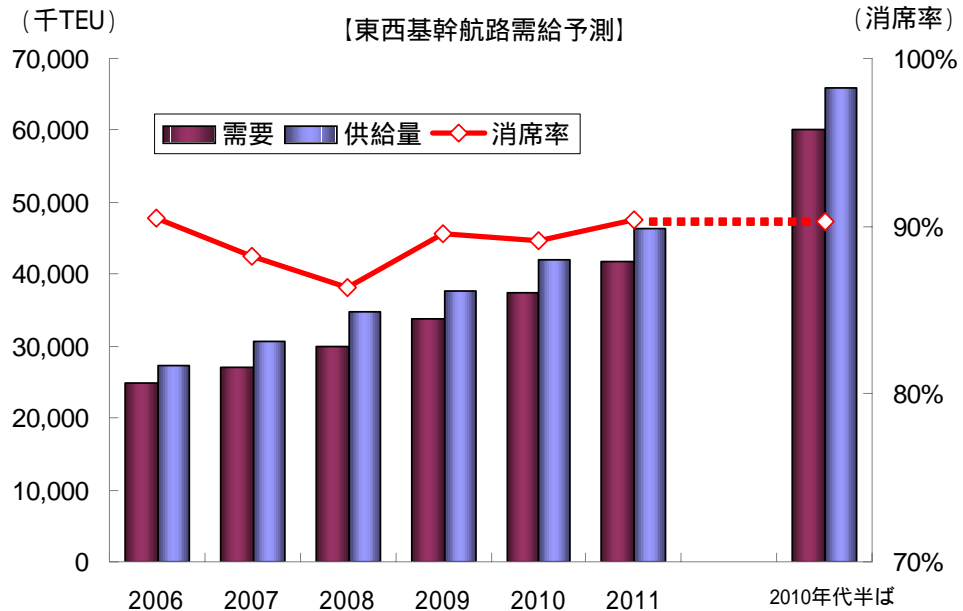
- コンテナ船市場の持続的成長
- ・世界規模での人口増、生産分業
  - ・新興国、産油国の購買力の増大

### 【コンテナ荷動き予測】

航路	2007	2008	2009	2010	2011
アジア - 北米	1%	1%	7%	5%	5%
アジア - 欧州	19%	15%	10%	10%	10%
東西航路平均	9%	8%	9%	8%	8%

### 【事業戦略】

- ・サービス網の拡充による顧客のグローバル化対応  
(南北航路、新興国市場の事業拡大)
- ・継続的な船隊・ターミナル整備による競争力強化
- ・環境保護を重視し、安全運航を追求



# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - ドライバルク輸送事業



### 【事業環境】

#### ドライバルク輸送需要の持続的拡大

- ・ 新興国の急速な経済成長に伴う資源輸送の飛躍的増大
- ・ 需要増に追いつかないインフラ整備滞船の慢性化
- ・ 資源・穀物供給ソースの遠距離化トン・マイルの増大

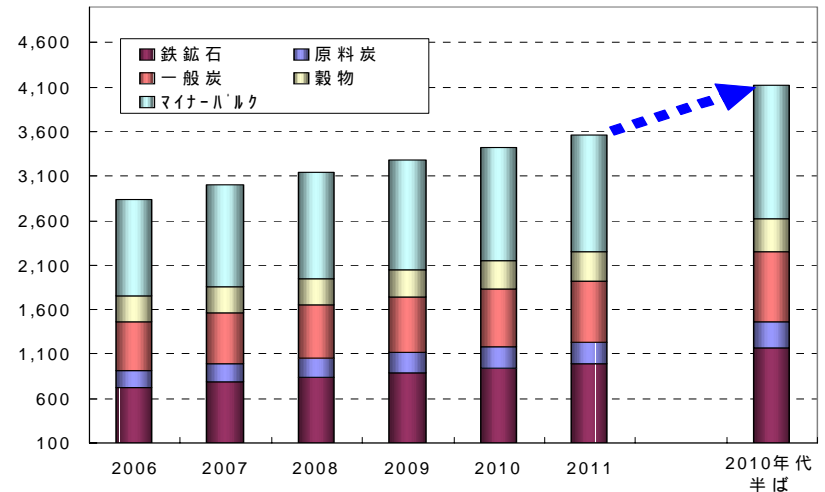
### 【事業戦略】

#### グローバルな事業展開の加速 アジア・欧州・中東への進出

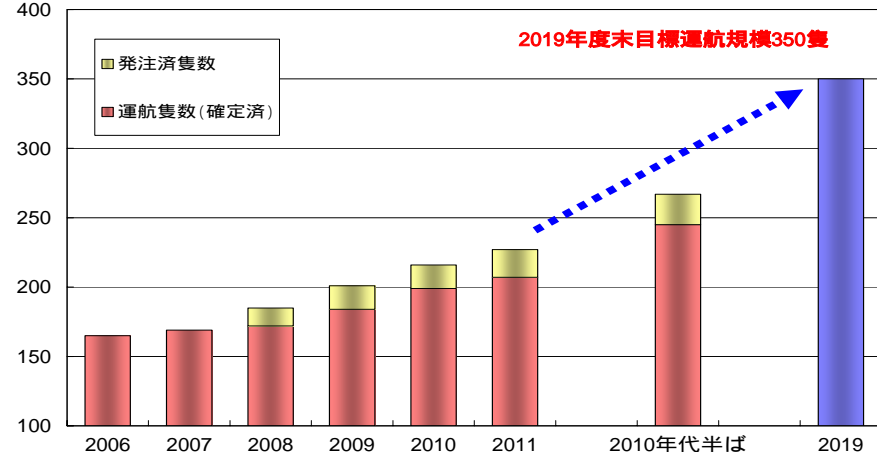
#### 多様な顧客ニーズに対応する 高品質なサービスの提供で差別化

#### 船隊拡充の積極的な展開

百万トン 世界海上輸送量予測



隻 ドライバルク運航規模推移



# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - ドライバルク輸送事業 (鉄鋼原料部門)

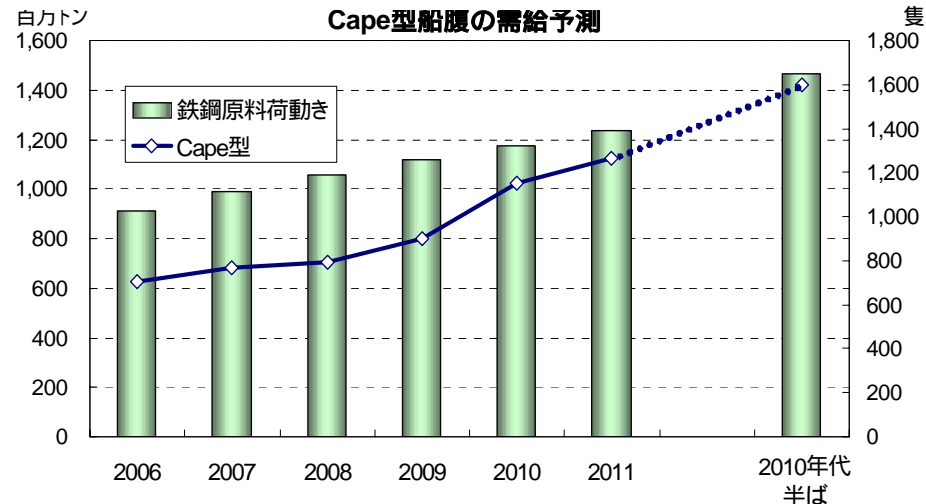
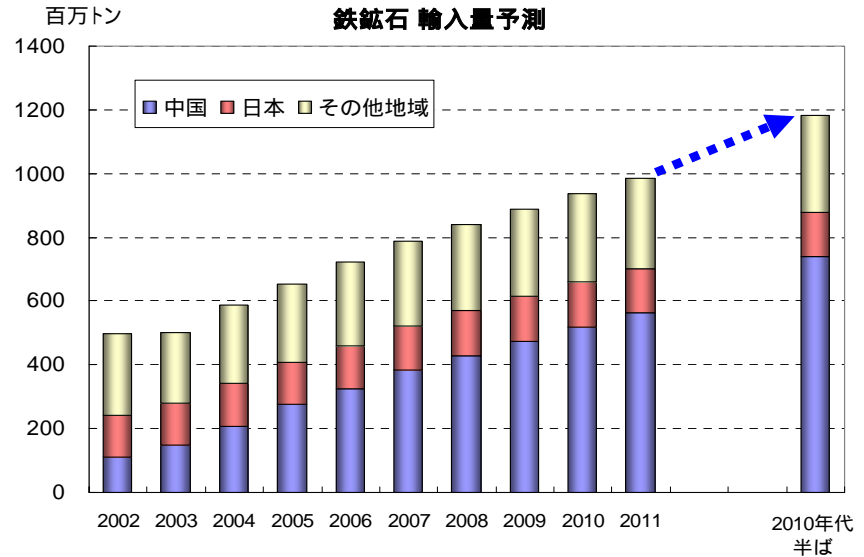


### 【事業環境】

- 世界の粗鋼生産の持続的拡大
  - 2006年 - 12.5億トン(内、中国4.2億トン)
  - 2007年 - 13.4億トン( " 4.9億トン)
  - 2011年 - 16億トン( " 6~7億トン)
- 中国鉄鉱石輸入の増加
  - 2007年 - 3.8億トン
  - 2011年 - 5~6億トン
- インド・ブラジル・東欧・中東  
鋼材需要増 鉄鋼原料輸送量増

### 【事業戦略】

- 世界トップクラスのケーブサイズオペレーター
  - 運航隻数100隻
  - 世界鉄原輸送量シェア10%を目標
- グローバル事業展開
  - ロンドン・シンガポール・上海・インド・韓国等の海外拠点強化
- 中長期契約による安定収益体制の強化
- 市況連動比率を引き上げ



# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - ドライバルク輸送事業(一般不定期船部門)

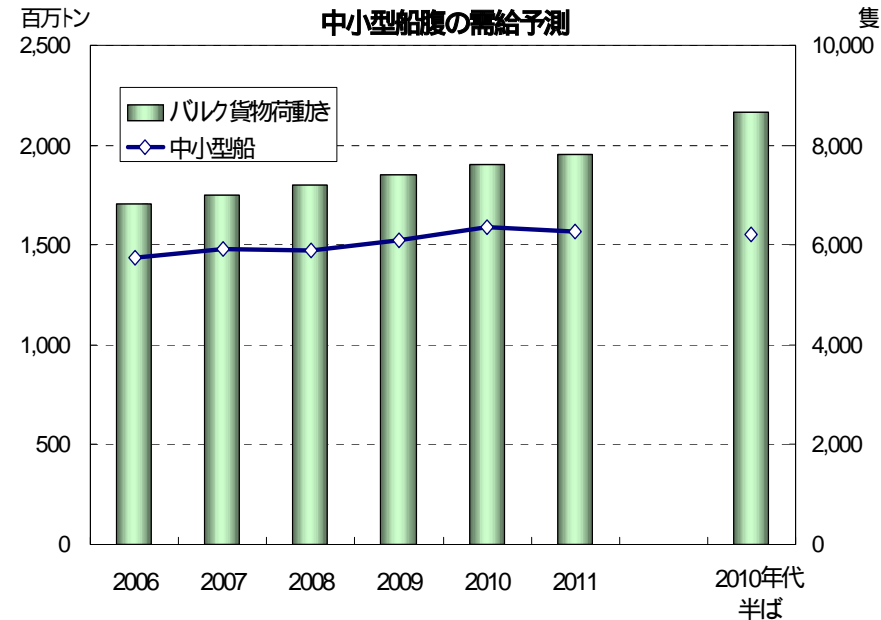


### 【事業環境】

- 新興国の一般炭輸入増
- 原料国での高炉新設に伴う鉄鋼製品輸送増
- 人口増と生活水準上昇に伴う穀物関連輸送増
- スモールハンディ型の老齢化による高品質船の需要増

### 【事業戦略】

- 新鋭船隊整備による高品質サービスの提供
- 大西洋水域への進出、アジア事業の拡大
- 中長期契約比率の拡大
- 三国間鉄鋼製品、半製品輸送拡大



(荷動き: 一般炭・穀物・マイナーバルク)

Panamax/Handymaxは船齢27年、Small Handyは船齢30年で解撤される前提

# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - ドライバルク輸送事業 (電力炭・製紙原料部門)

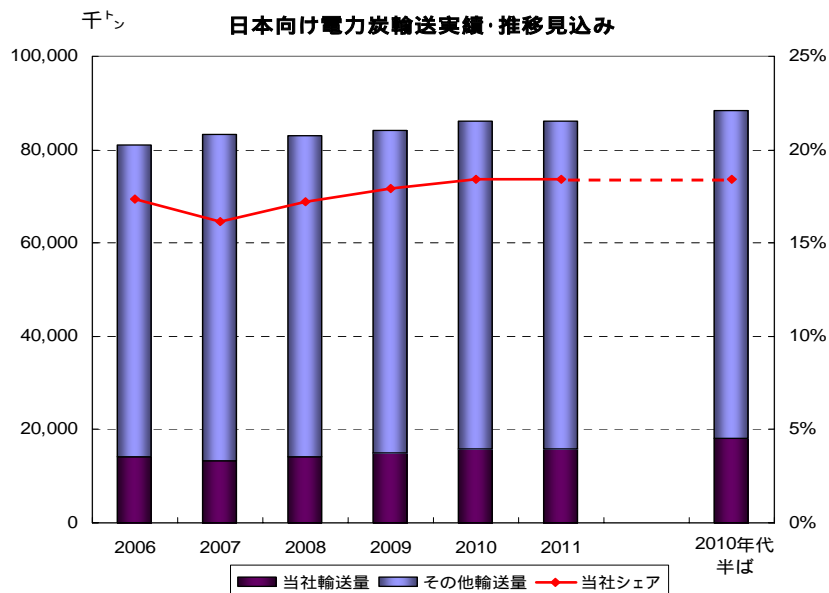


### 【事業環境】

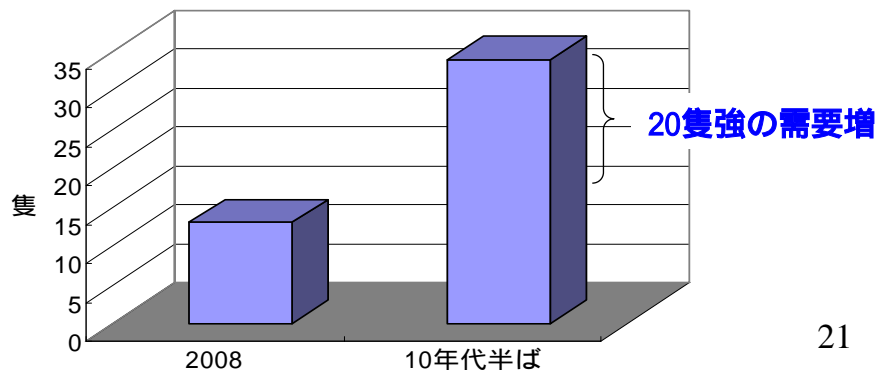
- 日本の電力炭市場規模は7,500～8,000万トン
- 世界的規模での電力炭輸送の拡大
- 中国向けチップ船需要の拡大
- 大西洋水域における大豆粕等の新規軽量貨物の拡大

### 【事業戦略】

- コロナ型を中心とした世界最大級のポストパナマックスフリー船隊の拡大
- コールチェーンの一員として、安全運航に直結する船舶管理体制を整備、競争力ある高品質船隊の拡充
- 国内電力会社向け輸送量の拡大及びアジア・欧州向け電力炭輸送への進出
- 3国間チップ輸送を主眼とした海外展開
- チップ船を利用した新規軽量貨物の獲得



海外チップ専用船・COA需要予測



# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - 自動車船事業

### 【事業環境】

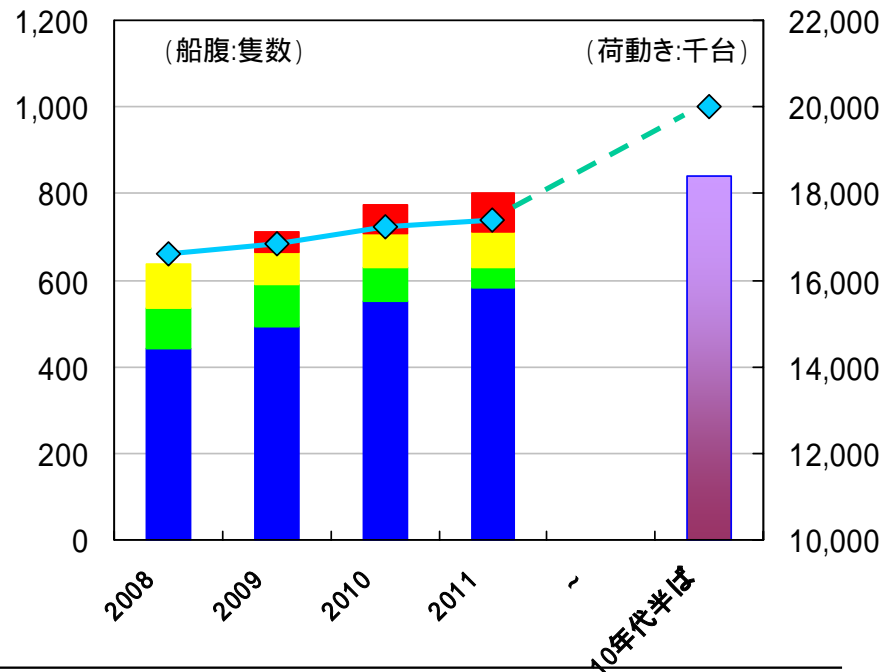
- 世界自動車販売市場の継続拡大
  - 2008年 7,000万台
  - 2011年 8,100万台
  - 2010年代半ば 9,000万台規模
- 世界の海上荷動きの持続的成長
  - 2008年 1,660万台
  - 2011年 1,740万台
  - 2010年代半ば 2,000万台規模

### 【事業戦略】

世界をリードする輸送品質と航路網の整備・拡充

- 安全・品質管理ルールの再点検を実施、顧客の信頼を勝ち得る高品質サービスの提供
- 顧客と共に環境保護への取組推進
- 需要の拡大に呼応する船隊とサービス網の整備
- 新興地域等での新規顧客ニーズへの積極的且つ柔軟な対応

### 世界の船腹・荷動き予測



隻数見通し 計 638 隻 711 隻 772 隻 803 隻 840 隻

30才以上除く 638 隻 664 隻 706 隻 713 隻

1. 船腹はマーケットで運航される自動車船各船の隻数の単純合計。

2. 船腹(左軸): 船齢別に区別。

■ 20才未満 ■ 20才以上 ■ 25歳以上 ■ 30才以上

3. 荷動き(右軸): 折れ線

### 【事業環境】

エネルギー資源輸送需要の持続的拡大

シングルハル・タンカーの急速な退場

石油製品、石化原料輸送需要の増大と輸送ルートの多様化・遠隔化

環境保護から、クリーンエネルギーへのシフト要請の高まり

油田、ガス田の深海開発への意欲の高まり、並びにエネルギー貯蔵施設に対するニーズの高まり

### 【事業戦略】

安全輸送を最大のブランドと位置づける

長期安定収益と市況をとらえた収益機会の最大化のベストミックス

事業領域の拡大

LNG/LPG、原油/石油製品輸送から事業領域を広げ、収益機会の増加とシナジー効果を

あげるため、以下のような事業の開発と推進を行う

・オフショア支援船、ドリルシップ

・CNG、FPSO、FSRU/SRV

・ケミカル

組織強化

オフショア支援船、CNG、ケミカルなど戦略事業と事業拡大の効果を高め、スピードをあげるため、

2008年7月付けで、「**エネルギー資源輸送事業開発グループ**」を立ち上げる

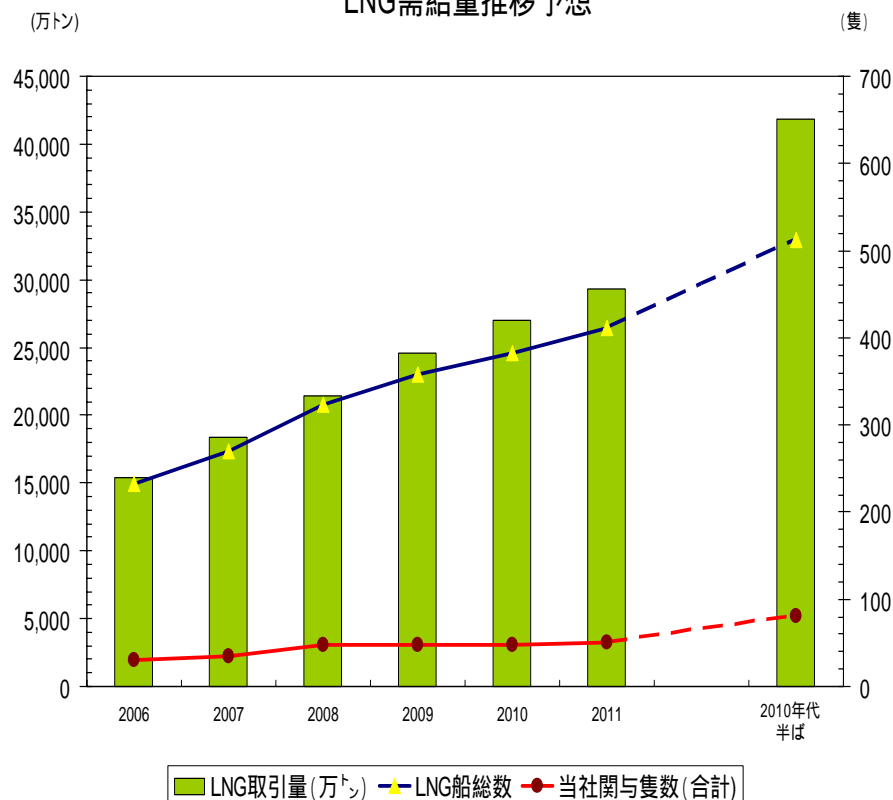
### 【事業環境】

- 世界的なLNG需要の継続的拡大
- 諸要因によるLNG生産プラント立ち上げの遅れ
- LNG価格の上昇と地域価格差の発生
- スポットカーゴや中短期傭船の増加
- LNG取り引きのグローバル化

### 【事業戦略】

- 保有船腹・管理船の拡大により長期安定収益を確保
- グローバル事業体制(営業及び船舶管理)の確立/強化
- CNG船等ガス田開発・上下流ビジネスへの積極的な取り組み

LNG需給量推移予想



(出典) LNG需要・船腹数: Poten & Partners及び当社予測による。



# “K”LINE Vision 100



## - 中期事業戦略 - エネルギー資源輸送事業(油槽船部門)

### 【事業環境】

- 世界経済の拡大による石油製品需要の持続的な増加
- 原油価格上昇による石油需要減退の懸念
- 船腹供給過剰リスク < 中期的需要堅調推移
- 安全・環境を重視した高品質サービスのニーズの高まり

### 【事業戦略】

VLCC:海外顧客(オイルメジャーなど)への取組み

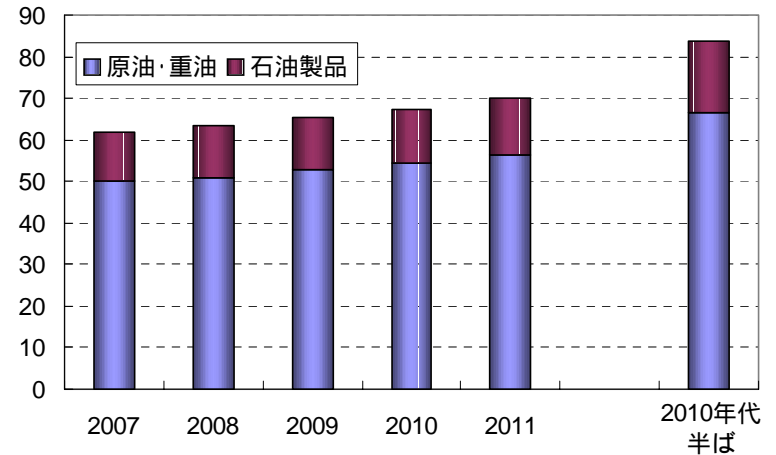
AFRAMAX:既存のプレゼンスの更なる強化

プロダクトタンカー:サービスエリアのグローバル化

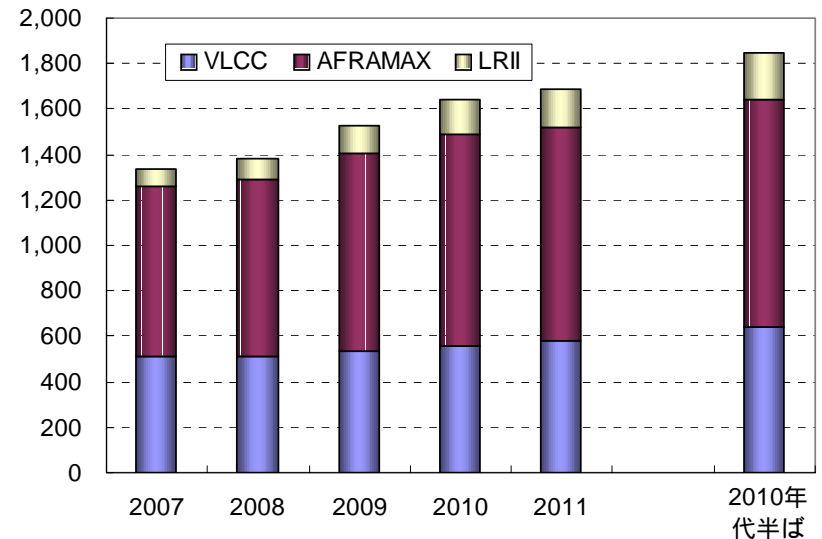
LPG船:LPGのみならず液化ガス全般(LNGを除く)への展開

ケミカルタンカー:需要の伸びを見据えた新規事業への進出

百万BD 石油の海上荷動き量

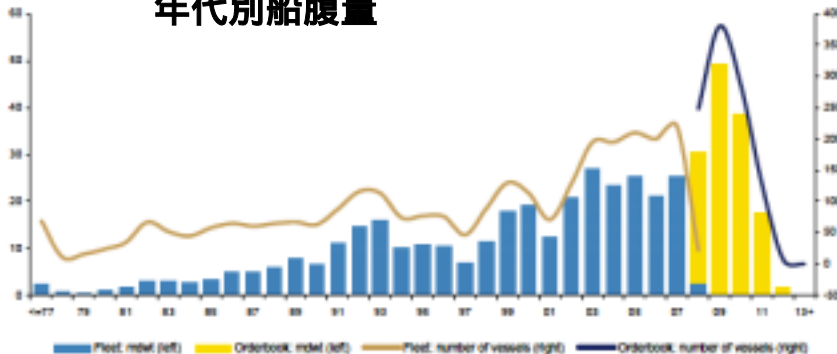


隻数 タンカー船腹量推移



Tanker fleet age profile

### 年代別船腹量



# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - エネルギー資源輸送事業(オフショア船部門)



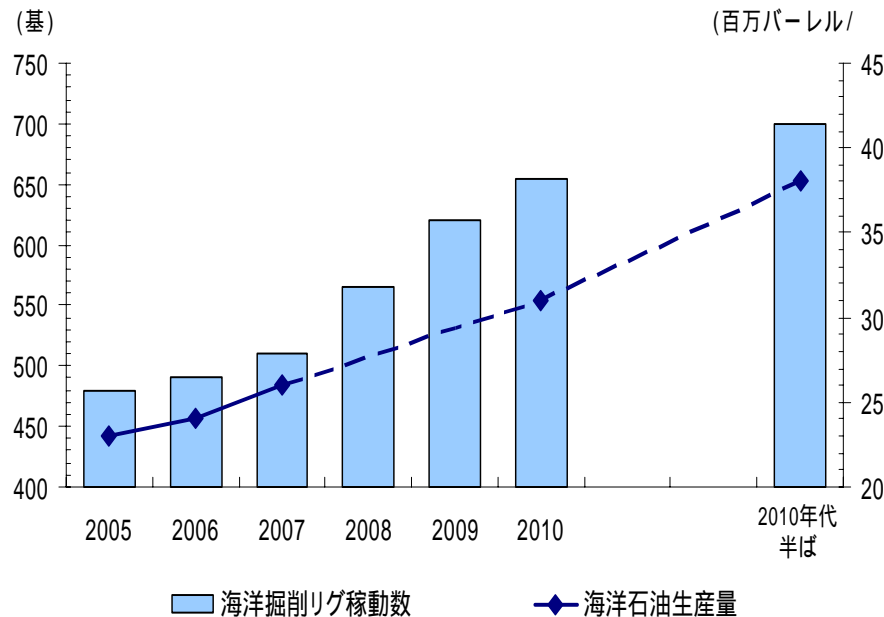
### 【事業環境】

- 既存油田の枯渇傾向とオフショア新油田開発の活発化
- 海上資源開発の大水深化・沖合化
- 環境に配慮した船舶仕様の要求
- 老齢船の代替需要の促進

### 【事業戦略】

- 最新鋭大型船の北海域内への投入
- 当社ブランドの基盤確立
- 船隊規模及び配船水域の拡大
- 高品質な運航技術と船舶管理によるサポート

オフショア資源開発推移予想



(出典) OSC/Platou及び当社予測による。

# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - 重量物船事業

### 【事業環境】

- 潤沢なオイルマネーに裏打ちされた産油国の旺盛な石油化学プラント建設需要の継続
  - 地球温暖化対策のひとつでもある新原子力発電所建設需要増大
  - 2010年以降の重量物船大量竣工に起因する市況軟化懸念
- 但し、超重量物貨物は底堅い需要の継続

### 【事業戦略】

- 世界トップクラスの新鋭重量物船船隊整備
- オフショア仕様船を生かしたKline Offshore社とのシナジー追求



#### 新造船:

速力20ノット/環境保全装備

- 176型 吊り上げ能力 1400トン型 x 4隻

(2008 Feb/Apr/Oct & 2009 Jan)

- 179型 吊り上げ能力 2000トン型 x 4隻

(2010 Apr/June / Oct / Dec)

オフショア仕様

# “K”LINE Vision 100

## - 中期事業戦略 - 物流事業

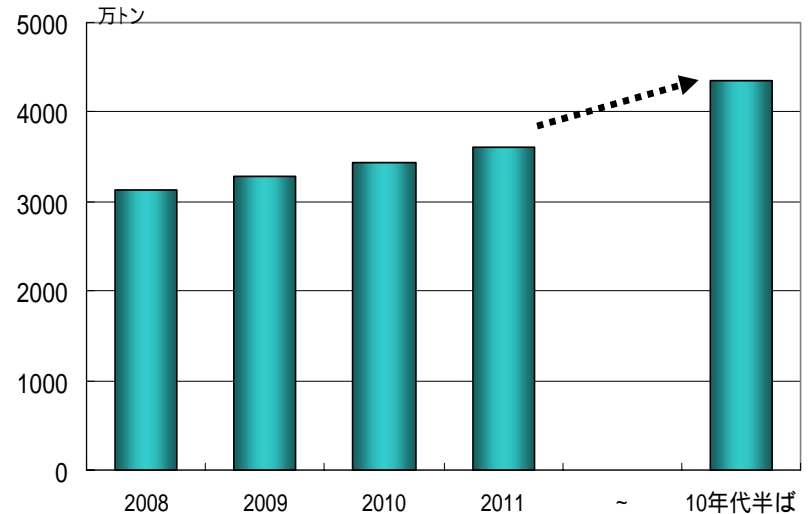
### 【事業環境】

- ・ 世界物流は持続的な成長が持続
- ・ コンソリデーションの加速
- ・ インテグレーターを含む  
    物流業者間の競争激化
- ・ SCMなど、物流ニーズの飛躍的变化
- ・ 環境問題での物流の取り組みに  
    対する期待と要求の高まり

### 【事業戦略】

- ・ 物流ニーズを先取りした提案型セールス
- ・ 顧客とのグローバルなパートナーシップ
- ・ 地域密着型で行き届いたサービスの提供
- ・ ケイラインロジスティクスが  
    牽引する物流グループへ
- ・ 業務提携や資本提携で事業基盤強化の  
    スピードアップ

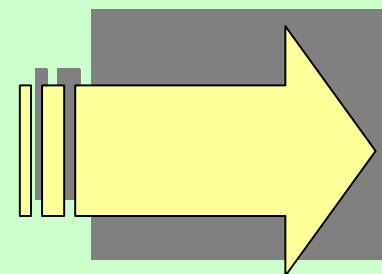
### 世界の航空貨物需要予測



## 2010年代半ば・100周年に向けた新規事業のシーズ

- ・圧縮天然ガス (CNG : Compressed Natural Gas) 輸送船
- ・エネルギー関連上下流ビジネス事業
- ・環境関連事業 (排ガス対策、次世代船舶推進システム研究等)
- ・船舶修繕事業

## 〈業績・財務数値目標〉

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	1兆3,310億円	1兆3,400億円	1兆4,500億円	1兆6,000億円	1兆7,500億円
経常利益	1,259億円	1,210億円	1,350億円	1,450億円	1,600億円
当期純利益	830億円	780億円	850億円	950億円	1,050億円
ROA	13%	12%			10%以上
自己資本	3,558億円	4,260億円			6,800億円以上
自己資本比率	37%	37%			40%以上
DER	93%	100%			85%以下
有利子負債/営業CF	2.3	4.2			3.5以下
配当性向	20%	22%			25%

2010年代半ば： 売上高2兆2,000億円  
 100周年VISION： 売上高約3兆円

# “K”LINE Vision 100 - 数値目標 -

## <計画の前提>

	2007年度 (実績)	2008年度 (計画)	2009年度 (計画)	2010年度 (計画)	2011年度 (計画)
Baltic Dry Index	7770	6900	5500	4100	3500
CAPE (US\$/day)	125,000	100,000	80,000	60,000	50,000
PMAX (US\$/day)	60,000	60,000	50,000	30,000	25,000
HMAX (US\$/day)	48,000	50,000	40,000	25,000	25,000
VLCC (WS)	95	100	100	100	110
為替 (YEN/US\$)	115	100			
バンカー (US\$/MT)	407	520 (DUBAI原油 US\$100/bbl)			

## <前提の変動による損益への影響 (2008年度)>

為替変動	1円/US\$	約14億円 損益変動
バンカー変動	US\$10/MT	約26億円 損益変動
市況変動(バルク)	US\$1,000/day	約17億円 損益変動