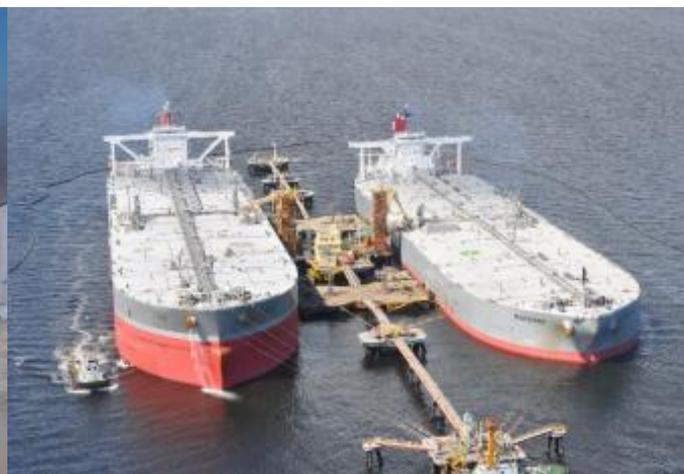


経営計画 説明資料

2017年4月28日



経営方針 説明資料

- C-1 : 振り返り -環境変化
- C-2 : 振り返り -事業評価
- C-3 : 川崎汽船グループの強み
- C-4 : 企業理念・ビジョン
- C-5 : 海運・物流業界を取り巻く事業環境と今後の方針

中期経営計画 (2017年度-2019年度)

- C-6 : 基本方針
- C-7-1 : 1.ポートフォリオ戦略転換
- C-7-2 : 1.ポートフォリオ戦略転換 -事業別方針
- C-8 : 2.経営管理の高度化と機能別戦略の強化
- C-9-1 : 3.ESGの取り組み：コーポレートガバナンス体制強化
- C-9-2 : 3.ESGの取り組み：環境対策とCSR
- C-10 : 船隊整備・投資計画
- C-11 : 重要方針と目指す指標

部門別事業戦略

- C-12-1 : 不定期専用船事業 -ドライバルク船
- C-12-2 : エネルギー資源輸送事業 -LNG船/油槽船
- C-12-3 : 海洋資源開発事業および重量物船事業
- C-12-4 : コンテナ船事業
- C-12-5 : 物流事業
- C-12-6 : 不定期専用船事業 -自動車船

C-1 経営方針

振り返り - 環境変化

2008年以前

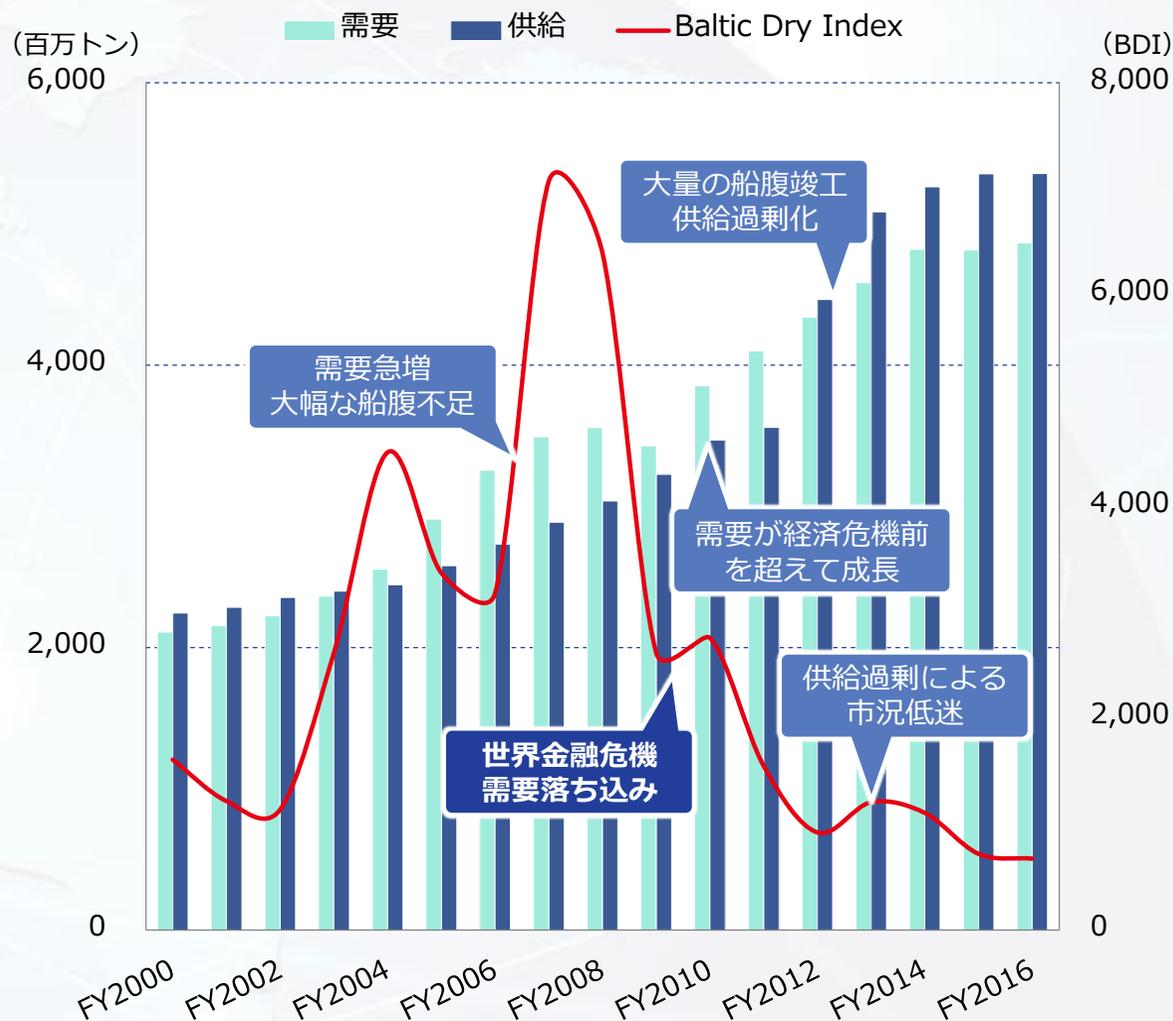
- 中国・新興国の高い経済成長
- 海運需要急増による市況高騰
- 船舶供給サイドへの投機マネー流入

世界金融危機 (リーマンショック)

2009年以後

- 世界経済成長の鈍化と不安定化
- 世界貿易のスロートレード化
- 金融危機前発注船竣工による供給過剰
- 需給バランス悪化による海運市況低迷の長期化

ドライバルク 船腹需給と市況推移



安定収益型事業は確実に伸張。一方、市況影響型事業のリスク顕在化と新規事業展開の課題を踏まえた対策が必要。

安定収益型事業



- 高品質サービスによる差別化
- 安定収益型事業の確保

安定収益規模

▶ 2016年度 …… **250**億円

対象

中長期契約を基盤とするドライバルク船・油槽船・LNG船隊、安定的事業展開を行う自動車船・内航近海および物流事業

市況影響型事業



- 過大投資リスク顕在化
- 自己資本を毀損

対策・対応

- ▶ コンテナ船事業
 - ▶ **邦船3社 コンテナ船事業統合 決定**
 - ▶ **減損・損失引当金計上**
- ▶ 中小型船を中心とするドライバルク船事業
 - ▶ **構造改革実施 35隻 (15F-16F)**

対象

市況影響の大きいコンテナ船事業・中小型船を中心とするドライバルク・フリー船隊、石油製品船など一部油槽船隊

新規事業



- 事業安定化、企業価値向上に貢献
 - ▶ ドリルシップ事業
- 業績低迷、自己資本を毀損
 - ▶ 重量物船事業
- 事業構造改革実施へ
 - ▶ オフショア支援船事業

さまざまな産業分野における強固な信頼関係で結ばれた顧客基盤



長い目線での取引関係を重視し、“K”LINE独自の物流ソリューションを通じてお客さまそれぞれのビジネスモデルを支える基盤であり続ける

高品質な物流サービスの提供（安全・最適な物流インフラ）

高い技術力

環境対応先進船
“DRIVE GREEN HIGHWAY”
など

高いレベルの輸送品質

- ・安全運航
- ・船舶管理
- ・業務品質

グローバルな事業展開

国内外グループ会社313社

変革を支える
人材と多様性

国内外社員
約8,000人

川崎汽船グループ 企業理念・ビジョン

■ 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。

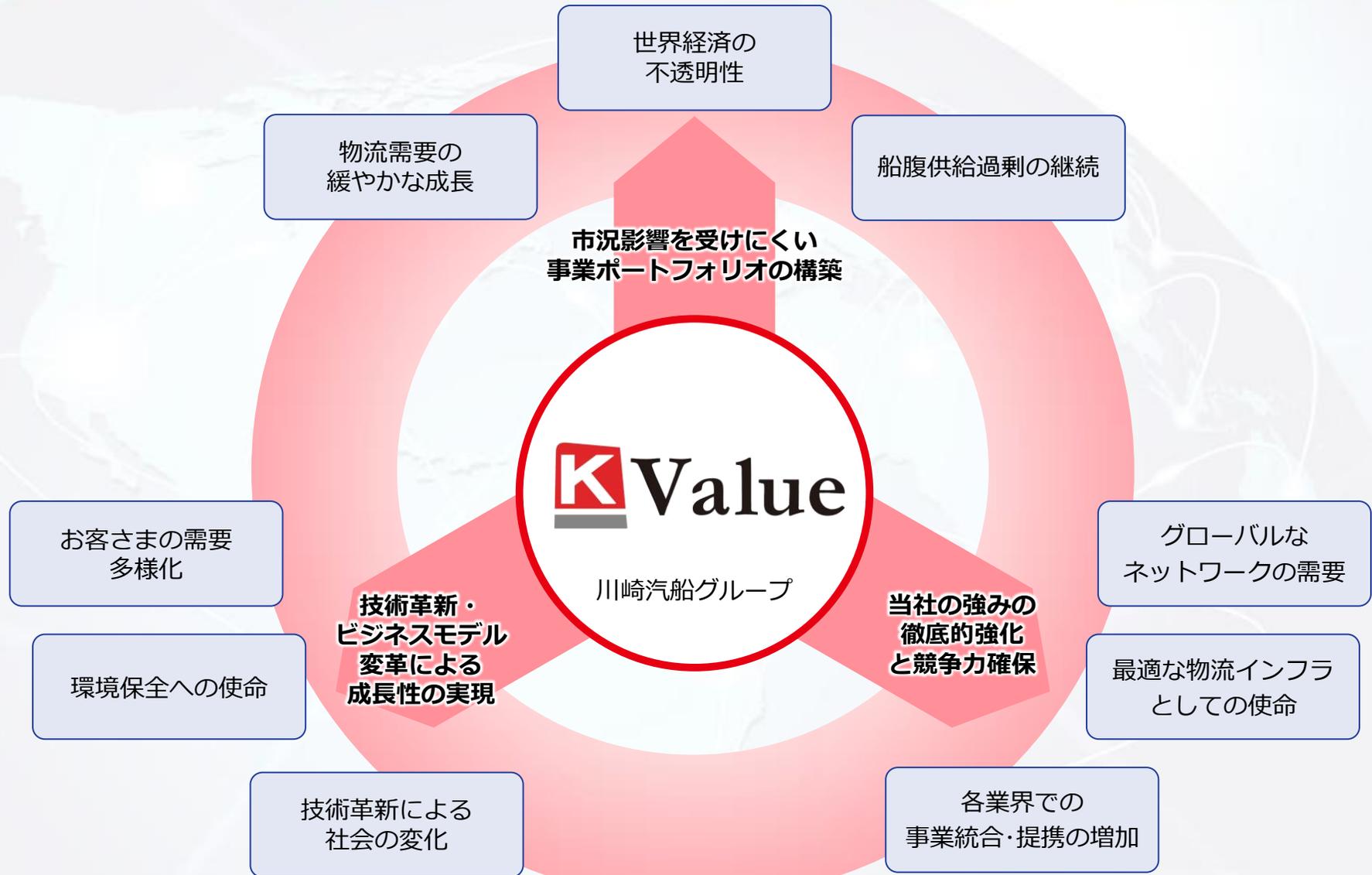
■ ビジョン

お客さまを第一に考えた高いレベルの物流サービスを提供することで、重要なパートナーとして選ばれ続け、グローバル社会の重要なインフラとして信頼されることを目指します。

"K" LINEグループが大事にする価値観

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

➡ お客さまを第一と考えることを改めてビジョンで確認しています。



中期経営計画 「飛躍への再生」

K Value for our Next Century
(2017年度-2019年度)



▶ 企業理念・ビジョンに向かって進む川崎汽船グループの姿

- 高品質なサービスと顧客基盤に立脚し、競争優位な安定収益基盤と成長分野を擁する総合海運・物流企業
- 高度なリスク管理・ガバナンス体制により、環境変化に対応しながら企業価値を持続的に創造する企業

創立100周年を迎える2019年度までの3年間で、目指す姿に向けた事業基盤整備を行う
「飛躍への再生」期間と位置付け、以下の重点課題に取り組む

1 ポートフォリオ戦略転換

2 経営管理の高度化と機能別戦略の強化

3 ESGの取り組み

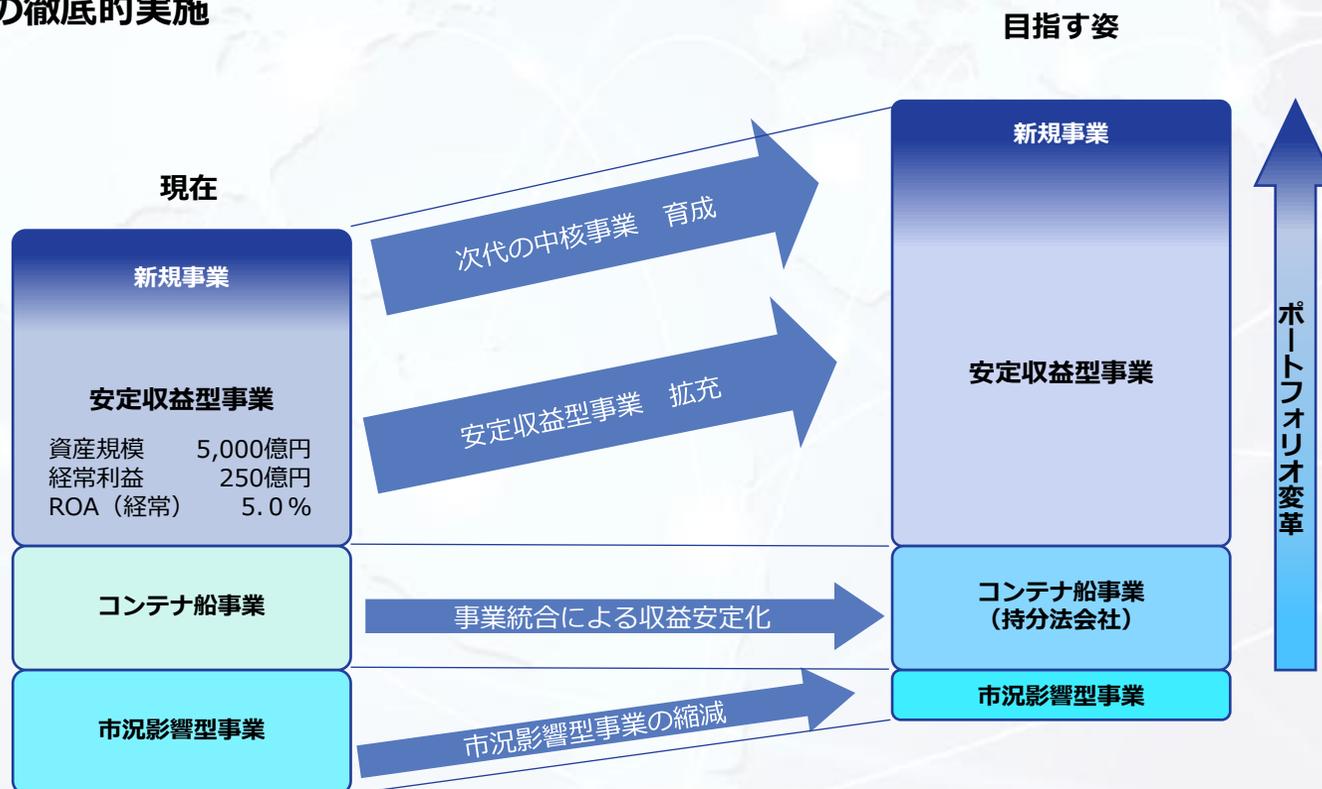
1 ポートフォリオ戦略転換

安定収益型事業の徹底的強化・拡大

- 安定収益型 中長期契約の充実・拡大
- コンテナ船事業統合の完遂
- 市況影響型事業の縮減
- コスト削減の徹底的実施

成長に向けた次代の中核事業育成

- 物流・完成車物流・エネルギーバリューチェーン事業の育成
- 技術革新・ビジネスモデル変革による新サービス・市場の創出



1 ポートフォリオ戦略転換 - 事業別方針

各事業の方針

安定収益型事業拡充と成長に向けた次代の中核事業育成

ドライバルク 事業

- ケープ船・電力炭船・チップ船を中心とする安定収益型船隊の拡充
- 中小型船を中心としたコスト固定余剰船隊の縮減

エネルギー 資源輸送事業

- LNG船-新規プロジェクト進展に合わせた安定収益型船隊の拡充
- LNG/LPG需要創出となるエネルギーバリューチェーンへの参入
- VLCC/LPG船を中心とする安定収益型油槽船隊の拡充

海洋資源 開発事業

- オフショア支援船事業の安定化に向けた事業改革の実施
- 新規開拓による安定収益の積み増し

コンテナ船 事業

- THE Allianceによる事業安定性・収益性向上
- 邦船3社事業統合完遂によるサービス品質向上と事業競争力強化（ベストプラクティス/シナジー効果取り込み）

物流事業

- ケイラインロジスティックス社を中核としたグローバルネットワーク基盤の再編・強化によるフォワーディング事業の拡充
- 当社が強みのあるアジアなど成長地域中心としたローカルロジスティックスの強化と他国・地域への展開

自動車船 事業

- 大型船投入/背高重量貨物積取拡大/運航効率向上による収益性の向上
- 顧客基盤に立脚した完成車物流事業展開
- 航路網の改編および拡大(航路最適化)を通じた新たな輸送ニーズの取り込みと収益拡大

2 経営管理の高度化と機能別戦略の強化

① 経営管理の高度化 ……▶ 2017年度に運用開始（概要は別途公表を予定）

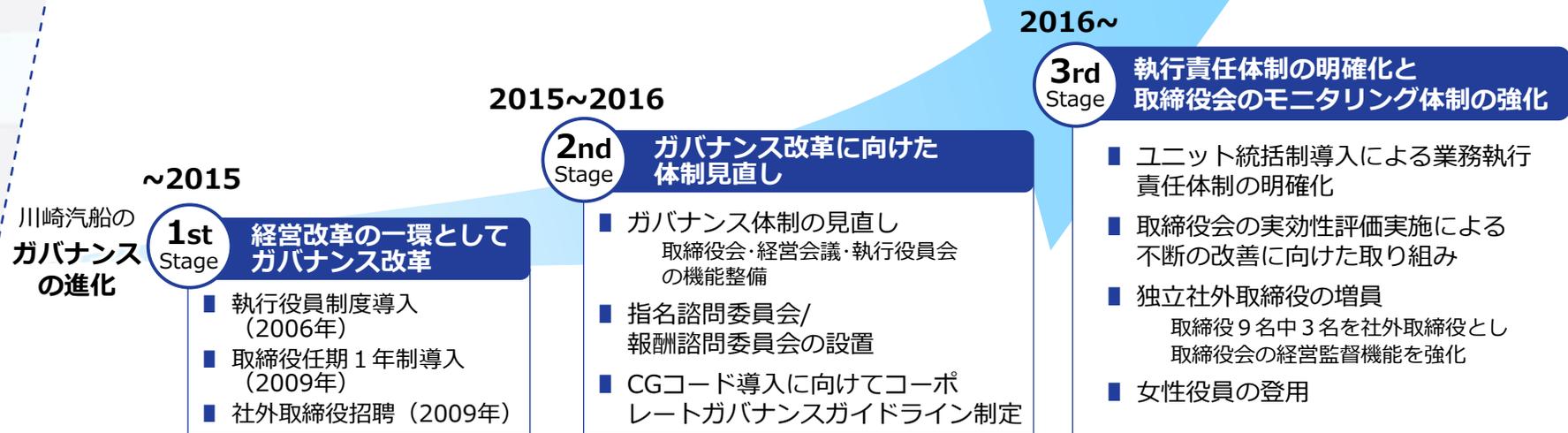
- ▶ 事業リスク・リターン管理の高度化によるリスク「総量」と「質」のマネジメント強化
- ▶ 資本コストをより意識した事業評価導入
- ▶ PDCAによる企業価値向上の取り組みを階層別に一丸となって実施

② 機能別重点戦略

- ▶ カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）強化
 - ・ “K” LINEグループの力を結集した徹底的な顧客重視への回帰
- ▶ 技術革新・ビジネスモデル変革による高品質サービスの追求
 - ・ 先進技術グループ設置による集中的対応 – CRM強化との連携
- ▶ 人材確保・育成・多様性確保
 - ・ 次代の中核事業育成を支えるプロフェッショナルかつ多様な人材の増員と確保
 - ・ 技術革新・ビジネスモデル変革による新たなサービス・市場創出を可能にする人材確保・育成

3 ESGの取り組み：コーポレートガバナンス体制強化

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み



グローバルコンプライアンスポリシーの策定



3 ESGの取り組み：環境対策とCSR

安全運航 世界トップクラスの安全運航の維持

- 重大海難事故ゼロを維持
- 『統合船舶運航・性能管理システム“K-IMS”』開発と導入
- エネルギーマネジメントシステムの構築
- 安全設備設置指針（K-DNA）による、全運航船のハード面強化

Environment : 環境

- CDP2016 気候変動でAリストおよび「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に選定
- 『環境ビジョン2050』新中間目標がSBT認証を取得
- 環境フラッグシップ“DRIVE GREEN HIGHWAY”の排ガス浄化システムが旗国承認を取得
- グループ環境マネジメントシステムの構築

Society : 社会

- ステークホルダーエンゲージメント強化、コミュニティー参画推進（本船見学会、ボランティア活動実施等）
- サプライチェーンガイドラインの策定
- 多様な働き方を実現するための新たな人事制度の策定および運用開始
- 海事技術者の知識・技術向上、チームワーク醸成のため、KLMA等での多様な研修の展開

(用語説明)

K-IMS：統合船舶運航・性能管理システム / K-DNA：KLINEの安全設備設置指針 / KLMA：KLINE Maritime Academy（船員養成機関）
 SBT：Science Based Target - 国連グローバルコンパクトなどが共同で算出した科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標

船隊整備計画

基幹船隊数 推移

	15F	16F	19F	19F 対15F差異
コンテナ船	63	58	--	--
ドライバルク船	225	200	194	▲31
ケープ船	88	81	81	▲7
中小型船	104	87	73	▲31
電力炭船	24	23	31	+7
チップ船	9	9	9	0
自動車船	102	93	91	▲11
油槽船	23	22	23	0
LNG船	41	42	49	+8
海洋資源開発	8	8	8	0
重量物船	15	15	15	0
近海・内航他	51	48	50	▲1
合計	465	428	430	▲35

市況影響型
船隊の縮減

プロジェクト
進展による
契約積み上げ

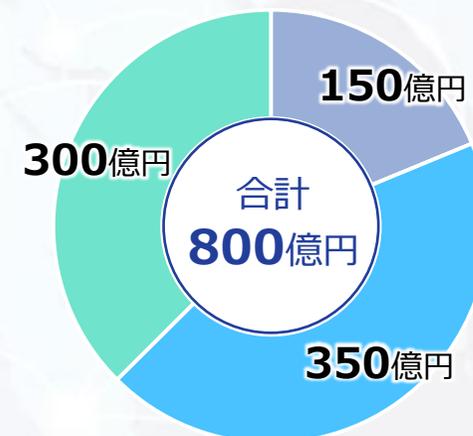
※合計/差異にコンテナ船を含んでいない。

投資計画

(17F-19F 3年間/コンテナ船事業を除く)

- 財務体質改善に向け、投資案件を厳選
- 戦略的投資枠 300億円[3年間]を設置

■ 環境関連投資 ■ 代替含む船隊整備 ■ 戦略的投資枠



戦略的投資枠

「飛躍への再生」期間とする3年間は、財務体質改善を重視し、投資案件の厳選を実施するが、安定収益拡充/次代の中核事業育成に向けた戦略的投資枠を新設し、安定性と成長性のバランスを取った戦略を実行する計画

▶ 長期的な目標（2020年代半ば）

- ROA（経常損益ベース）6% / ROE二桁台の達成
－ 経営管理の高度化を通じた安定収益基盤と成長分野の両立
- 自己資本 4,000億円 – コンテナ船事業統合による事業安定性への効果を検証し、再設定予定
- 配当方針 – 安定配当方針への復帰

▶ 中期経営計画での目標（2017年度～2019年度）

- 2017年度以降3年間 – 黒字化継続
- 基盤となる安定収益型事業のROA（経常損益ベース）6%の達成と同事業規模の拡大
➡ 安定収益（2019年度）300億円超
- 自己資本比率 – 20%半ばに向けた積み上げ
- 配当方針 – 財務体質改善と事業基盤の安定化を最優先とし、早期の復配を目指す

部門別事業戦略



C-12-1 中期経営計画 不定期専用船事業 - ドライバルク船

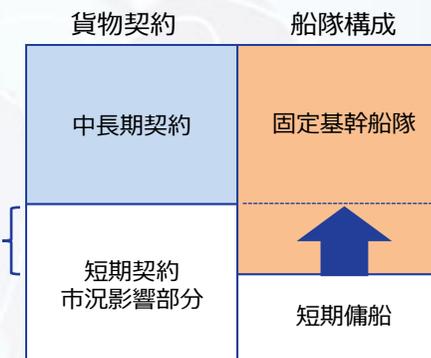
2016年度実績

- 市況は歴史的低迷期を脱すも、需給ギャップは未解消
- 大型船 - 中国向け鉄鉱石、石炭の荷動きは堅調に推移するも上値の重い展開
- 中小型船 - 石炭や穀物の輸送需要は増加して回復基調を維持したものの、船腹余剰継続

今後の戦略方針/ポートフォリオ転換戦略（2017年度以降の取り組み）

- 安定収益拡充
 - ▶ グローバルかつ有力な顧客基盤に立脚した鉄鉱石・石炭を中心とした中長期契約の拡充
 - ▶ 中小型船を中心としたコスト固定した余剰船隊の縮減
- 次代の中核事業育成
 - ▶ LNG・LPG燃料船など環境負荷低減に向けたニーズへの対応

固定基幹船隊ポートフォリオの変換



バルク市況	2015年度 通期実績	2016年度					2017年度		
		第1四半期実績	第2四半期実績	第3四半期実績	第4四半期実績	通期実績	上期予想	下期予想	通期予想
ケープ	\$7,250	\$6,700	\$8,000	\$12,000	\$11,000	\$9,450	\$14,000	\$16,000	\$15,000
パナマックス	\$5,100	\$4,900	\$5,800	\$8,700	\$8,200	\$6,900	\$10,000	\$11,000	\$10,500
ハンディマックス	\$6,250	\$5,800	\$7,000	\$8,400	\$8,100	\$7,350	\$9,000	\$9,000	\$9,000
スモールハンディ	\$4,900	\$4,800	\$5,800	\$7,000	\$6,600	\$6,050	\$7,000	\$7,000	\$7,000

2016年度実績

- ▶ LNG船
 - 安定収益型事業として中長期契約を基盤とした順調な稼働
 - インドPetronet LNG社向け新造船“PRACHI”が竣工
- ▶ 油槽船
 - VLCCおよびLPG船 安定収益型事業として中長期契約を基盤とした順調な稼働

今後の戦略方針/ポートフォリオ転換戦略（2017年度以降の取り組み）

■ 安定収益拡充

- ▶ LNG船
 - 中長期契約獲得による安定収益積み上げ（中期的に57隻）
 - トレード変化による中期契約需要へ、事業リスク管理を考慮した対応
- ▶ 油槽船
 - 既存船代替・新規商売獲得による中長期契約拡充
 - 市況影響型事業の縮減

油槽船市況 (WS)	2015年度 通期実績	2016年度					2017年度		
		第1四半期実績	第2四半期実績	第3四半期実績	第4四半期実績	通期実績	上期予想	下期予想	通期予想
VLCC (中東/日本)	66 \$68,000	60 \$42,000	37 \$16,000	70 \$48,000	69 \$28,000	59 \$33,500	72 \$31,000	77 \$33,000	75 \$32,000
Aframax (南方/日本)	117 \$33,000	101 \$18,600	75 \$10,000	97 \$15,000	115 \$13,500	97 \$14,300	134 \$18,000	137 \$18,000	136 \$18,000
クリーン11万トン (中東/日本)	108 \$28,000	88 \$14,400	91 \$14,500	75 \$9,500	107 \$11,000	90 \$12,400	136 \$17,000	145 \$18,000	141 \$17,500

2016年度実績

- ▶ オフショア支援船
 - 原油価格低迷・海洋資源開発停滞により市況は低迷
- ▶ ドリルシップ
 - 長期契約による船腹の順調稼働により安定収益を確保
- ▶ 重量物船
 - 市況は弱含みで推移するも、船隊規模適正化により収支悪化抑制

今後の戦略方針/ポートフォリオ転換戦略 (2017年度以降の取り組み)

■ 安定収益拡充

- ▶ オフショア支援船 (KOAS社)
 - 収益安定化に向けた事業構造改革・コスト削減・為替対策
- ▶ ドリルシップ事業
 - 高稼働率運航による安定収益型事業として定着

■ 次代の中核事業育成

- ▶ 当社技術力・ノウハウを活かし優良パートナーとの協業によるエネルギーバリューチェーン事業への取り組み
- ▶ 液化ガス新事業室の設置
 - パートナーとの協業により高い総合力を発揮

対象 FSRU/LNG小口輸送/LNG燃料供給事業/洋上LNG発電等



▶ 2016年度実績

- 上半期は、前年度より引き続き欧州経済、中国・新興国経済減速による荷動き低迷が続き、収益が大幅に悪化
- 下半期は持ち直し、消席率や短期運賃市況には底入れが見られたものの、需給ギャップの解消には至らず、損失が継続

▶ 2017年度の取り組み

- 運賃市況は底入れにより長期契約は前年比で改善が見られるが、需給ギャップの継続により、市況動向には注意した対応
- 季節要因に合わせた確実な減便対応と、航路合理化、コスト削減、および収益性の高い特殊貨物の強化を推進
- THE Allianceによる顧客ニーズに応える、より強力なネットワーク提供
- 14000TEU型3隻の竣工による船隊競争力強化

▶ ポートフォリオ戦略変換

- 邦船3社事業統合の完遂によるサービス品質向上と事業競争力強化（ベストプラクティス/シナジー効果取り込み）
 - ▶ 当社グループ中核事業として、経営資源投入による事業安定性・収益性の向上

➡ **コンテナ船事業統合会社の事業計画は、策定・精査後、改めて公表させていただく予定です。**

		2015年度	2016年度				2017年度	
		通期実績	第1四半期実績	第2四半期実績	第3四半期実績	第4四半期実績	通期実績	通期予想
売上高 (億円)		6,149	1,222	1,247	1,345	1,376	5,190	5,800
経常損益 (億円)		▲ 100	▲ 123	▲ 87	▲ 29	▲ 76	▲ 315	190
運賃推移 08年1Q = 100	北米往航	91	73	71	76	81	75	81
	欧州往航	47	40	47	47	54	47	57
積高 (万TEU)	北米往航	89.8	23.3	26.6	26.4	23.5	99.7	102.3
	欧州往航	40.6	10.0	10.4	10.6	10.9	41.8	47.6
スペース (万TEU)	北米往航	100.9	26.5	27.7	27.0	25.8	107.0	113.4
	欧州往航	49.7	11.4	11.7	11.6	11.3	46.0	50.3
消席率 (%)	北米往航	89%	88%	96%	97%	91%	93%	90%
	欧州往航	82%	88%	89%	91%	96%	91%	95%

2016年度実績

- ベトナム冷凍倉庫事業開始
- タイでの倉庫の拡張
- インドにおける港湾荷役事業開始

今後の戦略方針/ポートフォリオ転換戦略（2017年度以降の取り組み）

- 安定収益拡充
 - ▶ ケイラインロジスティクス社を中核としたグローバルネットワーク基盤の再編・強化によるフォワーディング事業の拡充
 - ▶ 成長の見込まれるアジアでのローカルロジスティクス事業の拡充
- 次代の中核事業育成
 - ▶ 当社グループのノウハウを活かす成長分野への投資・支援
 - ▶ 長年培われた輸送技術、IT技術をベースとした付加価値型輸送ソリューション
 - ▶ 多品種少量化に対応するバイヤーズコンソリデーションの拡充



2016年度実績

- 欧米向け輸送量の緩やかな拡大もあり、全体量は堅調に推移
- 原油安や中国経済低迷を背景とした資源国向けの貨物輸送需要が減退

今後の戦略方針/ポートフォリオ転換戦略（2017年度以降の取り組み）

- 安定収益拡充
 - ▶ 業界一顧客に信頼され、満足される事業展開
 - ▶ 輸送品質・業務品質・IT先進性など当社強みの徹底的強化
 - ▶ 運航・配船効率改善・7,500台超積次世代大型船投入・貨物安全輸送のノウハウを活かした競争力基盤の拡充
 - ▶ 太平洋・大西洋両域での競合優位な戦略的基盤の拡充
- 次代の中核事業育成
 - ▶ 完成車物流事業拡張によるさらなるトータルサービスの追求
 - ▶ LNG燃料船など環境負荷低減に向けた輸送手段の実現

輸送台数 (千台)	2015年度 通期実績	2016年度					2017年度		
		第1四半期実績	第2四半期実績	第3四半期実績	第4四半期実績	通期実績	上期予想	下期予想	通期予想
往航	1,156	265	261	296	250	1,071	550	548	1,099
復航	247	47	50	48	36	181	99	94	194
三国間	1,060	289	283	312	286	1,171	676	661	1,337
欧州域内	685	170	154	155	203	682	450	457	907
合計	3,149	771	748	811	776	3,106	1,775	1,760	3,535
船隊規模 (隻数)	102	100	97	95	94	94			



K Value for our Next Century