

中期経営計画 見直し

 Value for our Next Century
- Action for Future -



A **中期経営計画 見直し** Value for our Next Century - Action for Future -

- ▶ A-1 : 中期経営計画見直し-事業環境変化の認識と見直しの重要テーマ
- ▶ A-2 : 中期経営計画見直し-構造改革の実施と今後の事業規模・投資計画
- ▶ A-3 : 中期経営計画見直し-2019年度に向けた業績とROE向上に向けた取組み

B **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)**



A-1 中期経営計画見直し 事業環境変化の認識と見直しの重要テーマ

事業環境変化

経済先行きの不透明さ増加

中国

- ▶ 顕在化する過剰投資の調整
- ▶ 新常態への移行に伴う需要減退

新興・途上国

- ▶ 資源安等による経済停滞と回復スピード鈍化の懸念

先進国

- ▶ 金融政策の軋みなど、政治・経済両面での足並みの乱れが顕在化するEU等先進国での景況感悪化

様々なリスク

- ▶ 地政学的リスク、政情不安などが惹起する景気低迷など

経済成長減速による
「中期的な物流需要の低成長」
の可能性顕在化

当面継続的な船腹供給圧力

海運・物流事業の変化

事業環境の構造的変化

- ◆ 需給ギャップ解消の遅延
- ◆ 低位でボラタイルな市況環境現出

経営計画の見直し

- ▶ 経営資源配分の修正
 - ▶ グループ競争力の確保
- ボラティリティの急上昇した
ドライバルク事業・コンテナ船事業への対策

当社グループ影響と対応

ボラティリティの急上昇への対応

- ▶ ドライバルク- 構造改革の実施
 - ケープ船：船隊拡大棚上げ/コスト競争力強化
 - 中小型船：エクスポージャー縮小=船隊縮小
- ▶ コンテナ船- 競争力確保方針の継続
 - 大型船10隻投入完了 (2018年度)
 - 東西航路へ集中する事業規模管理

安定収益事業 - 計画に沿った展開

- ▶ 自動車船/LNG船/油槽船/
中長期契約をベースとするドライバルク船/物流事業
 - 引き続き更なる安定収益確保に向けた
取組みを継続

事業環境の悪化への対策

- ▶ 重量物船：抜本的な事業構造改革の検討
- ▶ オフショア事業：事業安定化への取組み継続

中計見直しの重要テーマ

2nd
step

「安定性」を基盤とした「成長性」の強化

1st
step

財務体質強化による「安定性」の確保と
構造改革による「競争力」の確保

A-2 中期経営計画見直し 構造改革の実施と今後の事業規模・投資計画

構造改革

競争力確保に向けた総額 **約690億円** の構造改革を計画

(2015年度 約340億円/2016年度 約350億円)

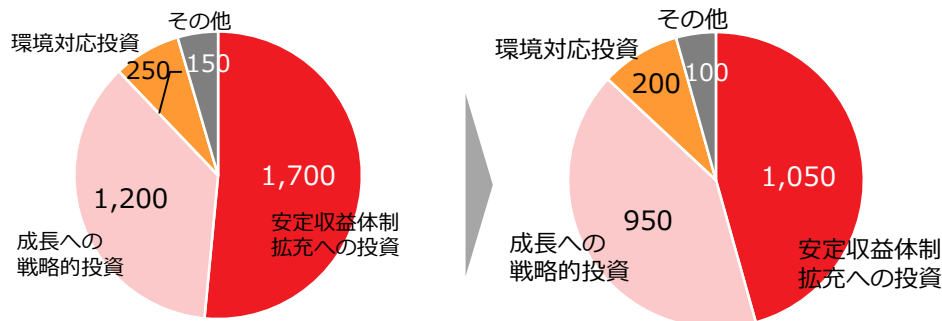
- ▶ 内訳
 - ドライバルク中小型船/ケープ船 構造改革 (2015年度/2016年度)
 - 関係会社事業見直しに伴う構造改革 (2016年度)
- ▶ 収益向上額
 - 2016年度に+100億円、2017年度に+135億円を予定

(単位：億円)	構造改革費用	収益向上額	
		2016年度	2017年度
2015年度/2016年度 構造改革費用	約 690	100	135

投資計画

2015~2019年度投資額総額：**3,300億円**

2015~2019年度投資額総額：**2,300億円**



経営資源配分修正に合わせて5年間総額 **2,300億円** の投資を実施

- 前計画 総額 3,300億円 (内、成長への戦略投資 1,200億円)
- 新計画 総額 2,300億円 (内、成長への戦略投資 950億円)

船隊整備計画

(基幹船隊数 推移)	2014年度末実績	2015年度末実績	2019年度末前回発表経営計画	2019年度末今回中計見直し	2019年度末前回発表比差異
コンテナ船	70	63	61	59	▲ 2
ドライバルク船	218	212	239	196	▲ 43
ケープ	85	79	100	81	▲ 19
パナマックス	46	45	48	39	▲ 9
電力炭船	23	24	27	31	4
その他	64	64	64	45	▲ 19
自動車船	96	102	98	96	▲ 2
油槽船	25	23	24	27	3
LNG船	43	41	61	57	▲ 4
海洋資源開発/ 重量物船	24	23	26	24	▲ 2
その他	50	51	55	55	0
合計	526	515	564	514	▲ 50

2019年度末 基幹船隊隻数：前回発表 **564隻**⇒今回見直し **514隻**

- ▶ ドライバルク船 (2019年度末 前回発表 239隻⇒今回見直し 196隻)
 - ケープ船：船隊拡大棚上げ・既存規模維持とコスト競争力強化
 - 中小型バルカー：エクスポージャー削減に向けた船隊規模縮小
- ▶ コンテナ船 (2019年度末 前中計 61隻⇒新中計 59隻)
 - 14,000TEU型10隻投入と中小型船処分による事業規模の適正化を継続
- ▶ その他
 - LNG船：プロジェクト進捗に合わせ、収益性を重視した船隊拡大継続
 - 自動車船：7,500台超積15隻投入による船隊競争力向上
 - 油槽船：中長期契約確保による安定収益体制の拡充

2019年度に向けた業績とROE向上に向けた取組み

(単位：億円)	2015年度 通期 実績	2016年度 通期 業績予想	2019年度 通期 目標	2020年度 以降 目標値	2019年度 前 計画値 (参考)
売上高	12,439	11,000	12,000		15,000
経常損益	33	150	450		850
当期純利益	▲515	▲350	330		600以上
EBITDA	247	330	930		1,500
ROE	▲13%	▲11%	8%	10%以上	10%以上
自己資本	3,554	3,200	4,000	5,000	6,000
自己資本比率	32%	31%	36%	40%	40%
有利子負債	5,252	5,200	4,800	4,800	4,800
DER	148%	163%	120%		80%
NET DER	80%	113%			55%
営業CF	396	0	900		1,200
投資CF	▲296	▲270	▲500		▲800
為替レート	¥ 120.78	¥ 110.00	¥ 110.00		¥ 110.00
燃料単価(MT)	\$ 295	\$ 275	\$ 370		\$ 500

▶ ROE向上に向けた取組み - 事業環境の構造的変化により、ROE 10%の達成時期目標を2020年度以降へ後倒し

ROE 10% = **ROA (経常利益ベース) 6%以上** × **財務レバレッジ 2.5 目標**

(2020年度以降)

- 経営資源配分の修正
- 構造改革効果 [2016年度 +100億/2017年度 +135億]
- コスト削減・収益改善効果 [2016年度 +188億円]
- グループ全体の不用資産圧縮等による効率性向上

事業のボラティリティを認識し、

- 自己資本額 5,000億円
 - 自己資本比率 40%
 - 有利子負債 4,800億円
- を目標とする

※ROA(経常利益ベース)6%は、法人税等を考慮後のROA(当期純利益ベース)で約4%にあたり、4% × レバレッジ2.5 = ROE 10%を想定しています

▶ 配当方針

- 安定配当方針を継続
- 2016年度 - 配当未定
事業環境変化に対応した
構造改革実施後に、「安定性」・
「競争力」の確保を最優先とし、
配当を未定とさせていただきます。
(2016年度業績予想で説明)

B 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)

コーポレートガバナンス整備・強化

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

- ▶ グループ全体のコーポレートガバナンス整備・強化を行い、理念/ビジョンに沿った事業経営推進を実施

取締役会/監督機能強化

- 取締役会諮問機関として、社外取締役を委員長とする「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設置 (2015年12月)
- 独立社外取締役拡充：2名⇒3名 (1名追加予定) - 取締役会の経営監督機能強化 (2016年6月)

業務執行体制の強化

- 経営会議の協議機関化：経営会議(原則週一回開催)の社長執行役員決裁の為の協議機関化を行い、より迅速な決裁執行を可能とした
- 事業ユニット制導入：従来の管掌役員を事業統括担当役員として、複数部門・複数担当役員に跨る業務執行責任を強化・明確化

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」

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

安全運航

世界トップクラスの安全運航の維持

- ▶ 2015年度進捗
 - 重大海難事故ゼロを維持
 - 事故情報管理新システム導入 (データによる事故統計分析作業の開始)

環境保全

『“K”Line環境ビジョン2050』 ～青い海を明日につなぐ～

- ▶ 2015年度進捗
 - 次世代環境フラッグシップ “DRIVE GREEN HIGHWAY”竣工
 - “K”Line環境アワード創設
 - 環境データ集計システム稼動 (環境負荷の見える化促進)

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

- ▶ 2015年度進捗
 - 生産性向上に主眼を置いた「働き方見直しプロジェクト」の推進

Value for our Next Century

- Action for Future -