（補足説明）「引当金及び構造改革費用の計上並びに2019年３月期通期連結業績予想の修正に関するお知らせ」

中期経営計画進捗 および
構造改革について

2019年3月7日

進捗状況・評価と構造改革の位置付け

現中計に掲げた"K"-LINE事業に係る重点施策は概ね計画通り進捗するも、コンテナ事業関連を主因に赤字転落

- **中計最終年度とその先の収益力強化を見据え、機を捉えたタイミングで「抜本的な構造改革」を断行**

重点施策	中計方針	2017年度 評価	2017年度 成果	2018年度 評価	2018年度 成果
財務指標	3年間黒字化継続	○	黒字化達成	×	**大幅赤字**
	安定収益型事業のROA6%と規模の拡大	○	ROA：5.4% 安定収益 270億円	○	ROA：5.5% 安定収益 260億円
	自己資本比率20%半ば	△	自己資本比率：21%	×	**自己資本比率：19% (損失引当/構造改革の実施前)**
	早期の復配	×	無配	×	無配
事業ポートフォリオ	安定収益型事業の強化・拡大	○	コンテナ船事業統合の完遂(ONE社設立)、重量物事業の売却、市況影響型船隊の縮減	×	**ONE社営業開始時のトラブルによる大幅な赤字**
	成長に向けた次代の中核事業育成	△	ガーナ沖FPSO事業参画、チリ・フィリピン完成車保管/陸送開始	△	船舶向けLNG燃料供給事業化の決定
経営管理の高度化	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	○	"K"VaCS/"K"RIC計測と、戦略転換へのサポート/連携を開始	○	投資案件での定量評価本格化 ("K"VaCS/"K"RICの更なる活用) 最適な事業ポートフォリオへの変革を実施する基盤/運用を構築

構造改革の必要性

- 来年度以降の**黒字化必達の蓋然性を高め**、早期復配を視野に入れるためにも**一過性でなく、恒常的な効果をもたらす、抜本的な収益力強化**が必要
- 痛んだ**自己資本の拡充が喫緊の課題**であり、継続的な利益の積上げ以外での**非連続な拡充策についても、検討・実施**が必要

「抜本的な構造改革」を断行

構造改革の概要/効果

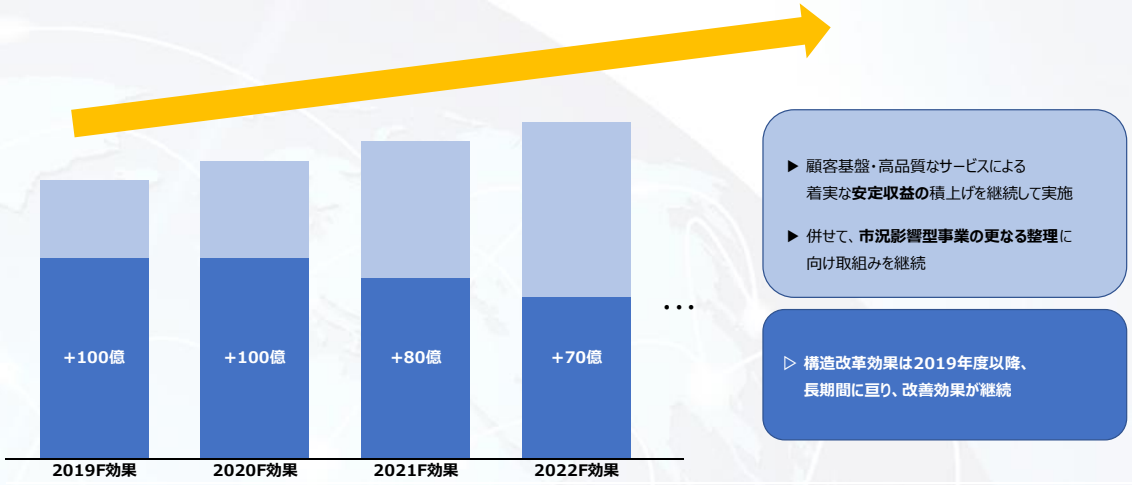
構造改革

抜本的な収益力強化

▶ コンテナ船/ドライバルク中小型船

傭船解約約500億円による不経済船処分 (約25隻を計画)

2019年度以降の市況影響型船隊縮減による収益力向上



自己資本拡充の施策実施 (2018年度～2019年度)

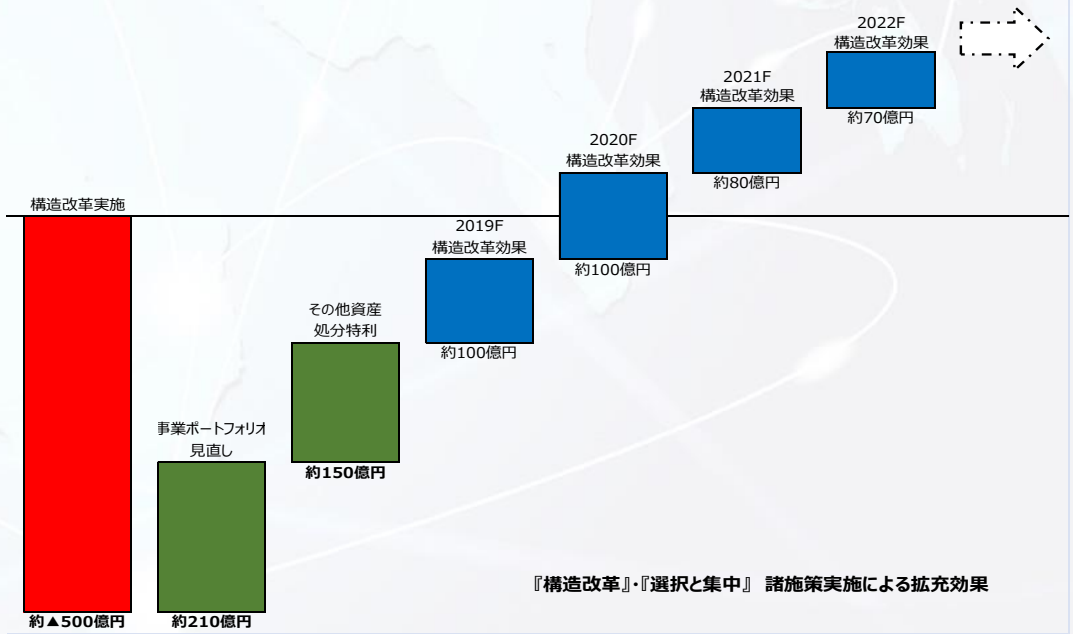
▶「選択と集中」による経営資源再配置の実施

○ 事業ポートフォリオの見直し　約210億円

- ✓ 国内港湾運送事業提携による効果
- ✓ 非コア事業、不動産売却
- ✓ 政策保有株式売却

○ その他船舶等資産処分に伴う特別利益　約150億円

● 今後も「選択と集中」の方針に従って、各施策を継続



2019年度以降の取組と次期中期経営計画に向けて

経営方針

現行中計最終年度を迎え、下記基本方針を徹底的に取り組む

- **ポートフォリオ戦略転換 – 本体4事業への集中と最適なポートフォリオによる収益力向上**
  - ドライバルク事業 – ケープ船中心に安定収益型船隊拡充と、中小型船 市況影響型基幹船隊の適正化
  - 自動車船事業 – 航路別収益管理の徹底による航路網の合理化、運賃修復、などへの取り組み
  - エネルギー資源事業 – 市況影響型事業の整理とリスクリターン評価を踏まえた事業拡充による「選択と集中」の徹底
  - 物流/関連事業 –ケイラインロジスティクスを中心としたグローバルネットワークを含む関係会社網の再構築、外部知見も導入した地域密着型物流事業の拡充など
- **経営管理高度化と機能別戦略の強化**
  - 経営管理高度化 – 事業リスク量管理を中核とした経営管理高度化継続と経営資源再配置
  - 機能別戦略強化 – 新たな2組織を立ち上げ、営業部門を横断的に展開することで顧客サービス品質改善、安全運航品質の更なる向上

財務基盤健全化への取組み

構造改革実施、収益計画未達を踏まえ、財務基盤健全化を最優先課題として位置づけ

- 「選択と集中」による経営資源再配置と構造改革を経た収益力向上による安定的な自己資本拡充の実施
- 経営管理高度化による事業リスクとリスク許容量(自己資本)のリバランスの実現

※ 次期中期経営計画の具体的な計画詳細および数値目標などについては、2019年度中に策定し開示いたします。