



平成 29 年 2 月 13 日

各 位

会社名 乾 汽 船 株 式 会 社
代表者名 代 表 取 締 役 社 長 乾 康 之
(コード番号：9308 東証第一部)
問合せ先 コーポレートマネジメント部長 加藤 貴子
(TEL. 03-5548-8613)

「はじめての中期経営計画～今を生きる、明日を生きる～」 策定について

当社は、2014 年 10 月、外航海運業を営む旧乾汽船と倉庫業・不動産業を営む旧イヌイ倉庫との経営統合により、新たな会社としてスタートいたしました。統合後は厳しい経営環境の中で経営合理化に努め、二つの会社が一つになれました。約 2 年半の期間を経て、この度、2017 年 4 月から 2020 年 3 月までの 3 ヶ年を計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。

計画の概要は下記の通りです。当社ウェブサイト（IR（投資家情報）-中期経営計画）の補足説明資料も併せてご参照ください（<http://www.inui.co.jp/ir/library/managementplan.html>）。

また、計画について、2016 年度決算説明会（機関投資家向け・2017 年 5 月開催予定）での説明を予定しております。

記

1. 事業環境について

海運市況については当面は厳しい状況が続く見通しですが、計画期間において、小型ばら積み船の需給調整が進むことにより、徐々に投下資本に見合う市況まで回復に向かうと想定しております。また、市況の回復を待つだけでなく、市況の動きに備えた構えを着実に構築してまいります。

倉庫・運送事業は、高度先進の物流業者の台頭に加え、内需の縮小傾向に影響され、弱者敗退を迫られる厳しい環境となりつつあります。カイゼン活動の継続とともに、計画期間において、既存のネットワークを活用した協業モデルへの取り組みにより、価値のある物流を模索してまいります。

不動産事業は、2020 年東京五輪を契機として、当社事業の中心である勝どき・月島の隣接エリアに新たな街が創出されることが見込まれます。エリア内での長期的な再整備方針を定め、魅力ある街づくりに向けた準備を進めてまいります。

2. 経営の基本方針

中期経営計画の策定にあたり、経営の基本方針として以下の 3 点を定めております。

① 資産の力を事業の力に

勝どきの不動産施設は収益力と資金調達力に優れた資産です。中長期の視点で、景気波動の異なる船舶、倉庫の資産を組み合わせます。単一事業の変動から影響を受けにくい、可変性のある資産ポートフォリオを形成することで、事業の基盤を支え、競争力の源としていきます。

② カイゼンは宝

環境変化への即応は難しいですが、PDCA サイクルを前提とした当社のカイゼンは、ムリなく、ムラをならし、ムダを取ってきた実績があり、企業文化として育ちつつあります。倉庫内から始まったカイゼンは、オフィスを経て、船の上にも広がっていきます。

③ 「らしさ」の追求

経営統合により混ざり合った企業文化は、内外環境の激変に晒され、多くの独自性を含む「らしさ」へと向かっています。3つの事業領域、2つの企業文化、1つの会社の「らしさ」は、差別化の源泉であり、我らの存在意義です。

3. 3セグメントとコーポレートについて

① 外航海運事業

- ・事業方針…OWN主義への緩やかなシフト
- ・目標 …Net Cash Flow>0
- ・施策 …検討を重ねてきたファイナンス手法は、運賃市況が低位にある環境下での船舶投資を可能とします。資本の効率性に着目した船舶のアセット戦略に加え、船舶管理体制や安全運航施策等の運営戦略、機会取得の営業戦略で海運実務の質的カイゼンに取り組んでいきます。

② 倉庫・運送事業

- ・事業方針…「カイゼン」の継続
- ・目標 …営業利益>0
- ・施策 …手・足・倉をカイゼンで鍛え続ける努力は怠りません。しかし、それだけでは、次代に通用する倉庫業には届きません。実績と信用を重ねてきた同業者間のネットワークは、立地優位性のある既存倉庫に存在します。この経営資源を最適活用する協業モデルに取り組みます。

③ 不動産事業

- ・事業方針…勝どきをより良い街に
- ・目標 …長期安定利益の最大化
- ・施策 …勝どきの施設群が、資金調達力と収益力という重要な役目を長期安定的に果たすには「良い街」を目指す視点が必要です。2020年以降、隣接エリアは新しい街へと姿を変えていきますが、我らは周りを良く見ながら、余剰容積を有する施設の再開発計画を始動させます。

④ コーポレート

- ・テーマ …コーポレートガバナンス強化、新しい働き方（組織・人事・雇用）
ファイナンスの考え方
- ・目標 …適正な縮小
- ・施策 …コーポレート関連部署は経営と一体になったコミュニケーション密度の高い環境を維持し、常に小さく、速く、を目指しています。複雑さを取り除き、透明性と効率性を同時に満たす施策と自主性を重んじる職務の環境整備を推進します。

4. 計数計画

	2016年度予想 (※)	2019年度計画 (計画最終年度)
売上高（百万円）	18,313	21,204
営業利益（百万円）	▲2,060	1,995
当期純利益（百万円）	▲587	1,901
ROE	▲3.0%	10.3%

※2016年度予想は平成29年3月期連結業績予想値（2月13日公表）

5. 重点指標

① ROE5%～8%

市況安定時に5%超となる構造へ 好況時は8%超を臨みます。

② 配当

- ・基本は、従来どおり「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」方針とします。
 - ・但し、海運業の収益ボラティリティは大きく、現行の安定配当に拘ることは、経営基盤の毀損につながると判断します。
 - ・業績に応じて、良いとき、悪いときの判断基準を定め、「悪いとき」には減配もあるが、無配を前提にはしません。
 - ・また、「良いとき」には配当性向の累進による増配を提案して参りたいと考えます。
- ※2017年度業績予想公表時に向けて、配当予想を検討予定です。

6. 最後に

想定を超える海運大不況は厳しくつらい時間です。本計画は、3ヵ年以内に海運市況が回復することを前提としました。

そして、不況を乗り切り、成長するための自助努力を、経営の基本方針をはじめ、各々の施策として纏めました。

我らは、誰にも似ていないカタチだからこそ、「らしさ」を追い、価値ある独自性を発現することで、今を生き、明日を生きます。

ステークホルダーのみなさま方、どうぞ、よろしくお願い致します。

以上