

補足資料



飯野海運株式会社  
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

# 飯野海運 中期経営計画 (FY2011 ~ 2013) 成長と進化

Iino's Evolutionary Growth Plan to 2014

2011年4月14日(木)

飯野海運株式会社  
代表取締役社長 関根 知之



**IINO LINES**



# IEG14 3年計画の目標と施策

単位:百万円

呼 称: IEG14(Iino's Evolutionary Growth Plan to 2014)

テーマ: 「成長と進化」

期 間: 2011年4月～2014年3月 3年間

重視する指標: 営業利益

## 3つの柱

- 1.ケミカル船事業の構造改革
- 2.不動産事業を含めた安定収益  
基盤の強化
- 3.新興国需要を取り込んだ中小型船の  
事業展開

## 5つの土台

- 1.市況変動に対する耐性強化
- 2.財務基盤の強化
- 3.質的転換
- 4.安全の徹底
- 5.環境負荷低減への取り組み

	2011年 計画	2012年 計画	2013年 計画
売上高	76,000	83,000	86,000
<b>営業利益</b>	<b>2,000</b>	<b>5,400</b>	<b>6,200</b>
経常利益	200	3,200	4,000
当期利益	200	2,000	3,800
為替(円/USD)	¥85.00/\$	¥85.00/\$	¥85.00/\$
バンカ-(USD/mt)	\$600/mt	\$600/mt	\$600/mt

・2010年代中に 営業利益100億円の収益力回復  
を目指し、以下の体制整備を行います。

- ケミカル船の事業規模を50隻, ドライバルク船  
25隻程度の管理体制を確立。
- 不動産及び専用船事業の更なる収益力強化  
を目指した体制整備の推進。



## 現状認識

(世界) 成長を続ける新興国。先進国と新興国の二極化。  
北アフリカ・中東諸国の混乱。

(海運) 海運業の契約の短期化による市況のボラティル化。  
海上運賃の商品化と金融緩和による投機資金流入。

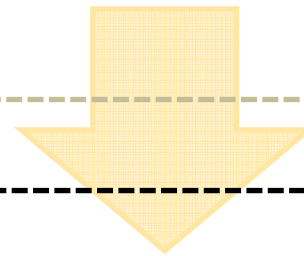
(日本) 少子高齢化。東日本大震災による景気回復の遅れ。

(飯野) 成長ドライバーと位置づけた基幹事業の収益低下。

東日本大震災による当社グループの船舶・不動産への直接的な被害は発生しておりません。

### 前中期経営計画からの継続課題

- ・ケミカル船事業・不動産事業の市況低迷による収益力の低下への対応。
- ・第3の成長ドライバーの育成。
- ・ROE10%維持 2009年度より未達。



### 新中期経営計画では

事業環境の変化に対応し、新たな課題と併せて取り組みます。

## A. 3つの柱（重点課題）

A-1 ケミカル船事業の構造改革

A-2 不動産事業を含めた安定収益基盤の強化

A-3 新興国需要を取り込んだ中小型船の事業展開



飯野海運株式会社  
IINO KAIUN KAISHA, LTD.



## A-1.ケミカル船事業の構造改革

当社グループの基幹部門のケミカル船事業では、物流の変化、コスト構造変化に対応した改革を実行します。

### <構造改革の骨子>

#### ・中東航路の収益性向上

消席率向上に向けて  
投入船型(サイズ・Stainless  
/Coating船比率)を見直し  
集荷力を強化します。

#### ・新基幹航路の育成

ステンレスタンクを必要とする  
貨物を核とした航路への転配  
を図り、中東航路以外の基幹  
航路を育成します。

#### ・Joint Ventureを通じた集荷力の向上

北米・南米航路、欧州航路  
についてはAllied Chemical  
Carriers社を活用し、集荷力の  
向上を図ります。

#### ・組織力の強化

海運営業第1グループ(東京)  
のケミカルタンカーチームを、  
海運営業第5グループ(Singapore)  
直轄の組織に変更しました。



## A-1.ケミカル船事業の構造改革

### ・不経済船の減船

物流の増加、船型の大型化に伴い運賃構造が変化し、採算性が低下した中・小型船については、最適船型に入替える予定です。

### ・船腹調達の多様化

市況変動への耐性を強化するため、調達船の用船期間についても短期・中期・長期・自社仕組の組替えや、船型Swapなどを行います。



## A-2. 安定収益基盤の強化

### 不動産事業

- ・飯野ビルの収益・キャッシュフローはほぼ固まりました。既存ビルを含めたビル運営・管理業務の品質の向上に取り組みます。
- ・非効率資産等の売却/入替えを行い、既存物件の再開発を検討します。

### 飯野ビル 物件概要

**住所** 東京都千代田区内幸町2-1-1

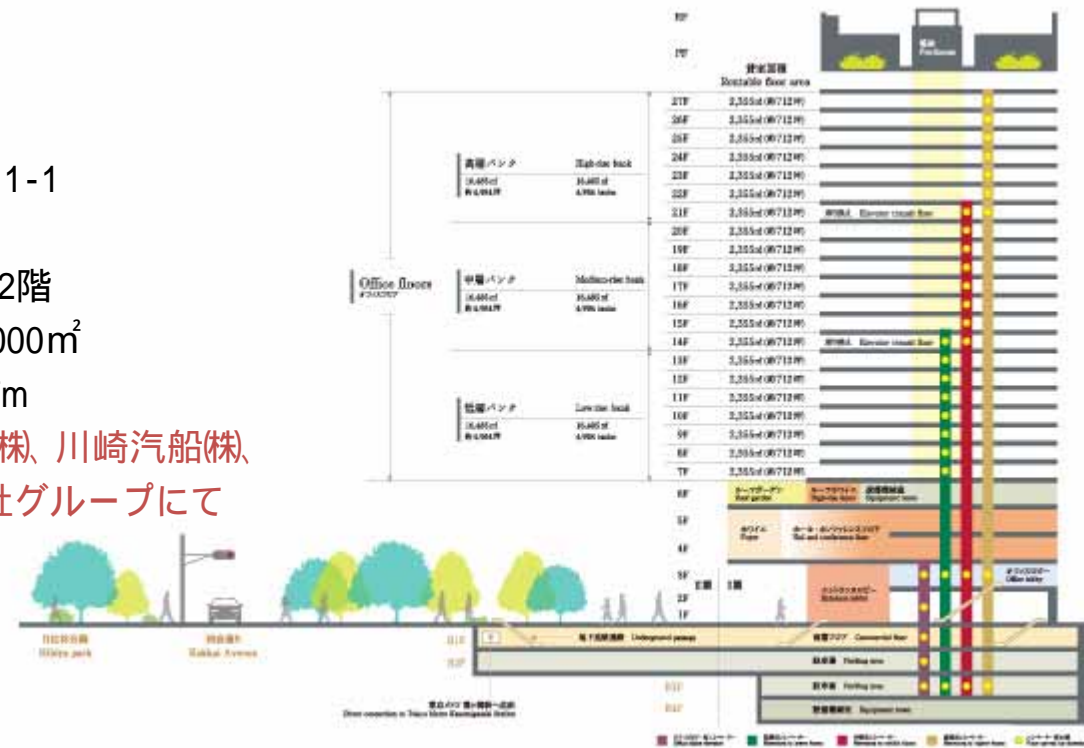
**開業** 2011年秋

**規模** 地上27階、地下5階、塔屋2階

**面積** 敷地8,027㎡、延床約104,000㎡

**高さ** 軒高約142m, 最高高さ147m

**テナント:** オフィスフロアは、双日(株)、川崎汽船(株)、国内金融機関及び当社グループにて100%内定済み





## A-2.安定収益基盤の強化

### 専用船事業の拡充

VLCC, LNG船, LPG船, 電力炭専用船、チップ専用船・メタノール専用船、その他専航船等、特定の顧客に継続して投入する専用船事業では、

- ・ 自社船
- ・ 自社グループ管理

を標準とした、高品質なサービスを提供する体制を整備します。

国内荷主や、現在お取引のある海外荷主との一層の関係強化を進め、顧客のニーズや国内荷主の海外展開にあわせたサービスを提供していきます。

本年2月、国内荷主向け大型LPG船の中長期契約を獲得しました。



## A-3.新興国需要を取り込んだ中小型船の事業展開

### ドライバルク船事業

当社グループのドライバルク船事業では、電力一般炭 チップ専用船 Small Handyの船隊による事業を行っておりますが、Panamax以下の船隊、特にSmall Handyの船隊を拡充します。

#### Small Handyの展開 (8隻)

(30,000dwt前後)

- ・鋼材の輸送を核とし、鋼材仕向地からの折り返しとなる極東向航路については、新興国の需要を取り込む航路を構築しています。
- ・肥料原料・穀物の輸送需要により中東から空船航海の少ない南ア、南米、極東への航路を展開します。

#### 自主運航Panamax4隻体制へ

(80,000dwt前後)

- ・高船齢船の売却等によって一時的に船腹が減少しておりますが、2011年度に2隻が竣工予定です。

#### 中国(曹妃甸)への投資

- ・当社は曹妃甸の港湾事業会社に投資しておりますが、今後同港発着の積荷輸送も取り組む予定です。



## A-3.新興国需要を取り込んだ中小型船の事業展開

### 中小型ガス船事業

前中期経営計画からの継続課題として、中小型船ガス事業をアジア配船を中心に育成・強化します。

### アジア域内配船の強化

イノガストランスポート(株)やシンガポール事務所を中心に市場調査・フィジビリティースタディーを継続し、契約獲得を図ります。

船型：3,500～10,000M<sup>3</sup>型高圧・  
セミレフ・エチレン船

想定エリア：

中国、タイ、ベトナムなど東南  
アジア及びインド、パキスタン、  
中東

### イノガストランスポート(株)の展開

国内の荷動きが低下する一方、近隣諸国と日本のトレードは増加が見込まれ、夫々需要にあわせて船腹量を調整します。内外併用船は一定量の船隊を整備していきます。

高齡船のリブレースを検討します。

## B. 5つの土台 (基本的な取り組み)

B-1 市況変動に対する耐性強化

B-2 財務基盤の強化

B-3 質的転換

B-4 安全の徹底

B-5 環境負荷低減への取り組み



飯野海運株式会社  
IINO KAIUN KAISHA, LTD.



## B-1. 市況変動に対する耐性強化

市況・為替・事業コスト等の外部変動要因を含めた事業全般に関する事業リスクは、全社リスクマネジメント(ERM )により総合的に管理し、市況変動に対する耐性強化を図ります。 ERM = Enterprise Risk Management

### 事業リスク管理基盤の構築

契約や積荷、顧客の特性、リスク量にあわせた船舶・不動産の保有形態を選択、ハードルレートを設定し投資判断・案件管理を進めます。

ISO(品質・環境)の取り組みや、J-SOX対応による内部統制の強化など、社内外のリスクに関する統制については、ERMによる包括的な管理を目指し、統合作業を行います。

船舶経費やビル営繕費などの事業コストについては、既に導入されている内外航の船舶コスト管理システムや不動産情報等の情報系管理システムを活用し常時継続的にコスト管理の状況を監視しており、コストの最適化を実現します。



## B-2.財務基盤の強化

飯野ビル竣工後の2012年のnet D/E ratio 2.5弱をピークとして、2010年代中には1.5～1.8のバランスを目指します。

### 財務バランスの改善

Net有利子負債圧縮のため、資産の入替えによるnet D/E ratioコントロールを継続します。

### 資金調達が多様化、有利子負債の削減

一部の資産については流動化等に取り組み、新規投資及び有利子負債の圧縮に努めます。

### 用船比率を増やします

特定の航路・顧客へ従事する専航船以外の船舶は、用船調達比率を増やします。



## B-3.質的転換

技術力・組織力・マーケティング力の強化と人材育成を進めます。

### <船舶管理部門:イイノマリンサービス株>

- ・コアコンピタンスとなる専用船・ケミカル船の船舶管理技術を強化します。
- ・Fleet Management制を展望したUnit運営により海務部門・工務部門・船員部門の連携の深度化を図り、安全運航・船質・コストの一体管理を更に強化します。

### <不動産部門>

- ・Property/Asset Management力のノウハウ取得・強化を目指し、イノビルテック株を含めた不動産部門の組織を見直し、新たな体制を構築します。

### グローバル管理・人材育成

- ・ケミカル船以外の事業においても、海外の営業要員・管理要員を増強します。

### リサーチ結果の活用

- ・調査チームの調査結果、営業部門の情報、その他市場情報を有効活用し、経営の意思決定に役立てます。



## B-4.安全の徹底

“安全にゴールはない”を旨に、安全管理を徹底しています。

### 外航・内航海運業

- ・海運では社会全体の資産である「環境の保全」、お客様の資産である「積荷の安全」、乗組員らの「人命の安全」に加え、当社グループの資産である「船隊の安全」の4つの安全を追及しています。
- ・グループ管理船には自社グループ船員を配乗し質の高い運航体制を実現しています。陸上配置の海技者が運航を支援し、さらに、お客様の各種技術要請に対応しています。

### 不動産業

- ・予防保全に徹しテナントやビル来館者の安全を守ります。飯野ビル、汐留芝離宮ビルといった大型ビルでは、地震等の大規模災害発生時に、ビルテナントの事業継続計画 (Business Continuity Plan) をサポートする設備を備えています。

## B-5.環境負荷低減への取り組み

### 不動産業

- ・ 2011年秋に開業する飯野ビルは、エネルギー消費を約46%削減(\*標準事務所比)する優れた環境性能を有しています。オフィスビルとして最高峰の設備・仕様が、省エネと快適な執務環境の提供を可能にしました。飯野ビルは、日本における建築物の総合環境性能評価システム「CASBEE」の最高クラスである“Sクラス”の取得を予定しています。

### 外航海運業

- ・ 世界海事機関“IMO”の国際統一基準を順守し、環境に配慮した船舶を整備し、運航しております。

### 内航海運業

- ・ 国内改正省エネ法に定める低炭素削減基準を達成し、新船底塗料の採用や燃料改質機設置等により引き続き燃費の効率化を図り、ソフト・ハード両面から環境負荷低減努力を続けています。

### ベトナムにおける植林プロジェクト

- ・ 資源輸送の担い手としての要請を認識し、ベトナムにおける植林プロジェクトに参画し、資源リサイクルのメンバーとして活動しています。



# 中期経営計画の変遷



飯野海運株式会社  
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

## <IR21> 1998～2000年度

テーマ「守りの経営」

- ・配当継続
- ・赤字部門の縮小撤退
- ・資産内容の健全化
- ・コストダウン業務合理化

## <NEW IR21> 2001～2003年度

テーマ「変革の時代にスピードと創意で発展」

- ・グループの一体経営
- ・売上・コストの中長期的極大化
- ・顧客満足度の向上
- ・マンパワーの強化
- ・LNG運航準備のための体制確立

## <IVC 07> 2004～2006年度

テーマ「企業価値の創造を目指して

～変化にスピードと創意と熱意で挑戦」

- ・連結経営の推進
- ・営業力強化
- ・人材の育成/活用
- ・コーポレートガバナンスの強化
- ・財務体質の強化

## <ISG 12> 2007～2010年度

テーマ「永続的成長企業を目指して」

～ROE10%の維持

- ・組織力と個人の力の強化
- ・戦略部門による収益力の強化
- ・安定収益基盤の確保
- ・安全 品質管理体制の確立

## <IEG 14> 2011～2013年度

テーマ「成長と進化」

3つの柱

- ・ケミカル船事業の構造改革
- ・不動産事業を含めた安定収益基盤の強化
- ・新興国需要を取り込んだ中小型船事業の展開

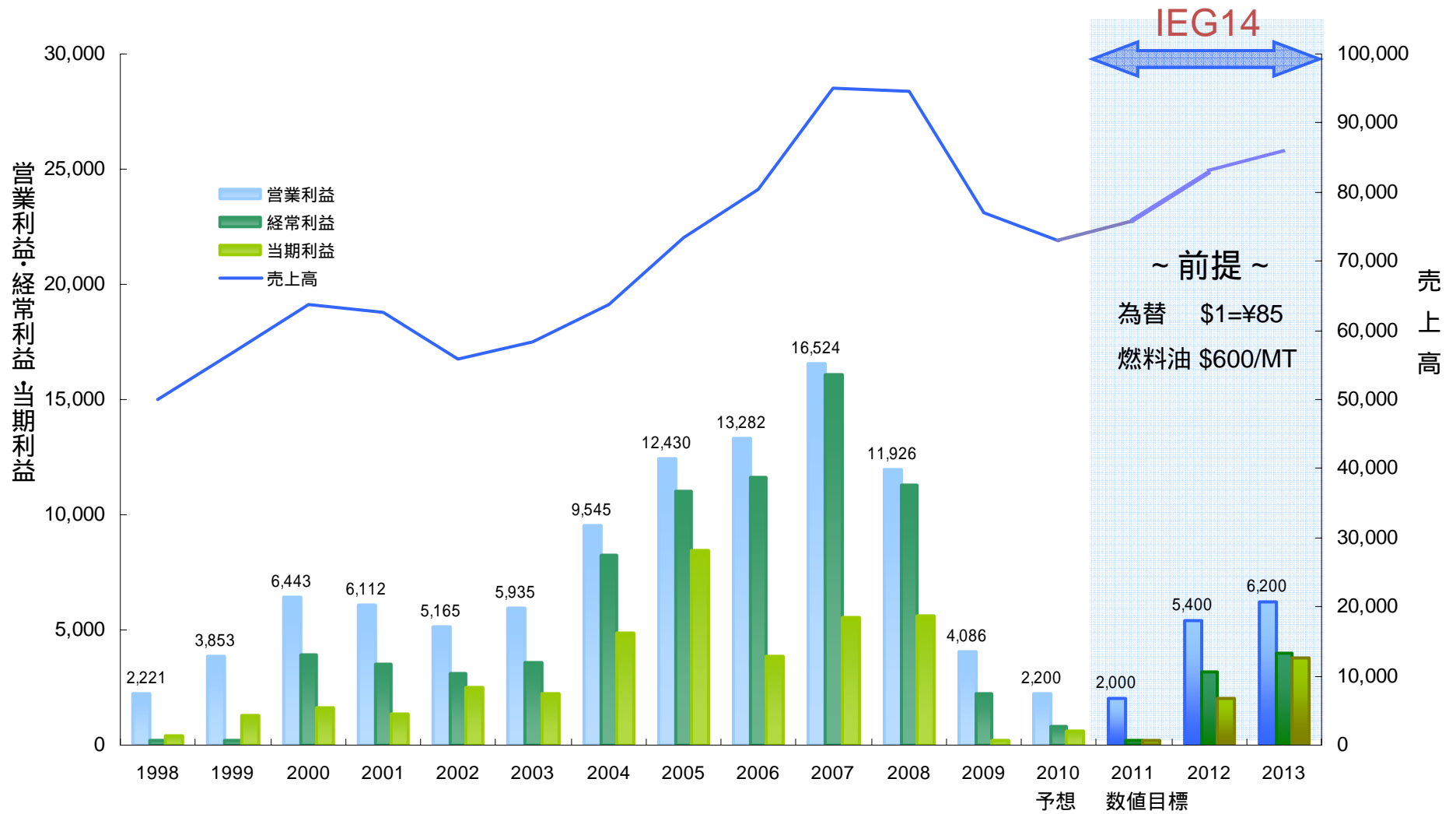
5つの土台

- ・市況変動に対する耐性強化
- ・財務基盤の強化
- ・質的転換
- ・安全の徹底
- ・環境負荷低減への取り組み

# 長期損益推移

(単位:百万円)

(単位:百万円)





飯野海運株式会社  
IINO KAIUN KAISHA, LTD.



**IINO LINES**