



2013年5月17日

各 位

会 社 名 佐世保重工業株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 湯下 善文  
コ ー ド 番 号 7007  
東京第1部、福岡  
問 合 せ 先 総合管理本部副本部長 澁谷 明幸  
(TEL 03-6861-7312)

## 新中期経営計画について

当社は、昨年10月25日に「向こう3ヶ年の経営方針（事業再構築について）」を発表し、当社主力事業である新造船事業の操業を縮小する一方で、艦艇・修繕船をはじめとする新造船事業以外の事業を強化することにより、2014年度の黒字化を目指し、事業ポートフォリオの変革に取り組む方針としておりました。この方針に基づき、2015年度までの具体的な計画の策定を行う過程において再度売上目標を検証しましたところ、新造船事業以外の事業における実現が難しく、前回計画で掲げた2014年度での黒字化の達成は厳しい見通しとなりました。

つきましては、このような経緯を踏まえ、今般計画全体の再検証を行い新たに「新中期経営計画」を策定しましたので、その概要を下記及び別紙のとおりお知らせいたします。

新計画においても、事業ポートフォリオの変革など基本となる経営方針の大枠に変更はありませんが、売上規模を維持・拡大しつつ環境変化に対して耐久性のある収益構造を確立し、2015年度の黒字化及び2016年度以降の収益安定を実現すべく全社を挙げて取り組んでいくことにしました。

また、新造船事業の今後の厳しい事業環境を熟慮した場合、固定費の大幅削減を早急に実現することが最も重要な経営課題と判断し、人員体制の最適化や組織のスリム化を図る目的で、本年5月17日に開催した取締役会において希望退職を実施することを決議いたしました。本件の詳細につきましては、本日公表いたしました「希望退職の募集について」をご参照ください。

記

### ■「新中期経営計画」の基本方針

売上構造の転換により売上規模の維持・拡大を図ると同時に、  
事業運営体制の見直し・強化を行い  
事業変化に対して耐久性のある収益構造を確立

なお、詳細につきましては、別紙をご参照ください。

以 上

(注) 本資料に記載されている数値目標や将来見通しは、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、様々な要素により記載の目標または見通しなどと異なる可能性があります。

# 新中期経営計画

佐世保重工業株式会社  
代表取締役社長 湯下 善文

2013年5月17日

<b>1. 2012年度の総括</b>	P. 2
<b>2. 事業環境</b>	P. 5
<b>3. 新たな中期経営計画の策定について</b>	P. 8
<b>4. 新中期経営計画の概要</b>	P.10

# 1. 2012年度の総括

## 前年度より減収減益となり、営業損益は赤字

単位: 億円

( )内は対売上高比率

	2012年度 (連結)	2011年度 (連結)	対2011年度 (連結)
売上高	359	661	302
営業損益	13 ( 3.6%)	99 (14.9%)	112
税引前損益	2 ( 0.6%)	76 (11.4%)	78
当期純損益	5 ( 1.5%)	7 (1.1%)	12

## 新造船事業における建造体制の縮小(年間12隻 6隻)、 新たな事業領域の拡大といった取り組みには着手するも、 外部環境は厳しく、2012年度は赤字計上

### 成果

- 外部環境変化に対して耐久性のある受注・生産体制への移行
  - ✓新造船事業における建造隻数の縮小実行(年間12隻から6隻体制へ)
- 艦艇修繕船事業における客船需要の取り込みによる大型ドックの稼働維持
- 新たな事業領域の拡大
  - ✓ガス分離装置製造販売会社(ADSエンジニアリング)の設立

### 課題及び今後必要な取り組み

- 外部環境変化に対して耐久性のある受注・生産体制確立の途上
  - ✓新造船事業における年間6隻建造体制でのベストオペレーションの確立
  - ✓全社横断的な固定費の削減及び変動費化
- 技能伝承の停滞
  - ✓人員の最適配置及び人材育成
- 新規事業立ち上げによる収益拡大
  - ✓バラスト水処理装置に関する部品供給事業の早期収益化

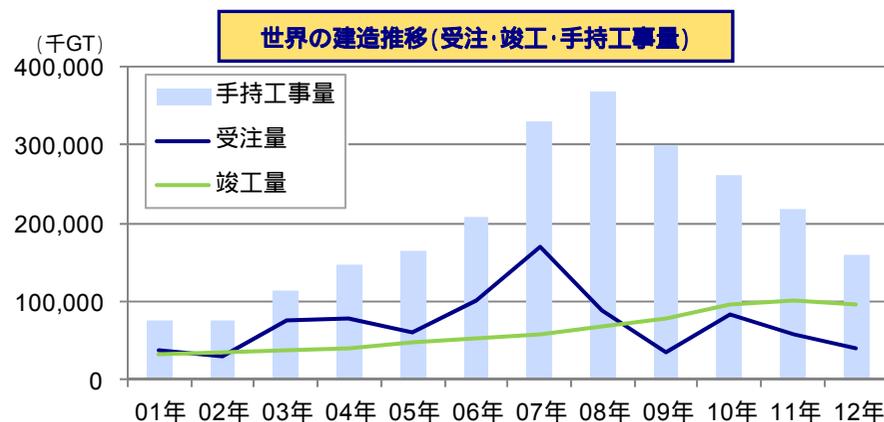
## 2. 事業環境

現在の手持工事船舶が今後2～3年で市場へ供給されることになり、船腹過剰による新造船需要の低迷は継続することが想定される

## 造船市況

### • 新造船の建造状況

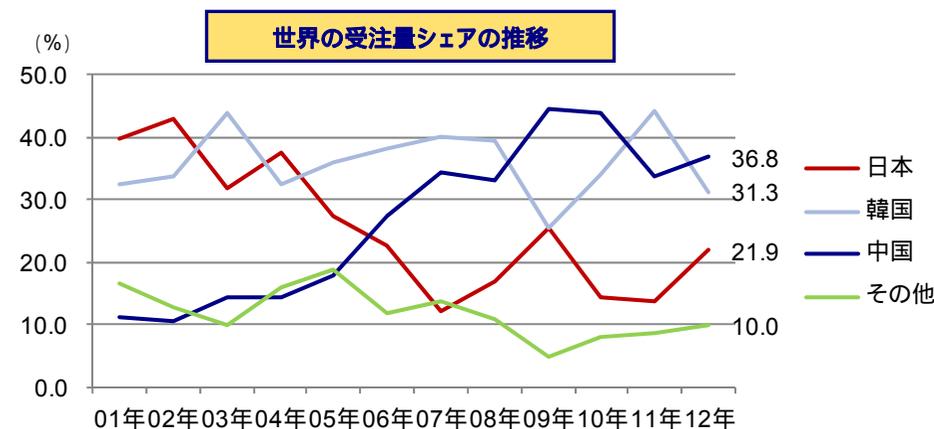
- ✓ 2008年以降、受注量は下落傾向にあり、併せて手持工事量も減少。但し、受注残の建造により竣工量は1億GT前後で推移
- ✓ 昨今の経済不況下、受注キャンセル等のケースはあるものの、現在の手持工事船舶が今後2～3年で市場へ供給されることになり、船腹過剰による新造船需要の低迷は継続することが想定される



出所: World Fleet Statistics 及び World Shipbuilding Statisticsより作成  
(手持工事量は各年12月末時点、02年以降は修正値を採用)

### • 受注量のシェア

- ✓ 建造能力増強等により、中国・韓国勢の受注量が日本を上回る水準で推移
- ✓ 特に、中国は、2006年より政府主導で造船業へ積極的な進出を開始。2012年における受注量シェアは36.8%と韓国を抜き世界1位となる



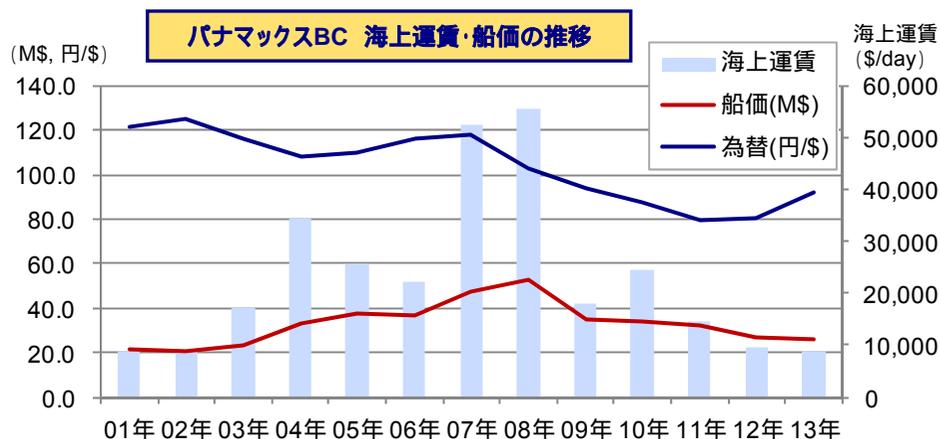
出所: World Shipbuilding Statisticsより作成  
(02年以降は修正値を採用)

為替は円安基調に転じたものの、海運市況及び船価は低迷しており、当社グループを取り巻く外部環境は厳しい状況が続く可能性が高い

## 海運市況・船価・為替

### 海運市況・船価

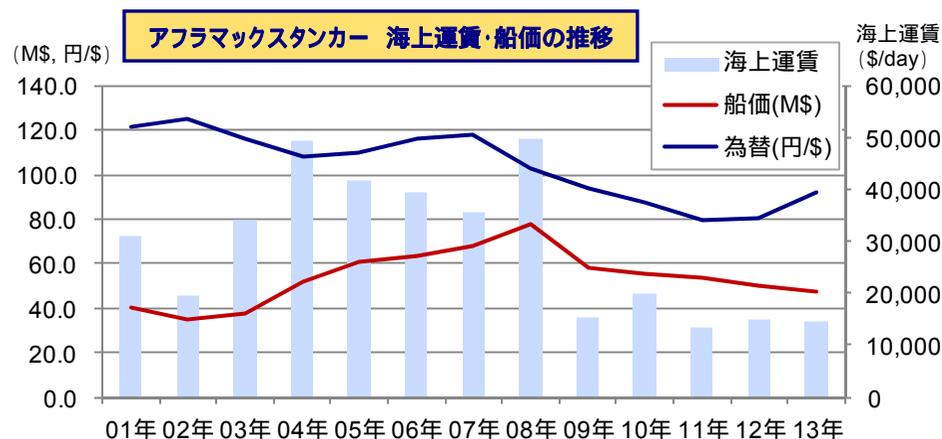
- ✓ 2008年を境に海上運賃は大幅に下落。その後も低迷が続いており、目立った回復の兆しは見えていない
- ✓ 船価は、海運不況に沿った形で下落し、依然として低迷が続いている。直近(2013年の3ヶ月平均)の船価は、パナマックスBCが25.8百万USドル、アフラマックスタンカーが47.2百万USドル



出所: Clarkson Research Studies "Shipping Intelligence Weekly" より作成  
(海上運賃・船価・為替は各年月次データの平均値、13年データは1~3月平均値)

### 為替の推移

- ✓ 船価が低迷する中で、昨年末以降円安基調に転じているのは好材料である
- ✓ 一方、円安進行による原材料価格の上昇が懸念される



出所: Clarkson Research Studies "Shipping Intelligence Weekly" より作成  
(海上運賃・船価・為替は各年月次データの平均値、13年データは1~3月平均値)

### 3. 新たな中期経営計画の策定について

2012年10月発表の数値目標を再検証した結果、  
2014年度の売上計画・黒字化の実現が困難な見通しとなったことから  
新たな中期経営計画を策定、実現に向けて全社一丸で取り組む方針

## 前回発表計画(2012年10月)

- 2014年度における連結売上高400億円  
及び黒字化の達成

事業部門	2014年度目標
新造船	売上高 150億円
艦艇修繕船	売上高 100億円
機械	売上高 100億円
新規事業・その他	売上高 50億円

数値目標を再検証した結果、2014年度  
の目標数値実現は困難な見通しに

## 新中期経営計画の策定

- 売上構造の転換等、基本となる経営方針の  
大枠は前回発表計画を踏襲
- 新造船以外の事業部門について検証結果  
を踏まえた売上目標の修正を実施
- 売上計画の下方修正に伴い、人員削減は  
じめさらなる事業運営体制の見直し・強化を  
反映

### 計画の再策定

- ✓ 2015年度における連結売上高360億円及  
び黒字化の実現に向けて全社一丸で取り  
組む方針

## 4. 新中期経営計画の概要

売上構造の転換により売上規模の維持・拡大を図ると同時に、  
事業運営体制の見直し・強化を行い  
環境変化に対して耐久性のある収益構造を確立

## 売上構造の転換

- 新造船事業：着実に年間6隻の受注を確保
- 艦艇修繕船事業：安定収益分野として戦略的投資を行い収益を極大化
- 機械事業：クランク軸一極依存からの脱却を図り、既存技術や経験が活かせる成長領域を確立
- 新規事業：バラスト水処理装置事業や洋上風力発電等の次世代の成長領域を確立

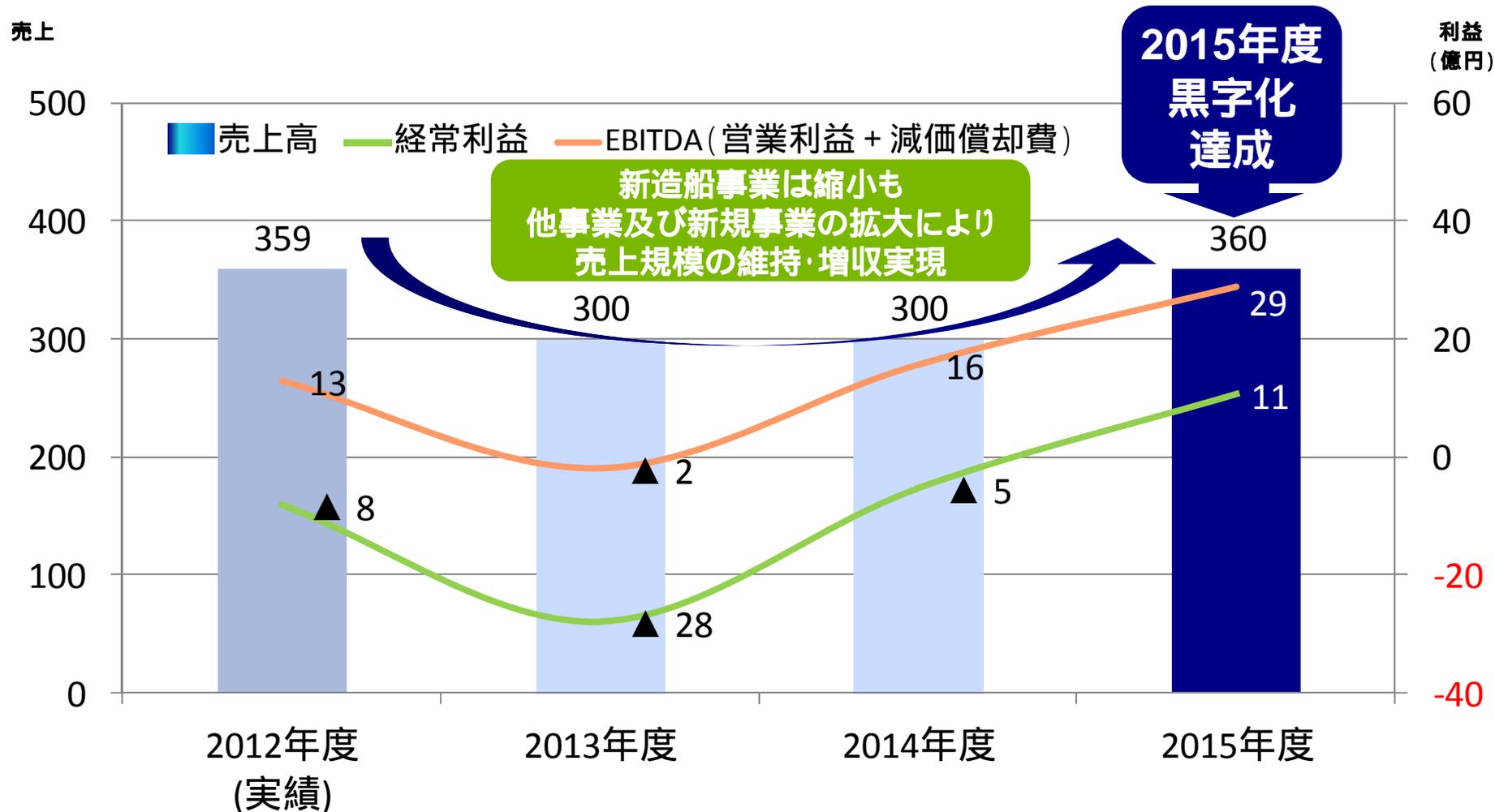
## 事業運営体制の見直し・強化

- 最適な人員体制の構築
- 間接部門はじめ組織のスリム化
- 全社的視点での人材の最適配置
- 固定費の削減・変動費化
- 非営業用資産の売却



売上規模を維持・拡大しつつ、環境変化に対して耐久性のある収益構造を  
確立し、2015年度の黒字化及び2016年度以降の収益安定化を実現

## 2015年度における連結売上高360億円及び黒字化の達成

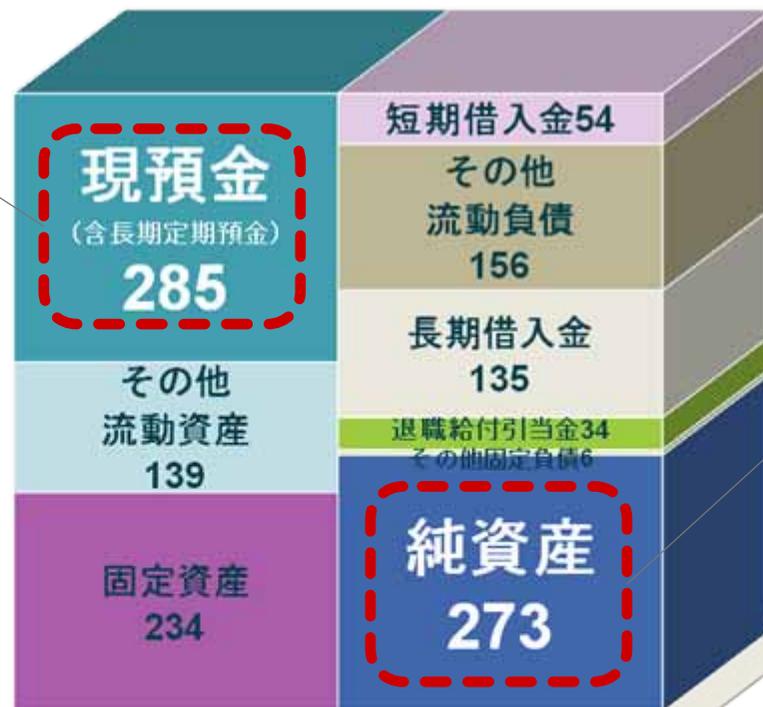


現在、手元流動性は潤沢で内部留保も厚く、  
14/3期、15/3期にて赤字が見込まれているものの、  
財務の安定性については今後も懸念の無い見込み

【13/3期連結貸借対照表(単位:億円)】

## 手元流動性潤沢

- 現預金 - 借入金 = 96億
- 流動比率 > 200%

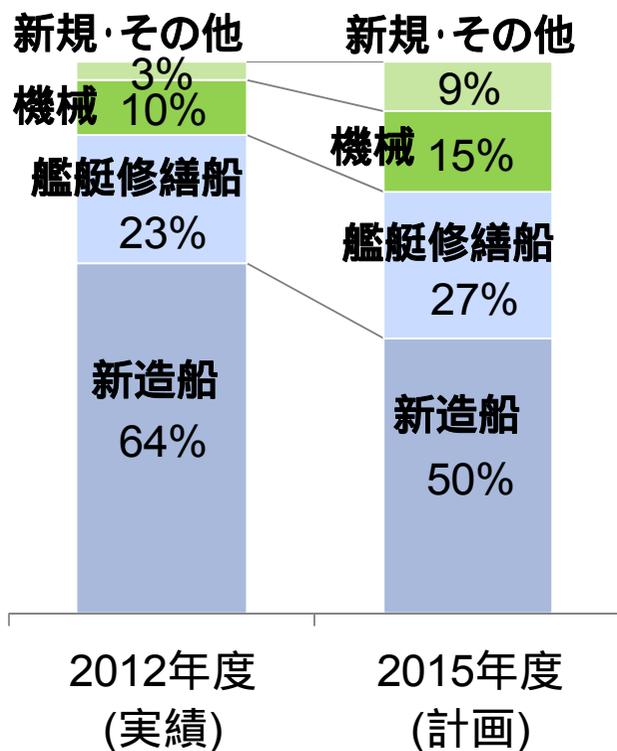


## 厚い内部留保

- 自己資本比率 > 40%

## 新造船事業の売上規模は縮小も、他事業及び新規事業を拡大 2015年度にて2012年度と同水準の売上規模を維持

### 売上構造の転換(連結)



事業	各分野の基本方針	2015年度 目標売上高 (2012年度比)
新造船	高付加価値船の開発を継続し競争力を確保、 着実に年間6隻の受注を確保	180億円 ( -49億円)
艦艇 修繕船	国内艦艇事業を全社の安定成長事業と位置付 け、設備投資や人材等の社内資源を優先配分 し、売上を極大化	95億円 (+12億円)
機械	営業力・設計力・生産技術力を強化し、クランク 軸以外の既存技術や経験が活かせる成長領 域を早期に確立	53億円 (+17億円)
新規・そ の他	バラスト水処理装置の部品供給事業と洋上風 力発電事業に集中して事業化を推進、早期の 収益化 その他既存事業(曳船、給食事業等)の強化、 収益拡大	32億円 (+19億円)
合計(連結)		360億円 ( 0億円)

## 環境変化に対して耐久性のある収益構造の確立

### 最適な人員体制の構築、間接部門はじめ組織のスリム化

- 2013年度(4月): 約1,020名

  - 2015年度(4月): 約770名( 250名, 25%)

  - 単体ベース、2013年4月人員数には外部企業への応援派遣者を含んでいる

### 固定費大幅な削減(2012年度対比 30億円)

- 2012年度実績: 126億円

  - 2015年度目標: 96億円( 30億円, 24%)

  - 【主な削減手段】

  - ✓上記の人員削減、組織のスリム化等による総費用削減

  - ✓業務の外注拡大による効率化

## 事業再構築の推進

### 建造

- 市場環境の変化に柔軟に対応できる体制の構築
  - 年間6隻体制でのベストオペレーションの確立
  - ✓ 生産効率の更なる向上を図る
  - ✓ 構内物流の改善等工期短縮に向けた改善の継続
  - ✓ コスト削減による競争力の強化



【パナマックスバルクキャリアー】

### 研究開発

- 高付加価値船の開発による競争力強化
  - マクロ船舶需要を見据えた新船型・船種の開発
  - 省エネ、各種規制対応等を考慮した既存船の改良を継続的に実施



【アフラマックスタンカー】

## 戦略的投資による安定成長の実現

### 艦艇船

- 大型艦艇船への対応力強化
  - 受入体制の整備
  - ✓ 2012年度より、戦略的設備投資を実施
  - ✓ 最重要業務に人材を優先的に配置し、品質管理の向上を図る
  - ✓ 技術力の強化



【修繕ドック】

### 一般商船

- 大型船舶、特殊船等の高付加価値船工事の受注拡大
- バラスト水処理装置(BWTS)搭載工事の需要への対応
  - コスト競争力の強化
  - ✓ 協力業者とのより一層の協業関係の構築
  - ✓ 海外ヤードとの戦略的提携



【大型船舶】

## クランク軸一極依存からの脱却

### 鍛造・機械

- 一般鍛鋼品の受注拡大
  - 大型鍛造品の製造技術を活かす新分野の開拓
  - クランク軸の既存製造設備・人員の活用



【クランク軸】

### 製缶

- 船用圧力タンク・化工機等の受注拡大
  - 営業・設計・現場における人材育成による  
営業・生産管理能力の向上や多能工化



【LPGタンク】

### 公共事業

- 水門、橋梁補修工事、港湾構造物等の公共工事の受注拡大
  - 必要有資格者・技術保有者の確保  
及び熟練工の技能伝承による事業領域の拡張



【ポンツーン】

## 次世代の成長領域の確立

### バラスト水処理装置

- ・バラスト水処理装置の部品供給事業を確立  
→バラスト水処理装置の搭載義務化による受注拡大

### 洋上風力発電

- ・中長期的な成長を見据えた投資  
→他社とも提携しながら、洋上風力発電事業へ着手・参入し、日本における実用性の検証を推進

### その他

- ・その他既存事業(曳船、給食事業等)の強化、収益拡大



【バラスト水処理装置・PSAガス分離装置】



【着床式洋上風力発電】

(イメージ図/ウィキペディア (Wikipedia): フリー百科事典『洋上風力発電』:最終更新 2013年4月16日 19:57より)