

## 不定期専用船事業 ドライバルク船部門



永田 健一  
専務執行役員

### 2012年度を振り返って

ドライバルク船の最大船型であるケーブサイズ①の市況については、新造船大量竣工による船腹供給過多①を背景に、2012年暦年平均の傭船料がUS\$10,000/日を下回り、The Baltic Exchangeによるインデックス公開開始以来、最低水準で推移しました。パナマックス船型以下の市況も、新造船による船腹供給圧力①が強い中、中国の景気減速に加えて夏場の北米干ばつの影響もあり、各船型の傭船料は、概ねUS\$10,000/日を下回る水準で推移しました。電力炭船は、東日本大震災で被災した石炭火力発電所が順次運転を開始し、高い稼働率を維持したことから荷動きは堅調に推移しました。木材チップ船は、一部積載貨物で競合する中小型ドライバルク船の低調な市況の影響を受け低迷しました。

当部門では、ケーブサイズを主力とする鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)輸送のほか、木材チップ船、電力炭船等の長期契約による安定利益の確保とともに、運航効率改善による収益拡大やコスト削減を推進しました。また、ケーブサイズ及び木材チップ船の解撤(スクラップ)を積極的に進め、船隊の若返りと船質の向上を図り、高品質な輸送サービスの提供に努めました。しかしながら、ケーブサイズでは、市況悪化に伴うフリー船②の損失が中長期契約による安定利益を毀損し、よりフリー船比率が高いパナマッ

隻数	12/3 392 → 13/3 404
載貨重量トン(千DWT)	12/3 34,911 → 13/3 34,928

注：隻数・載貨重量は、短期傭船・J/V保有船を含む

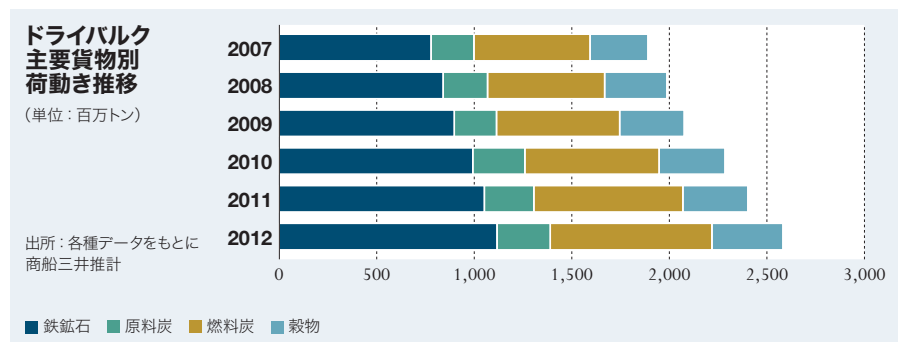
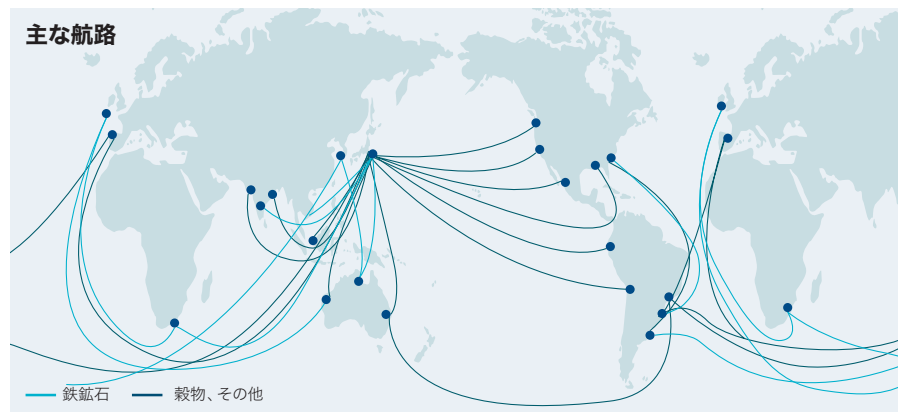
クス以下の船型においては、未曾有の不採算状態が続きました。この結果、当部門の業績は2011年度比で大幅に悪化し損失が拡大しました。

このような厳しい市況環境を踏まえ、当部門の競争力早期回復・強化のため、フリー船の営業・運航拠点を東京からシンガポールに移転する「事業改革」を2012年度第4四半期(2013年1~3月期)に断行しました。中小型船を中心に、

フリー船約130隻を当社100%出資のシンガポール現地法人③に主として傭船契約を時価譲渡して順次移転させ、契約傭船料とマーケット傭船料との差額を中心に、総額1,015億円の譲渡損を特別損失として計上致しました。

### 2013年度 黒字化復帰シナリオ

2013年度では、前年度での過去最大の経常赤字から黒字転換を果たすことが、目下確実に達成しなければならない目標です。2012年度に計上した事業改革費用1,015億円の多くは当部門に費やされたものですが、これにより、ドライバルク船隊中のフリー船約130隻のコストが市況並みに大きく引き下げられました。例えば、MOLバルク・キャリアーズ社が運航する中小型船のコストは、概ねUS\$10,000/日を下回っており、競争力の回復という意味で大きな前進を果たしています。2013年度については、こうした事業改革に伴う船隊コストの引き下げ効果約400億円が確定しており、為替の円安効果、減速航海などによるコスト削減効果



も併せて、大幅な黒字転換が視野に入っています。

2013年度のドライバルク市況の見通しですが、ケーブサイズ・バルカーでは、新造船竣工隻数の減少やスクラップの進展による船腹供給圧力の鎮静化が見込まれ、また、需要面では年初からの豪雨と雨季に行われる港湾施設の定期補修などにより停滞していたブラジル産鉄鉱石の出荷正常化など、需給両面から夏場以降下期にかけて市況回復を予想しています。パナマックスについては、引き続き新造船竣工による船腹供給圧力が大きく、大幅な市況改善は見込んでおりませんが、2012年度に発生した米国の干ばつなど需要悪化要因がない前提で、若干の市況改善を想定しています。

## ■ドライバルク船事業のこれから

振り返ると、リーマンショック以前、高騰していたドライバルク船市況を背景として、他の多くの船会社と同様に船の建造競争に陥ってしまい、「お客様の荷物を運ぶ」という原点から外れてしまった部分があっ

たのではないかと思います。荷主との直接の貨物輸送契約に対応する隻数以上に船を調達し、備船市況に晒すことになった、つまりは身の丈を超えたフリー船を抱え過ぎてしまったということです。

本来船会社の使命は、様々な顧客ニーズに応えられる競争力ある船隊を整備し、顧客のサプライチェーンの中で有効に機能できるベストの船腹を提供すること、また、その船腹で長期・中期・スポットといった輸送需要に応じていくことです。その意味では、フリー船全てが悪いということではなく、一定のフリー船隊は必要です。但し、フリー船を増やす場合には、一方で安定利益を増やしていく、あるいは、安定利益を超えるようなフリー船エクスポージャーはできる限り縮小していくことが重要となってきます。2013年度以降は、そのようなトータル・リスク・コントロールをさらに深度化させ、安定利益を増やしつつ、フリー船エクスポージャーを減らしていきます。

大型船による中長期契約を中心とした安定利益の積み上げについてですが、

単に安価な船を調達するだけでは貨物をお預かりすることはできません。多くの競合の中から選ばれるためには、荷主の信頼を得なければならないのです。信頼には、貨物輸送上の技術的なバックアップ、スケジュールの正確性、本船の安全運航、財務基盤の安定性、といったバックボーンが必要不可欠です。加えて、顧客との密接なコミュニケーションにより、信頼の上にさらに安心感を重ねていくことで、当社ドライバルク船事業の競争力をさらに高め、安定利益拡大につなげていきたいと考えています。

一方、フリー船については、今後はシンガポールを本拠地として事業展開を図ります。シンガポールは世界中の海運関係企業が集まる情報の集積地でもあり、この地に拠点を置くことにより、地の利を活かし、COA<sup>\*4</sup>をはじめ実輸送契約を増やしていく計画です。これにより市況変動リスクに晒される隻数を減らしていくことが可能となります。加えて、シンガポール現地法人を通じ、東南アジア・インド・豪州市場への営業展開に力を入れ、域内海上

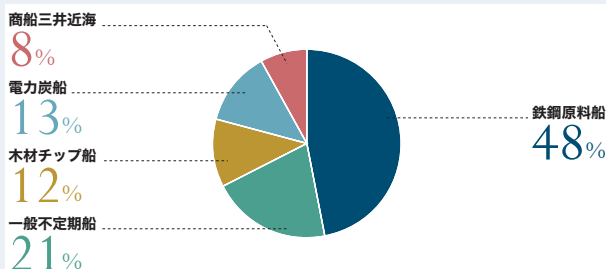
## ドライバルク船隊表

(2013年3月末)

船型	標準的な載貨重量 (DWT)	隻数	用途
ケーブサイズ	170,000	103	鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72,000	38	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	68	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディサイズ	28,000	52	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93,000	41	燃料炭
木材チップ船	50,000	44	木材チップ、大豆粕など
その他(重量物船、近海船)	12,000	58	-
合計		404	

## 連結売上高構成比

(2012年度)



## 語句の解説

\*1 **船腹供給過多**：世界ベースでの2012年のケーブサイズ・バルカー新造船は215隻に上り、解撤された75隻を差し引いても140隻の純増でした。その結果、2012年末の隻数は1,510隻と、前年度末から10%増加しています。2011年(16%増加)に引き続き需給バランスの構造的悪化が記録的な低水準備船の主要因となっています。2013年については、ケーブサイズ・バルカーの新造船竣工量は半減する見通しですが、まだ船腹余剰感拭きません。パナマックス・バルカーでは、2012年に引き続き高水準の新造船竣工が予想され、2013年も厳しい需給環境が予想されます。

\*2 **フリー船**：主にスポット運航や1年未満の短期契約に従事し、市況変動の影響に晒される船。

\*3 **シンガポール現地法人**：ケーブサイズについてはMOLケーブ社に、パナマックス以下の船型についてはMOLバルク・キャリアーズ社に移転。いずれも当社100%出資のシンガポール現地法人。

\*4 **COA**：Contract of Affreightment(数量引受契約)の略。鉱石・石炭・原油などのばら積貨物を大量かつ長期に輸送する場合に締結します。この契約では、貨物の運送量・運送期間は定めませんが船期は特定せず、数量運送契約の消化方法は、運送人に任せるやり方が採られます。

輸送などを含めた様々な貨物を組み合わせることで、バラスト航海を減らしながら、マーケット水準を上回る収益を生み出す営業とオペレーションを実現していきます。

このように市況に依存しない事業体制を推し進めていく所存ですが、市況そのものについては概ね2012年度が底であり、今後徐々に回復すると見込んでいます。2013年のケープサイズ・バルカーの竣工隻数は、前年比で半減すると見込まれるため<sup>※1</sup>、後半には市場心理も改善し、一定の上昇が図られるものと期待しています。また、パナマックス以下の中小型船でも、積み地の港湾における船齢規制の強化、燃費性能の急速な進展による老齢船の陳腐化、世界的な環境規制の強化などに伴う多額の改修費用に見合わない船のスクラップなどにより、主に老齢船の市場退出が進み、市況は徐々に回復すると見込んでいます。但し、2000年代半ばのようなドライバルク船市況の高騰は期待できず、フリー船で大きな利益を創出することは難しいでしょう。

特に海外では、足元の船価下落を背景に新造船投資へ動いている船主・船社もありますが、ドライバルク船市況が当面低調に推移するのであれば、逆に当社がそのような船を低コストで傭船するということも選択肢となり得ます。先述の通り、収益の拡大と安定にまず注力しますが、一方で、船腹調達面でも市況変動への対応力を高めるべく調達手法の柔軟化・高度化を図り、一定のフリー船を維持する中で、市況高騰がなくても確実に利益を上げていける体制を確立していきます。

以上のように、2013年度については市況エクスポージャーを極力縮減し、黒字化必達の一年と致しますが、同時に「お客様の荷物を運ぶ」という原点をもう一度見つめ直す年でもあります。今後一層営業力を強化して顧客の多様なニーズに応え、また、事業改革でコストを引き下げた競争力のある船隊を駆使しながら、ドライバルク船部門が持続的な成長軌道に乗れるよう、再チャレンジしていきたいと考えております。

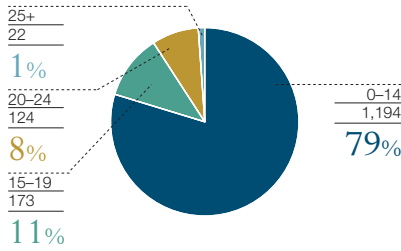
### 世界のドライバルク船 船齢構成

(2013年3月時点)

船齢  
隻数  
%

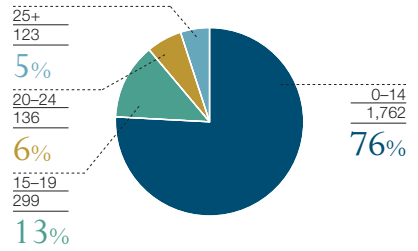
#### ケープサイズ

(100,000dwt-1,513隻)



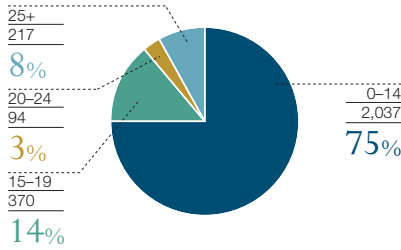
#### パナマックス

(60-99,000dwt 2,320隻)



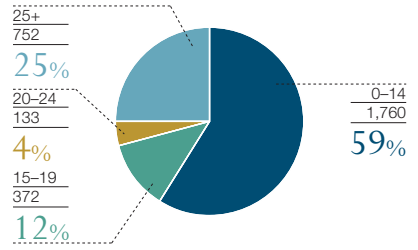
#### ハンディマックス

(40-59,000dwt 2,718隻)



#### スモールハンディサイズ

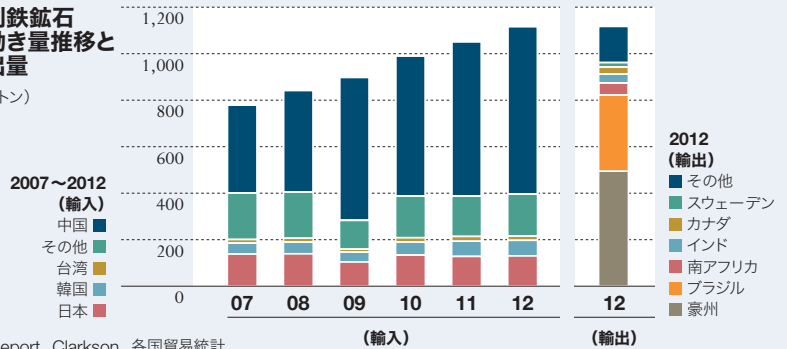
(10-39,000dwt 3,017隻)



出所：Clarkson March 2013

### 仕向地別鉄鉱石 海上荷動き量推移と 国別輸出量

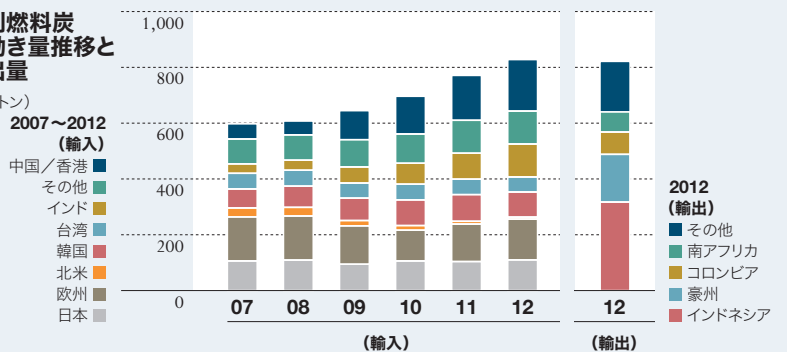
(単位：百万トン)



出所：Tex Report、Clarkson、各国貿易統計

### 仕向地別燃料炭 海上荷動き量推移と 国別輸出量

(単位：百万トン)



出所：SSY

不定期専用船事業 ドライバルク船部門  
ケープサイズ・バルカー「ORE SAO LUIS」  
(ツバラオ、ブラジル)

ブラジルの資源会社・Vale社との長期輸送契約に基づき、ブラジル～中国間の鉄鉱石輸送に従事しているケープサイズ・バルカー「ORE SAO LUIS」。今後も拡大する鉄鉱石の輸送需要に応えるべく、高度な安全運航管理体制と船隊規模を活かした安全・確実な海上輸送サービスを提供していきます。



# 不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫  
専務執行役員

## 2012年度を振り返って

2008年のリーマンショックで石油需要が減少したところに、新造船の大量竣工が重なり、船腹の需要ギャップが大幅に拡大しました。その需給ギャップが解消されないまま過去4年にわたり市場が低迷し、一部の船種については市況回復が見られ始めたものの、油送船部門全体として4年連続の赤字を余儀なくされています。

原油船の最大船型であるVLCCの隻数は、2012年年初時点で世界に588隻、同年中に49隻の新造船が就航し、21隻が撤退等、年末時点の隻数は616隻と約5%増加しています。こうした中、原油船市況は、中国などの消費国が南米・西アフリカなど遠距離ソースからの原油輸入を拡大したことを受けて、一時的に市況が上昇する局面がありましたが、同国の景気減速による原油在庫の余剰感とともに、夏場の不需用期に入ったことから市況は下落しました。その後、冬場の需用期に一時的な回復が見られたものの、船腹余剰感を回復するには至らず、総じて市況は低迷しました。

プロダクト船の市況は、上期に上値の重い展開が続きました。しかし、下期に入り、極東域での堅調なナフサ需要、冬場の燃料需要の盛り上がりや豪州製油所の閉鎖による荷動き増加で太平洋水域の市況が回復し、アフリカ・南米の実需も手伝って、市況は全域にわたって回復しました。

隻数

12/3 200 → 13/3 194

載貨重量トン(千DWT)

12/3 18,756 → 13/3 19,037

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

ケミカル船の市況は、2012年は最大の需要家である中国の景気停滞に欧州債務問題が加わり、厳しい状況が続きました。2013年に入ると、プロダクト船と競合する貨物(植物油など)の輸送需要増にプロダクト船市況上昇効果に加わって市況は全般的に改善傾向を見せてきています。

LPG船の市況は、中東からのLPG輸出増加により2012年前半は上昇しましたが、イランからのLPG輸出がEU経済制裁に伴い途絶し、VLGCの需給バランスが緩んだ結果、後半は低迷しました。

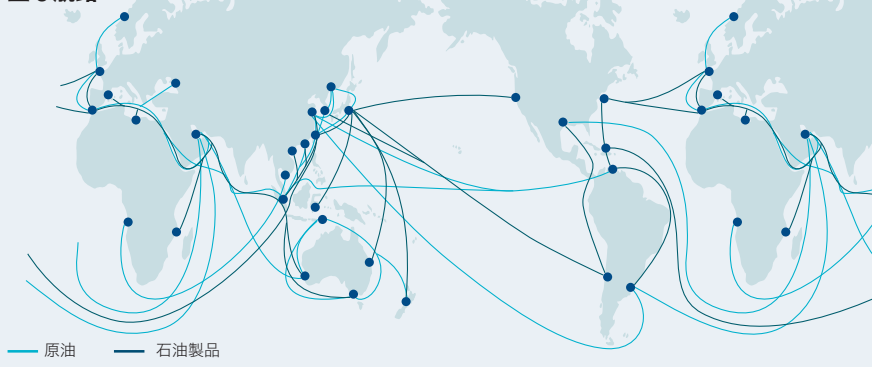
メタノール船については、17隻が長期備船契約に従事、マーケットシェアも40%を占めるなど、当部門の業績の下支えとして安定的な貢献をしています。

なお、2012年度に実施した事業改革で売船処分した原油船5隻をはじめとして、市況エクスポージャーの縮小に努めた結果、2012年9月末に80隻あった当部門のフリー船は、2013年3月末で74隻に減少しました。

## 2013年度 黒字化に向けたシナリオ

VLCCは2013年の新造船の竣工は前年より少ない35隻程度と予想しています。一方、厳しい安全運航基準が求められる中、老齢船はメンテナンス費や検船対策費用が高く、採算面で不利になりつつあり、撤退が進む可能性があります。また、石油メジャーは15歳以上のVLCCの使用を回避していますが、同年齢枠のVLCCは現在70隻程度世界に存在しています。こうした年齢条件を超えるVLCCはスクラップの最有力候補であり、この進展によるマーケット正常化への回復も近いと考えています。

### 主な航路



### 油送船フリート内訳表

(単位：隻)

	11/3	12/3	13/3	フル運航
原油タンカー	48	46	47	VLCC
プロダクトタンカー	60	62	61	LR1
ケミカルタンカー	85	79	75	2013年秋開始予定
LPGタンカー	13	13	11	VLGC
合計	206	200	194	

足元の事業環境は依然として厳しいものがありますが、事業改革の成果に、進行中の「RISE 2013」の実施効果が加わって、2013年度の当部門の市況リスクエクスポージャーは、さらに小さくなっています。プロダクト船に加えて米国出しLPGの輸出増加により、VLGCは回復基調が確認されており、これに弛まぬコスト削減の効果も伴って、部門全体として黒字化が視野に入ってきました。

### ■ 油送船事業のこれから

世界のエネルギー需要を満たすために、石油の絶対的な使用量は今後とも伸びていきます。EIA(米国エネルギー情報局)の報告によれば、2035年には2010年より約50%増のエネルギー需要があり、うち石油需要においては、30~35%増加すると予測されています。これに伴い、原油や石油製品の海上輸送量もコンスタントに上昇していくと考えられます。

しかし、世界経済を支える重要な資源を運ぶ油送船の市況が、運航損益(=運賃-運航費)ゼロに近いレベルまで下落したまま長期化するの、異常事態と言わざるを得ません。この事業環境に立ち向かうには、石油の市況商品化と、構造的なトレードシフトを念頭に置いた戦略が必要です。

近年、原油は価格が大きく変動し、コモディティの性格を強めています。元来コモディティの性格を持つ石油製品・ケミカルもその度合いが加速し、今、石油全体が一体として動くようになってきました。従来、原油船には10年を超える輸送契約もありましたが、短期化する傾向にあります。原油価格の変動があまりにも大きく、荷主もその市況状況に合わせて変わらなければ競争力を保てないことも背景です。プロダクト船は既にトレーディングカーゴが完全に主流であり、LPG船、ケミカル船とともに、一層のコモディティ化が進行しています。

構造的なトレードシフトに目を転じると、まず、シェールオイルの登場により、長距離輸送の象徴であった米国向け原油輸送が減少傾向にあります。一方で、米国以外の先進国での製油所閉鎖が進み、中東・インド・米国からの石油製品輸送が増加しています。先進国主体だった需要家も、中東域内・アフリカ・南米に広がってきました。こうしたトレードの中心拠点として大きな役割を果たすのが、シンガポールです。当部門では、事業改革の骨子である「シンガポール展開の加速」を先行して進め、営業と運航の拠点を早くからシンガポールに移管し、成果を上げつつあります。

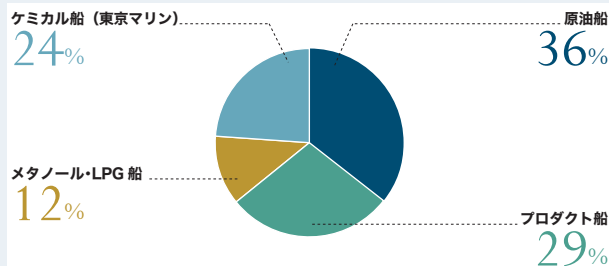
また、石油全体がコモディティ化し、一体として動くようになってきた中、当社が顧客のニーズを満たしながら成長するには、原油・石油製品・ケミカルの各輸送事業でキープレーヤーとして認識されることが肝要です。単独会社では抗えない厳しい市況のもと、それを達成するにはプールという営業形態が最も有効に機能すると考えています。

2011年には、LR1船型のプロダクトタンカー(積載重量約7.5万トン)を対象としたプール運営会社「ストレーツタン

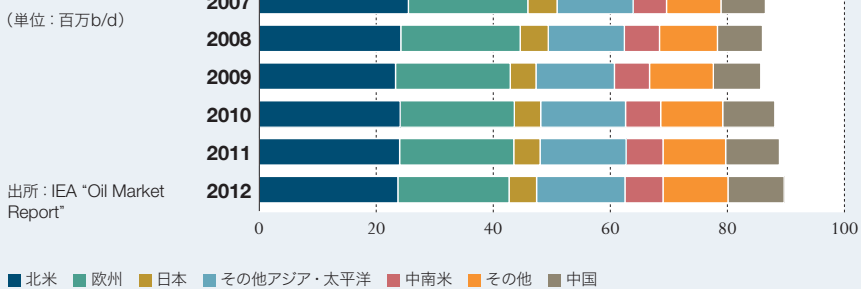
カーズ」を設立し、現在30隻のLR1船隊を運航しています。また、VLGC事業においても、シンガポール子会社を通じてプール運航を行い、現在12隻の船隊を擁しています。2012年にはマースクタンカーズを含む4社と共同で、VLCCプール会社「ノバ・タンカーズ」を設立、当社のスポット運航船全船を移管しました。同社は現在44隻の船隊を運航し、他のプールと同様、規模のメリットを活かした高品質サービスを全海域で提供し、顧客の支持を得ると同時に、空船回航を減少させて配船効率を上げるなど、収益改善効果を発揮しています。加えて、ケミカル船においても、2013年秋より欧州船主と「マイルストーンケミカルタンカーズ」の名前でプール運航を開始する予定であり、このセクターでもこれまで以上に効率的な運航が期待されます。

異常市況の中でその効果が今は大きく可視化できていませんが、高品質なサービスを提供するプレーヤーが生き残り、市場が正常な状態に戻った時、当部門はスポットビジネスを含めた全域で、当社の持続的成長へ大きく貢献していくこととなります。

連結売上高構成比  
(2012年度)



石油需要量推移  
(単位: 百万b/d)



不定期専用船事業 油送船部門  
VLCC「SELENE TRADER」(京葉シーバース、千葉)



シンガポールにおいて、マークスタンカーズを含む4社で設立されたVLCCプール運営会社「ノバ・タンカーズ」は、現在44隻の船隊規模を有し、若い船齢、高い船舶管理能力、参加船社の優良な財務基盤を競争力の源泉としています。規模のメリットを活かした全海域での高品質サービスを提供し、顧客の支持を得ています。





# 不定期専用船事業 LNG船部門



橋本 剛  
常務執行役員

## 2012年度を振り返って

未曾有の海運市況悪化の中で、当社全体は二期連続の赤字計上を強いられていますが、長期契約を中心としたLNG船事業は、2012年度も前年度と同水準の利益を計上し、当社の安定利益を支え続けています。これは、当社が関与する69隻のLNG船隊のほとんどが長期契約に投入されていることによるものです。また、世界的にLNGの荷動きが堅調に推移する中、欧州の景気低迷による需要減退を日本の電力会社向け追加需要が補う形となり、スポット船市況が前年度に引き続き好調に推移しました。

2012年度のスポット船市況では、老齢船と新鋭船の間で市況の二極化が進みました。これは、老齢船は燃費が悪く、キャパシティも小さいため、新鋭船に比べ効率性において劣ってしまうからです。このことは、古くからLNG船事業に参入しており、老齢船も保有している当社にとっては決して追い風ではありませんが、利益の大半が長期契約に基づく安定利益という収益構造を持つ当社損益には、極めて限られたインパクトでしかありません。

2012年度の受注努力の成果としては、日本向けに3隻の長期輸送契約を新規獲得しました。1隻は新パナマ運河を通航可能なモス型LNG船<sup>\*1</sup>の最大船型であり、残る2隻もモス型LNG船で、4基の球形タンクを船体と一体構造の連

隻数	12/3	69	→	13/3	69
載貨重量トン(千DWT)	12/3	5,306	→	13/3	5,310

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

続カバーで覆うことにより、船体の全体強度を確保しながら軽量化を実現した連続タンクカバー船型(さやえんどう型)です。いずれも蒸気を再度加熱利用する新型蒸気タービン機関の採用により、燃費の低減を達成します。また、カーゴタンクに最新の防熱システムを採用することで、1日当たり0.08%という世界最小のLNG気化率を達成、余剰ボイルオフガス(Boil off Gas)<sup>\*2</sup>を抑制し、環境

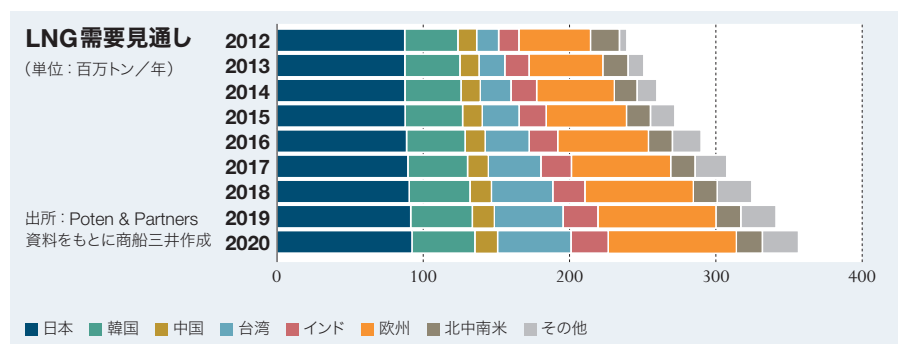
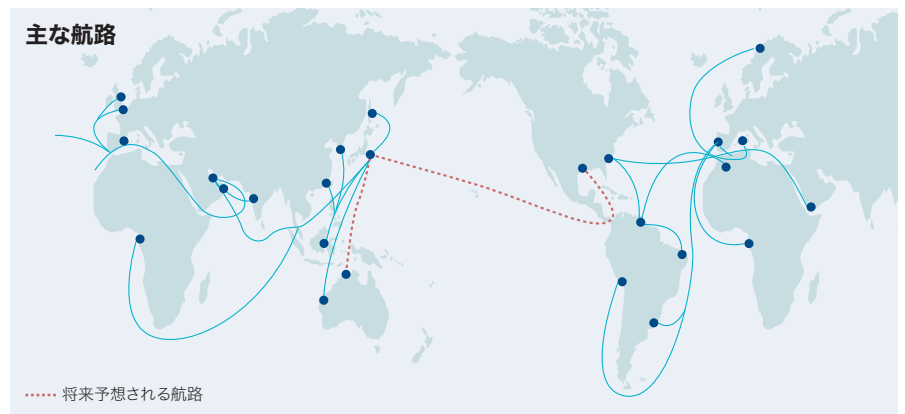
に配慮した経済性にも優れた設計となっています。

これら3隻を加えて、2010年以降の契約獲得隻数は、合計9隻となりました(日本向け5隻/中国向け4隻)。これらの船は2014年以降順次就航し、長期にわたり安定利益をもたらします。

海洋事業についても、引き続き積極的に取り組んでいます。既にFPSO<sup>\*3</sup>については、ブラジル国営石油会社ペトロbras社向けプロジェクトに2件参画しており、2012年度にはさらに3件目(2015年操業開始予定)への参画も決まりました。

## 2013年度 増益シナリオ

2013年度も、円安やコスト削減などの効果により増益を見込んでいます。単年度経営計画「RISE 2013」において、全社を挙げて黒字化を目指している中で、市況に左右されない安定利益の担い手として、引き続き大きく貢献します。同時に、将来の安定利益拡充に備えて、新たな契約獲得に向けて積極的に布石を打っていきます。



## ■ LNG船のこれから

2013年度に入ってからも、国内案件・海外案件含めてさらに2件の契約を新たに積み上げました。

その中で、2013年5月に合意した長期輸送契約(1隻)は、豪州イクシスLNGプロジェクトから日本向けのLNG輸送に従事するもので、日本の電力・ガス会社2社向けのLNG輸送を、邦船1社単独で100%保有するLNG船が担う、初めての取り組みです。

海外案件では、中国石油化工有限公司(China Petroleum & Chemical Corporation、以下「SINOPEC社」)向けLNG輸送プロジェクトへの参画を果たしました。これは、SINOPEC社が豪州のAustralia Pacific LNG社より購入するLNGを、6隻の新造LNG船で輸送する大型輸送案件です。6隻の新造船は、滬東中華造船(集団)有限公司(Hudong-Zhonghua Shipbuilding (Group) Co., Ltd.、以下「HUDONG社」)で建造されます。本件は、急速に拡大する中国向けLNG輸送分野において、2010年3月に発表したExxonMobil社主導の中国向けLNGプロジェクト<sup>\*4</sup>への参画に続く、当社にとって第二弾の大きなマイルストーンとなります。30年に及ぶ当社のLNG船事業の実績、貨物の安全輸送と船舶の安全運航への取り組みが高く評価される中で、ExxonMobilプロジェクト等を通じて築き上げてきた信頼関係が、中国パートナーの判断の決め手となって、本件が結実したものです。これにより、中国向けLNG輸送での当社プレゼンスは一層高まり、中国パートナーとの関係緊密化を図っていくものと考えます。本件とExxonMobil案件の二つのプロジェクト合計で、全てのLNG船が竣工する2017年には、当社は10隻のLNG船隊で中国向けLNG輸送に従事していることとなります。

グローバルに見ると、2012年の世界のLNG需要は、約2.4億トンでした。今後需要増が見込まれますが、これは震災後の日本や、脱原発が進む欧州の

需要増もさることながら、新興国のエネルギー需要の高まりの中で、「クリーンエネルギー」として注目されているからです。2020年には最大で4億トンに達するという予想もあり、こうした需要増に対応するには、2020年までに現在までの発注残に加え、約100隻のLNG船が追加が必要になると言われています。

こうした期待感からもスポット船市況は高騰が続いていますが、一方で、LNG船に対する投機的な発注残が積み上がっています。2013~2017年頃にかけて100隻を超えるLNG船が竣工し、現在約370隻の世界のLNG船は、2017年には約480隻になる見通しです。この結果、2013年の後半以降、スポット船市況は軟化局面に入ると考えられます。しかし、2015年頃より豪州などで現在開発中のプロジェクトが本格的に稼働してくるため、新造船による供給拡大はこれから新規プロジェクトの稼働によって吸収され、2016年あたりから再び船腹不足が訪れると考えています。

このように、今後数年間でLNG船需要の急拡大が見込まれる中、当社は船隊規模を2020年までに110隻程度まで拡大し、リーディングカンパニーとしての地位を一層強固なものにしていく考えです。その実現には、当社の強みである「世界最高水準の安全運航」のスキル・ノウハウが重要な要素となりますが、加えて顧客ニーズを満たすための「工夫」、そして、その「工夫」を具現化するネットワークが鍵になるでしょう。

今後の船隊規模拡大に伴い、優秀なLNG船員の養成・確保が一層重要となり

ますが、当社は独自の船員教育・訓練プログラムを展開し、これに備える体制を構築しています。当社のプログラムは、SIGTTO<sup>\*5</sup>/TOTS<sup>\*6</sup>の基準に適合しており、ノルウェー船級協会DNV(本部:オスロ)からもCompetence Management System(CMS)<sup>\*7</sup>に適合するものとして認証を受けました。CMSの運用により、これまでの当社プログラムに加え、当社が船員に必要とする技能と現状の把握、課題を抽出し、同プログラムを継続的に改善していくこととなります。このようにして、さらなるLNG船隊の拡大に向け、船員教育プログラムの見直し及び運用を継続的に行うことにより、世界最高水準の安全運航を支える船員の養成に努めていきます。

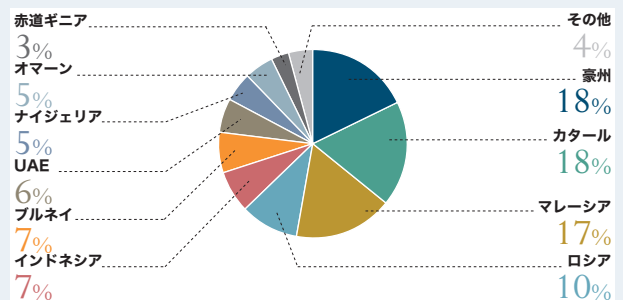
### 語句の解説

- \*1 **モス型LNG船**: モス方式(MOSS ROSENBERG社。ノルウェー)の独立球形タンクをカーゴタンクに持つLNG船です。
- \*2 **Boil off Gas**: LNGを輸送する際に、外部からの自然加入熱などにより気化するガスです。
- \*3 **FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)**: 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備。洋上で石油・ガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積出を行う設備のことです。
- \*4 **中国向けLNGプロジェクト**: 当社と中国側とのJVによりバブアニューギニア・豪州から中国へLNGを長期輸送するプロジェクトです。本輸送に投入する新造LNG船4隻をHUDONG社に発注し、2015年初めに第1船が竣工予定です。
- \*5 **SIGTTO**: Society of International Gas Tanker & Terminal Operators Ltd(国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会)の略。LNGの生産・輸送から消費まで事業全体の安全確保を目的とした協議を行い、LNG船員訓練の国際基準「SIGTTOスタンダード」等を策定しています。
- \*6 **TOTS(Tanker Officer Training Standard)**: 国際タンカー船主協会の策定する、タンカー船員の乗船中及び陸上での訓練標準。技能のレベルアップを図るものです。
- \*7 **Competence Management System(CMS)**: 「船員が有する技能」と「会社が企業理念達成のため、船員に必要とする技能」との間にあるギャップを抽出し、教育を継続的に改善していく管理システムです。

### 日本の国別LNG輸入量

(単位: %)

出所: BP Statistical Review of World Energy 2013



不定期専用船事業 LNG船部門  
モス型LNG船「ENERGY PROGRESS」(東京湾)



世界には現在、約370隻のLNG船が就航していますが、当社の関与船は69隻、そのうち管理船は45隻と世界最大規模を誇ります。新造発注残は16隻あり、全て当社が管理を担います。今後数年間でLNG船需要の急拡大が見込まれる中、当社は船隊規模を2020年までに110隻程度まで拡大すべく営業を強化しています。



# 不定期専用船事業 自動車船部門



倉内 隆  
専務執行役員

## 2012年度を振り返って

国内エコカー補助金制度終了後、輸出車両への生産シフトにより、日本車の完成車輸出が増大することが期待されましたが、長期化する欧州市場の停滞等の影響を受け、日本出し完成車輸出は頭打ちの状況が続きました。また、地産地消の動きを受けて、国内各自動車メーカーの現地生産化も進みました。このような環境のもと、日本以外のアジア諸国からの輸出貨物や三国間及び復航輸送貨物等の積み取りを強化し、新たな商機確保に努め、東日本大震災の影響のあった2011年度に比べ、2012年度は大幅増益となりました。

2012年の世界の自動車販売台数は8,100万台に達し、2年連続で過去最高を更新する一方、同じく世界の完成車海上輸送台数についても約1,400万台となり、2007年に記録した1,300万台を更新しています。当社の積み取り台数も過去最高となる390万台となりました。

近年の完成車海上輸送の特徴は、トレードパターンが多様化しつつあることです。かつては日本発欧米向け航路が中心でしたが、現在は自動車の生産国も消費国も地域的広がりを見せており、BRICsのみならず、タイ、メキシコ、インドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなどからの自動車輸出が増えています。この事業環境下で重要なことは、日々刻々と変化する積地と揚地の情報に対して、

隻数

12/3 128 → 13/3 127

載貨重量トン(千DWT)

12/3 2,055 → 13/3 2,063

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

臨機応変に対応することであり、その成果が三国間・復航輸送の当社積み取り台数の増加に現れています。

## 2013年度 増益シナリオ

日本出し完成車荷動きについては、2013年は横ばいないしは減少すると想定しています。ユーロ危機を背景とした欧州向け荷動きの低迷に加え、足元の円安基調の前提においても、国内自動車メー

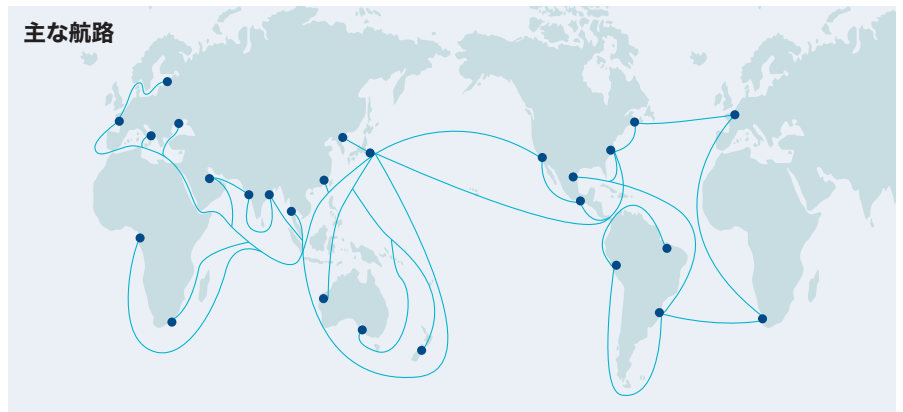
カーは地産地消の方針を維持し、米国やメキシコ、ロシア等での増産を加速させているためです。また、自動車販売が好調な米国市場において、BIG3が得意とする大型車の売れ行きが伸びていることも、その一因です。但し、損益面では円安効果もあり、前年度比増益を目指しています。

2013年に入り、円安傾向が顕著となっています。¥100/\$を超える為替水準であれば、日本で自動車を生産しても、十分競争力のある車種もあるように見受けられます。従って、為替水準が今後数年続く見通しがあるのであれば、国内への生産回帰が起り、日本出しの自動車輸出量が回復する可能性も否定できませんが、地産地消の流れは強く、2013年度の業績見通しには反映しておりません。

## 自動車船事業のこれから

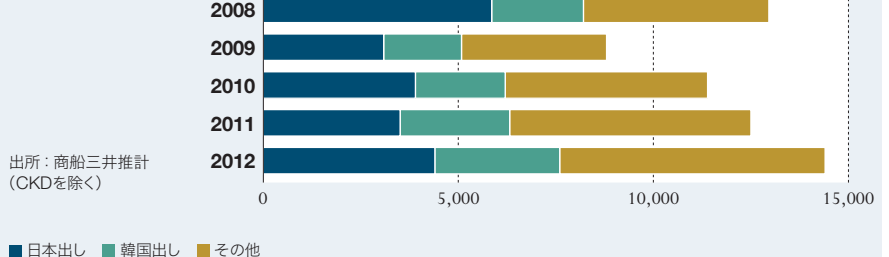
世界の自動車販売台数は、インド、ブラジル、ロシア、中国といった国々が牽引し、2013年に8,400万台、2015年に9,000万台、2020年には1億台に伸びると予

### 主な航路



### 完成車海上荷動き

(単位：千台)



想されています。欧州諸国は債務危機の影響が続く間は販売回復を見込めないでしょうが、米国では大型SUVやピックアップトラックに対する需要を背景に、年間販売台数は1,500万台前後で推移すると見えています。地域ごとの温度差はあるものの、世界全体の自動車販売台数は今後も確実に増加基調を辿り、海上輸送台数も基本的には伸びていくでしょう。しかし、現地生産化の進展もあり、全体としては、伸び率は逡減していくものと想定しています。

輸送パターンは従来に比べてますます多様化すると考えられます。既に一大自動車輸出国となったタイや南アフリカはもちろん、インドも輸出大国になりつつあります。他にもメキシコやブラジル、トルコ、モロッコ等、世界各地の生産拠点から広範囲な消費地に向けてトレードが多様化していくでしょう。それは、自動車メーカーが、為替リスク対策も含めて、常に最適地生産を追求しているからです。

為替リスクを回避するためには、現地生産化を進めると同時に、どこでも同じ車を生産し、為替状況に応じて、世界中で一番有利な生産地から消費地に、臨機応変に商品供給ができる生産・輸送体制を構築することが必要になります。例えば、メキシコで生産される自動車を米国市場だけではなく、欧州やアジア市場へも輸出できる体制を整えるということです。このような新たな海上荷動きを取り込むためには、顧客のニーズに応じて航路パターンを柔軟に変える機動的な対応が求められます。さらに、地域によっては鉄道などの他の運送手段との競争にも勝たなければなりません。

この競争機会を新たな収益源とするためには、当社側で効率配船・効率運航を徹底して追求するのみならず、同時に顧客にとっても物流コストの低減となるサービスを構築しなければなりません。そのため、当社は、現行の最大船型であり、汎用性の高い6400RT船型を「基本標準船型」として、「船型標準化」を優先し

た船隊整備を進めてきました。現在は、運航船のうち6割以上が6400RT船型になっています。最近、7000RT型や8000RT型の自動車船の発注も見受けられますが、当社は単純に大きければ大きいほど良いとは考えていません。燃費効率や船価といった経済性や、寄港地の物理的制約、各航路の荷動き動向等を総合的に判断して、現時点では、顧客ニーズに最も柔軟に対応できる船型は6400RT船型と考えています。同じ大きさの船を多数持つことで、滞船や荒天等によってスケジュール維持に支障が出て、同一船型の代替船をいつでも提供できる柔軟な船隊にすることで、安心確実なサービスの提供が可能となる体制を整えました。

当社グループの自動車船船隊は運航隻数ベースで現在世界一ですが、船隊規模を大きくすること自体は、もはや戦略の中心ではなくなっています。今後は、顧客ニーズを先読みしてきめ細かなサービスを柔軟に提供することで、収益を積み上げていく戦略を中心にしていきます。具体的には、従来あまり対応できていな

かった近距離トレード、即ち東南アジア域内、北米大陸間や南米大陸間といった荷動きに対応できるサービス網を構築することや、アジア発の新たな荷動きを取り込み、空船回航をミニマイズするといったやり方が代表例となります。

新興国では、陸上のインフラ整備も自動車輸出台数の増加に大きな影響を与えます。当社では、インドのエンノール港におけるターミナル事業や、同国内の陸送事業などに参画しています。インド以外でも豪州やトルコでターミナル事業を手掛けていますが、いずれも本業である海上輸送事業とのシナジー効果、並びに現地に進出している顧客との関係強化につなげることが重要と考えています。

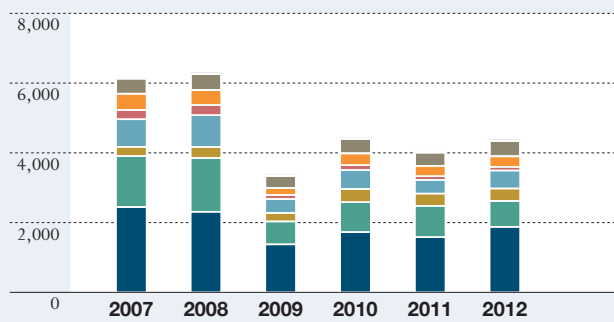
2012年6月に就航した世界初のハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」は、航海中に太陽光発電システムで発電した電力をリチウムイオン電池に蓄え、停泊中はその電力だけで船内の電力を賄い、ディーゼル発電機を完全停止する「停泊中ゼロ・エミッション」の実現を目指したのですが、その後の実運航で環境負荷低減が確認されました。

### 仕向地別日本出し自動車輸出台数推移

(単位：千台)

- その他
- 大洋州
- 中南米
- アフリカ
- 中東
- アジア
- 欧州
- 北米

出所：商船三井推計 (CKDを除く)

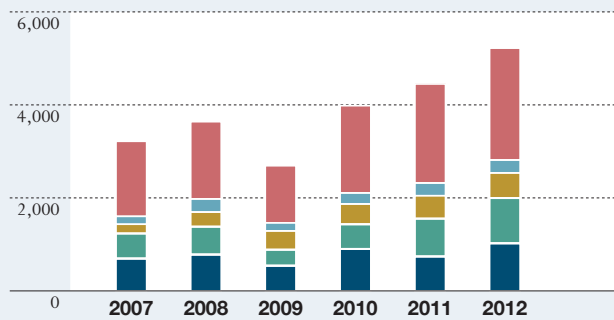


### 新興国完成車輸出台数推移

(単位：千台)

- メキシコ出し
- 南アフリカ出し
- インド出し
- 中国出し
- タイ出し

出所：FOURINデータ等をもとに商船三井推計



不定期専用船事業 自動車船部門  
自動車船「ELEGANT ACE」(ダーバン、南アフリカ)



ダーバン港(南アフリカ)を出港する6400RT型自動車船「ELEGANT ACE」。ダーバン港を起点に、アフリカ・欧州・北米・南米の4大陸を反時計回りに一周する「4 Continents Express Service」は、2001年にサービスを開始以来、安定的な「張付船による定期サービス」として顧客から高い評価を得ており、現在、南アフリカ出し完成車輸送での当社シェアは5割を超えています。





# コンテナ船事業



池田 潤一郎  
専務執行役員

## 2012年度を振り返って

2011年度、主に東西航路において、過剰な運賃競争によりほぼ全てのコンテナ船社が赤字に苦しんだ反省から、2012年度では市場全体で各社自主的な船腹供給調整や運賃修復の動きが見られ、運賃水準に一定の改善が図られました。また、当社はTNWA<sup>\*1</sup>やG6<sup>\*2</sup>などのアライアンスを通じ、サービス網の競争力強化や減速航海の深度化など、運航効率改善とコスト削減を強力に推進致しました。これらの施策により、前年度に比べ186億円の損益改善を果たしたものの、2012年度では112億円の経常損失となりました。

2012年のコンテナ荷動きは全世界で4.1%の増加となった一方、船腹供給は6.1%増加し、前年同様に船腹量の伸びが需要の伸びを上回りました<sup>\*3</sup>。船腹量増加の主因は、コンテナ積載能力10,000TEU以上の超大型コンテナ船の大量竣工です。これらの船は専ら欧州航路に投入され需給悪化が懸念されましたが、各コンテナ船社とも係船や減便、減速航海など輸送スペース供給を抑制する方向で対処したため、むしろ春先に向けて運賃修復が大幅に進展しました。夏場以降は長引く欧州向け荷動きの低調から運賃水準は次第に軟化しましたが、通期ベースでの欧州航路の採算は前年度比で大幅に改善しました。

隻数

12/3 115 → 13/3 115

載貨重量トン(千DWT)

12/3 6,205 → 13/3 6,370

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

その他の航路の荷動きは、北米航路が底堅く推移したほか、アジア域内では、前年度にタイ洪水の影響を受けたトレードが正常化したことに加え、中国一極集中からASEAN各国で分業する生産体制のシフトもあり、荷動きは伸長しました。南北航路はアルゼンチンの輸入制限問題などもありましたが、荷動きは維持しました。

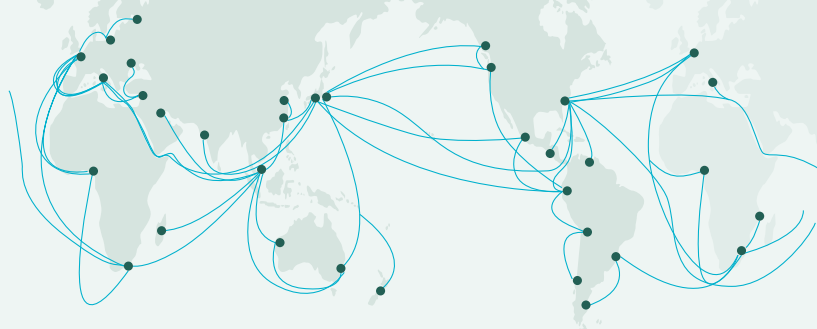
以上から、欧州航路では荷動きが軟化

したものの対前年度比で運賃水準が改善し、北米航路及びその他の航路では積取りを大幅に増加することができました。それらに加え、円安(2011年度実績 ¥78.85/\$→2012年度実績 ¥82.31/\$)と若干の燃料安(2011年度実績 \$667/MT→2012年度実績 \$662/MT)を反映し、前年度比で各航路とも大幅な損益改善を果たしました。しかしながら、安定的な利益を計上したターミナル事業や物流事業を含めても、当部門全体での黒字転換に至りませんでした。

## 2013年度黒字化のシナリオ

赤字幅の削減に留まってしまった2012年度に対し、2013年度では50億円の経常黒字を目標にしております(2013年7月31日発表時点)。2012年度比で約150億円の改善となりますが、その要因としては、大幅な円安(2012年度実績 ¥82.31/\$→2013年度前提 ¥99.20/\$)と燃料安という外部環境の改善に加え、欧州で展開しているG6アライアンスの北米東岸への拡大、大型船投入によるコンテナユニッ

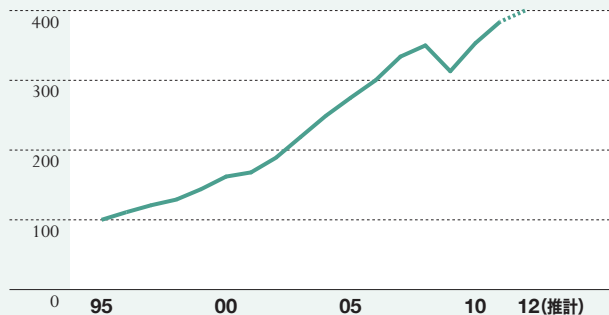
主な航路



コンテナ船海上荷動き

(1995年の海上荷動きを100とする)

出所：Clarkson Research Service Shipping Review Database Spring 2013をもとに商船三井作成



ト当たりのコスト削減・積取量の増加、さらには冷凍コンテナをはじめとした運賃修復の強化などが挙げられます。また、市況に左右されない損益改善を進めるため、当部門固有の3ヵ年計画「オペレーションCORE (Count On Reliability and Excellence)」(2012～2014年度)により、コスト削減を中心とした自助努力を強力に進めていきます。

航路別には、北米航路は北米東岸にG6アライアンスの範囲を拡大する中、さらなる効率配船とコスト削減を進め、堅調に推移すると期待される北米向け貨物を取り込みつつ、積取増加を図ります。また、GRI<sup>\*4</sup>やPSS<sup>\*5</sup>などを通じ、運賃修復も進めていきます。欧州航路では、BCO<sup>\*6</sup>と呼ばれるNVOCC<sup>\*7</sup>を介さない荷主との安定的な契約を積極的に増やしながらか、期中に竣工する新造大型船のスペースを活用して、積取りを増やしていく計画です。同航路では、低迷する欧州経済を背景として運賃市況が潜在的に軟調傾向となることが予想されますが、係船や減便、減速航海等によ

り実質的な船腹供給を抑制しつつ、GRIやPSSなどを通じ、運賃修復も進めていきます。アジア航路や南北航路においても、伸長する荷動きを取り込みながら、積取りを増加させる計画です。

コンテナ航路を支えるターミナル事業や物流事業では、確実に利益を計上していきます。ターミナル事業では、海外を中心に設備投資を進めており、ロサンゼルス港では、ITを駆使した自動化・省力化、オンドック鉄道化などの設備投資を実施中です。ベトナムのカイメップ港は2011年1月の開業後、安定的に稼働しています。ロッテルダム港については、2014年の開業予定に向けて投資を進めています。これら海外のターミナル全てが稼働し始める2014年度以降は、当部門の安定的事業として、さらに存在感の大きな貢献を果たすこととなります。また、物流事業では利益を着実に伸ばしています。商船三井ロジスティクス(株)、(株)宇徳、MOL Consolidation Service Limited、Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.などの物流を営むグループ会社を中

心に、各社の得意分野を活かし、グループ丸となった物流サービスの品質向上と新興国展開を積極的に推し進めています。さらにこの動きを加速させて利益拡大に結びつけていきます。

## ▶ コンテナ船事業のこれから

世界経済の不透明感拡大とともに、コンテナ船事業の経営は一層難しさを増していますが、その中で私たちは、コスト競争力を強化しつつ高品質な海上輸送サービスの提供を目指します。そのために、海運事業の拠点として長い歴史があり、成長地域にも隣接し、整備された良好なインフラを有する香港が適地と考え、当社の定航部門の本社機能を2012年7月に同地へ移管致しました。

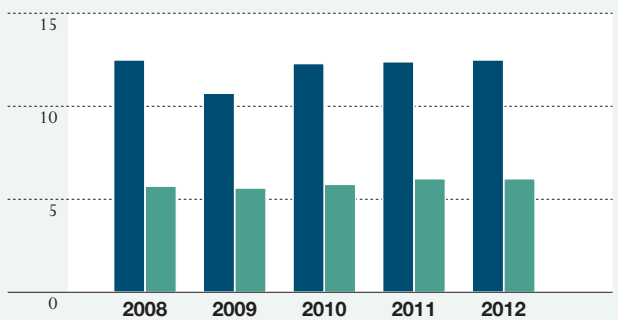
加えて、2012年度から2014年度の3ヵ年計画となる「オペレーションCORE」を部門独自に遂行中です。計画立案時であった2011年度のコンテナ船事業の経常損失は299億円でしたが、この時点から市況が改善しなかったとしても、計画期間中の3年間で損益を400～500億円

### アジア/北米航路 荷動き

(単位：百万TEU)

■ 往航  
■ 復航

出所：Piers/JoC他  
(カナダ貨物を含まない)

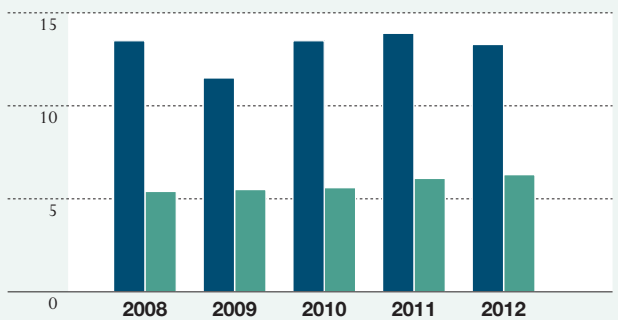


### アジア/欧州航路 荷動き

(単位：百万TEU)

■ 往航  
■ 復航

出所：Drewry  
(地中海貨物を含む)



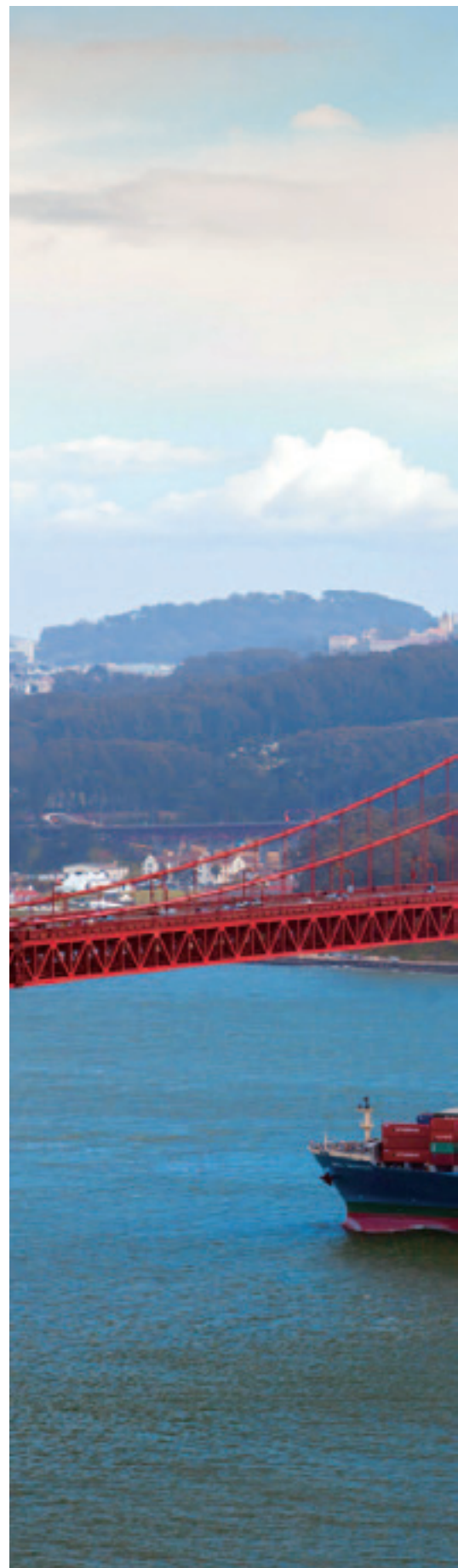
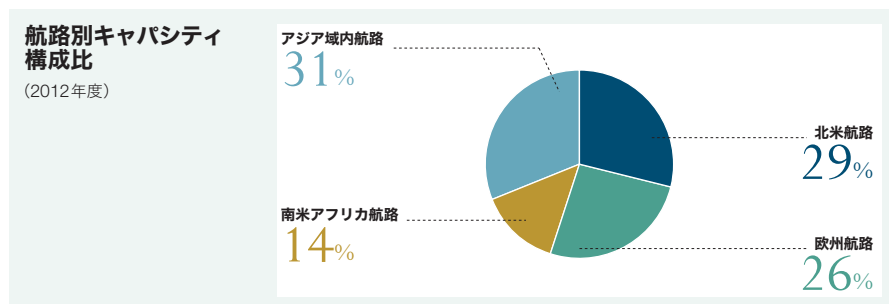
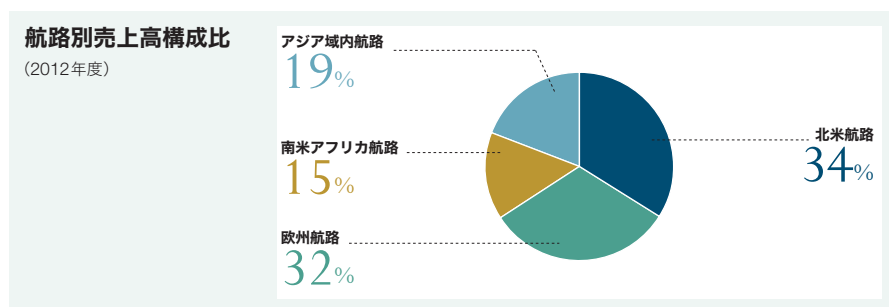
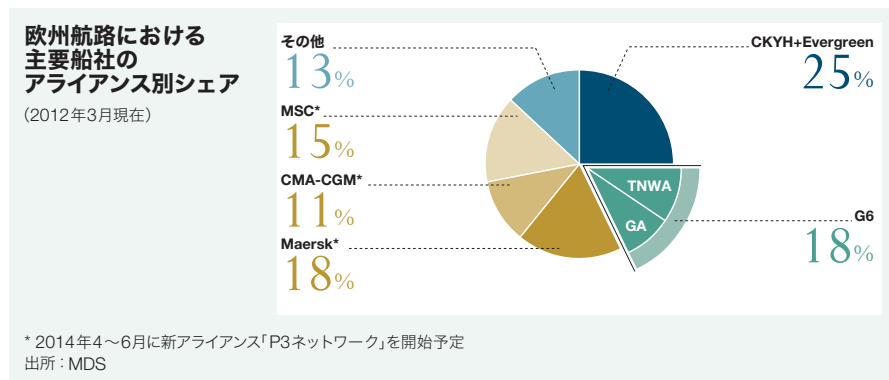
### 語句の解説

- \*1 **TNWA (The New World Alliance)**: 当社、APL (シンガポール)、現代商船(韓国)の3社で構成するアライアンス。1990年代より北米航路と欧州航路で共同運航を行ってきました。
- \*2 **G6アライアンス**: TNWAとGrand Alliance (日本郵船(日本)、Hapag-Lloyd (ドイツ)、OOCL (香港))とが統合する形での6社によるアライアンス。2012年3月からアジア/欧州(北欧州・地中海)航路で共同運航を開始し、2013年5月からは北米東岸航路にもその枠組みを拡大しました。
- \*3 2012年暦年ベース。数字はDrewryによる。
- \*4 **GRI**: General Rate Increaseの略。下落した運賃の底上げを図る一括値上げ。
- \*5 **PSS**: Peak Season Surchargeの略。荷動きが増加するハイシーズンでの割増料金。
- \*6 **BCO**: Beneficial Cargo Ownerの略。NVOCCなどを介さず船社と直接契約する荷主で、自社内の物流部門が貨物のコントロールを行っています。その多くがグローバル企業であり、定期的に一定量の貨物を輸出入しています。
- \*7 **NVOCC**: Non-Vessel Operating Common Carrierの略。非船運海上運送人。自らは輸送手段を保有せず、実運送業者を利用する貨物運送取扱業者のこと。Freight Forwarderとも呼ばれます。

改善させ、経常利益100～200億円の常態化を図ることを目標としています。そのために、大型船投入によるスロットコストの低減とユニット当たりの組織費用の低減、貨物量増加によるターミナル・鉄道会社等からのボリュームディスカウント獲得などにより、コスト競争力を改善していきます。

また、「Count on MOL」というスローガンのもと、輸送品質（定時発着率）、環境保全（コンテナ船のCO<sub>2</sub>・NOx・SOx排出量の減少率）、安全運航（コンテナ船の連続3日以上の不稼働発生回数）などのKPI（Key Performance Indicators）を開示し、当社の安全性やサービスオリティをアピールして、引き続き他社との差別化を図っていきます。

世界経済の発展が国際分業によって支えられている現代では、各地域の経済成長は相互に関連し、様々な地域間輸送の増加をもたらしています。それら地域間輸送の基幹となるのが、海上輸送であり、特にコンテナ船事業は不特定多数のお客様の貨物を扱うという点で、国際分業による繁栄の成果をより多くの国々、産業、人々にもたらしています。私たちはこの成長市場において、安定的かつ高度な輸送品質を提供し続け、信頼を得て参りました。コンテナ船事業が持続的成長を果たし、文字通り当社の核（CORE）と言える事業となるようにこれからも努力して参ります。



## コンテナ船事業 コンテナ船「MOL MISSION」 (サンフランシスコ、アメリカ)

コンテナ船事業においては、「Count on MOL」をスローガンとして掲げ、その一環として環境保全に取り組んでいます。「MOL MISSION」は、低燃費かつ優れた積載能力に加え、安全や環境に関する新規制を先行して導入しています。燃料タンクが燃料油流出のリスクを低減できる二重船殻構造になっているほか、環境に配慮した低硫黄燃料タンク、電子制御主機、陸電供給設備などを備えています。



## フェリー・内航事業



八田 宏和  
常務執行役員

### ■ 2012年度を振り返って

当部門の2012年度の決算は増収増益となり、経常利益は12億円と5期ぶりの経常黒字を確保しました。2008年度の赤字計上からの脱却を当面の目標として、以降、コスト削減や合理化においても一段の踏み込みを重ねてまいりましたが、2011年に発生した東日本大震災の影響を受け、東日本フェリー航路(北関東/北海道)の北関東側母港である大洗港が約3ヵ月間使用不能になり、寄港地を東京港に切り替えるなど、回復への道のりは大変厳しいものがありました。

2012年度については、震災の影響で減少した荷動き及び収入が震災前のレベルに戻りつつある中で、フェリー事業では、2011年度に実施した西日本側での当社グループ・フェリー会社の統合効果<sup>\*1</sup>が業績回復に直接的につながったこと、内航事業においては、電力会社の火力発電所再稼働に伴う重油と石炭の需要増によって業績が向上したことが、黒字復帰を牽引しました。

### ■ 2013年度 増益シナリオ

当部門は、航路合理化などにより、収入面では緩やかな減少を想定しておりますが、コスト削減や合理化策の効果が加わることで、増益が可能と考えています。

隻数

12/3 45 → 13/3 44

載貨重量トン(千DWT)

12/3 158 → 13/3 159

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

### ■ フェリー・内航事業のこれから

国内の海上輸送事業は、今後衰退することも考えにくい一方、右肩上がりの飛躍的成長を期待できる分野でもありません。この20年間に起こった業界再編により、日本のフェリー事業者数はかなり絞られてきました。国内海上輸送業界もある意味で成熟化したと思われます。反面、新規参入は難しく、既存事業者にとってはこれまでの合併・統合の流れを成長の好機と捉えてきた時代から、知恵と工夫で成長機会を創造していく時代に入ったと言えます。

成長機会創造の一例としては、フェリーの持つ「動く宿泊施設」としての特性を活かした人気企画「弾丸フェリー<sup>®</sup>」<sup>\*2</sup>があります。他にも、時間とコストの効率化に焦点を当てた企画を磨いて、観光需要の取り込みを図っています。これに加えて、国内トラックの長距離輸送に関する法規制が強化される中で、フェリーの夜間航行を利用した方が、コスト面、安全面、環境面において優位であることがトラック輸送事業者の間で徐々に浸透してきており、陸上輸送からフェリーへのシフトが、新たな成長ドライバーになり得ると考えています。

#### 📖 語句の解説

<sup>\*1</sup> 統合効果：大阪・神戸/九州間のフェリー航路を運営する(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の2社を(株)フェリーさんふらわあに統合。

<sup>\*2</sup> 「弾丸フェリー<sup>®</sup>」：目的港に朝到着し、夜出発する現地0泊、船中2泊の企画商品。



## フェリー・内航事業

フェリー「さんふらわあ ふらの」  
(茨城港 大洗地区、茨城)

トレーラー（荷物を積む貨車）がトラクターヘッド（けん引車両）に引っ張られ、フェリーに乗り込んでいきます。船内でトラクターヘッドは切り離され、無人のトレーラーだけが目的の港まで運ばれます。フェリーは、トラックドライバーの労働負荷の緩和や交通事故の減少に役立つとともに、環境にやさしい輸送モードです。



## 関連事業

八田 宏和  
常務執行役員

### ■ 2012年度を振り返って

当部門は、不動産事業、曳船事業、客船事業などから構成されていますが、利益の大半は不動産事業、特に、ダイビル(株)の利益が大きなシェアを占めています。同社のメイン事業エリアである、東京・大阪各ビジネス地区のオフィスビル空室率は、依然として高止まりで推移し、賃料水準も弱含みの状況が続いていますが、同社のオフィスビルは好立地と高いサービス水準により、全体として高水準の稼働率を確保し、底堅い業績を維持しています。また、客船事業の赤字が減少し、曳船事業を含むその他の関連事業も総じて堅調に推移したため、これら事業の合計経常利益は107億円となり、前年度比増益となりました。

### ■ 2013年度 増益シナリオ

2013年度については、ほぼ横ばいの経常利益105億円を見込んでいます。ダイ

ビル(株)が引き続き安定的な利益を創出することができるに加え、曳船事業は前年度並みの利益確保が見込まれ、赤字である客船事業についても、単年度経営計画「RISE 2013」に沿って、もう一段踏み込んだ改革を実行することによる増益シナリオへの貢献を想定しています。

### ■ 関連事業のこれから

海運市況が低迷する中、2012年度の当社全体の連結経常損失は285億円でしたが、関連事業は107億円の経常黒字をもって利益を底支えしました。2013年度は客船事業の改革を進めることにより、全ての事業セグメントで、かつ所属する全てのグループ会社において、黒字化の実現が視野に入ってきました。不動産事業については、2013年3月に「ダイビル本館」が竣工し、2015年3月に「新・新ダイビル(仮称)」の竣工を予定しています。ダイビルは2013年4月を始期とする新中期経営計画「Design 100」プロジェクト Phase-I」において、2017年

度までの5年間で、売上・利益ともに約20%の成長を発表しており、今後も安定的な利益確保に貢献していきます。

曳船事業については、ジャパンプランドの高性能なタグボートを使って、さらに曳船の高度な操船技術をアピールすることで、2010年に参入したベトナムのように、アジア地区の新規開港に伴う曳船の新需要を取り込んでいく所存です。このような戦略のもと、曳船事業については国内39隻、海外16隻から成る既存船隊(2012年度末)の入れ替えに加え、高出力曳船を中心とする新造発注も行っています。

客船事業は、フェリーと並んで当社グループ全体の中で数少ない、一般のお客様に直接アクセスできるB to Cビジネスの一つです。当社グループの900隻を超える運航船のうち、その大半を占める貨物船の船名を知る人は、荷主などその船に直接的関わりのあるごく一部の方々に限られますが、「にっぽん丸」なら知っているという方は大変多くいらっしゃいます。当社グループへの認知度、一般マーケットへの訴求力という点を意識した場合、客船事業の影響力は大きいので、より多くの方にご乗船頂き、増収と事業の安定化を図りたいと考えています。

## 関連事業

### 曳船「KAMIYA」 (カイメツ港、ベトナム)

旺盛なアジア地域の海上輸送を反映して、域内輸送船舶の大型化が進む一方で、各国においてこれを受け入れるため新規開港、既存港の拡充プロジェクトが進んでいます。こうした新規の開港は、新たな曳船需要を生み出し、ここに当社は、高出力の最新型曳船と日本で培ったノウハウを持ち込むことで、海外曳船事業を伸ばす計画です。

