

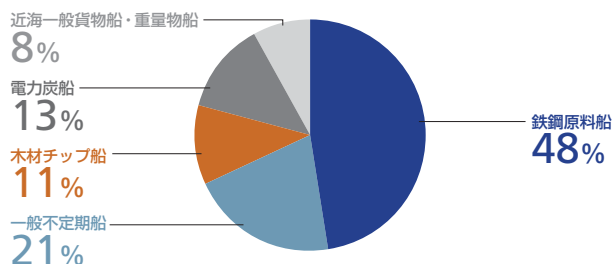
## 不定期専用船事業 ドライバルク船部門



永田 健一 専務執行役員

“顧客ニーズに応じたサービスの提供と、安定利益の確保、市況耐性の強化を通じて、持続的に、全社業績に確固たる貢献を行ってまいります”

### 連結売上高構成比 (2013年度)



### ドライバルク船船隊表

船型	標準的な載貨重量 (DWT)	2013年 3月末時点 隻数	2014年 3月末時点 隻数	用途
ケープサイズ	170,000	103	107	鉄鋼原料 (鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72,000	38	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	67	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディ	28,000	52	56	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93,000	41	40	燃料炭
木材チップ船	50,000	44	42	木材チップ、大豆粕など
その他 (重量物船、近海船)	12,000	58	53	鋼材、プラントなど
合計		404	403	

### 2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

2012年度第4半期に当社が断行した「事業改革」の中心は、ドライバルクのフリー船<sup>(\*)</sup>の営業・運航拠点を東京からシンガポールに移転することにあります。これに伴い約130隻のフリー船について船主との傭船契約を当社から当社のシンガポール子会社<sup>(\*\*)</sup>に当時の市場価格で譲渡し、元の傭船料との差額を特別損失として計上した結果、当社グループは、今日アジアにおける海運の中心となったシンガポールにおいて世界屈指のコスト競争力を備えたフリー船隊を持つこととなりました。2013年度を通じて同地における営業基盤を確立して有利貨物の確保に努めた結果、年度平均ではなお一般的な採算線を下回る市況のもとで着実な利益

をあげ、ドライバルク船部門全体として、鉄鋼原料船・電力炭船・木材チップ船等の長期契約による確固たる安定利益と合わせて、必達目標である黒字化を達成することができました。

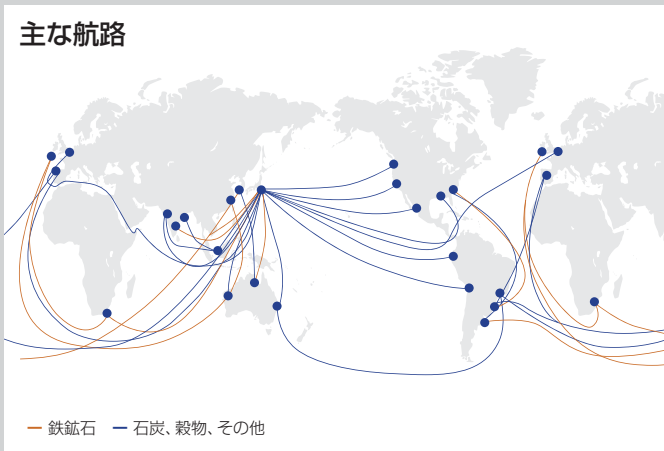
ドライバルク船の市況は、2013年前半はなお低迷が続いたものの、後半には特に最大船型であるケープサイズにおいて大きく改善しました。2010年から2012年の3年間はケープサイズの新造船が毎年200隻以上竣工して供給過多を招いていましたが、2013年はこれが半減、一方で旺盛な中国の鉄鉱石・石炭輸入などに支えられて需要が供給を上回る率で伸びた結果、期待された本格的な市況回復が現実のものとなりました。パナマックス以下の中小型船はなお需給の改善には至りませんが、新造船の竣工が漸減に向かう中、市況は概ね前年を

上回る水準で推移しました。

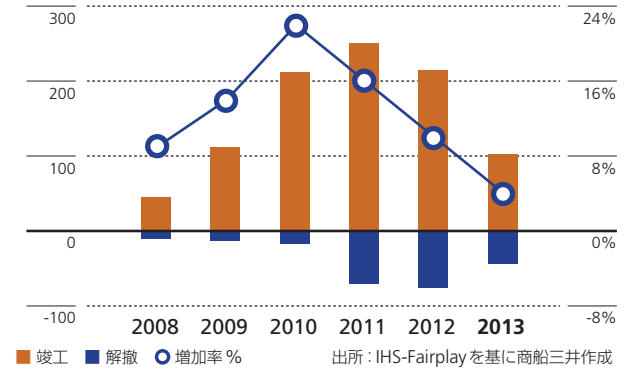
電力炭船は、国内石炭火力発電所がベース電源として重要性を増す中で稼働率が高まり、石炭輸入量が増えたため好調でした。木材チップ船も、国内景気の回復に伴い紙の需要が回復したことに加え、中国・インド向け輸送契約を獲得できたことから、損益が改善しました。

こうした事業環境の改善もあって当部門は単なる黒字化にとどまらず期初想定を7割程度上回る利益を確保することができましたが、この損益改善にも貢献した2013年度における2つの成果について、特に触れておきたいと思います。

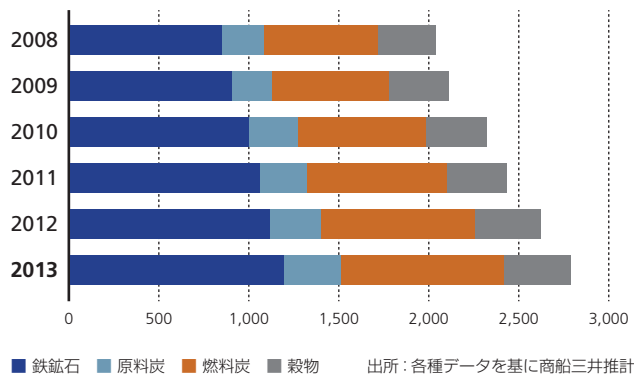
第一は、減速航海の深度化です。減速航海は燃料費を抑えるために行いますが、スピードを落とすことで不完全燃焼をはじめ様々な問題が生じます。こうした課題を把握し、ハードとソフト



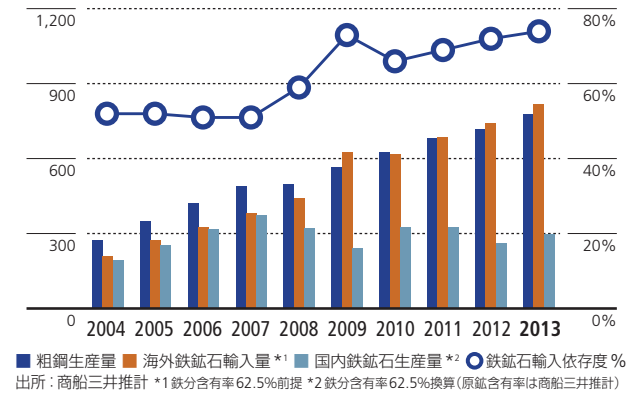
### 船腹供給量推移(ケープサイズ) (単位:隻)



### ドライバルク主要貨物別荷動き推移 (単位:百万トン)



### 中国鉄鉱石輸入依存度 (単位:百万トン)



の両面で解決策を見出し、備船であれば船主にも納得してもらうという取り組みが大きく進展しました。

第二は、第一の点にも関連しますが、顧客のサプライチェーン全体の中における海上輸送の位置付けについて、より強く意識するようになりました。やみくもに減速したりすれば顧客に迷惑がかかりますが、受荷主の製造工程や在庫状況まで意識すれば、減速によって在庫や滞船の抑制に役立つことがあります。当社はこれまでも積揚港の条件に応じた最適船型の開発・運航や、揚港における荷揚げ監督などの提案・サービス提供によって顧客の信頼を得てきましたが、常にサプライチェーンにおける位置付けを意識することを通じて、顧客に対するサービス向上と当社の収益改善が両立するWin-Winの取り組みが数多く存在

するという認識が、ドライバルク船部門全体に浸透しました。

私は、このようにして身に着けた能力を「運航力」と呼んでいます。一見当たり前のことのようにですが、長年この部門に関わってきた者として、その力の向上と効果に確かな手応えを感じています。これが昨年のアニュアルレポートで述べた「『お客様の荷物を運ぶ』という原点を見つめ直す」ことの成果であり、「STEER FOR 2020」で目指す事業モデルの基盤ともなります。

### 「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

「STEER FOR 2020」期間中のドライバルク船市況は、一時の低迷から脱して、一般的な船舶コストをカバーできる程度の水準で推移していくことが予想さ

れます。中国経済の調整によりしばしば懸念材料とされる中国の鉄鉱石輸入は、資源メジャーの増産による価格の下落と大気汚染防止にも配慮した国内産鉄鉱石から海外産への移行により、当面は伸びていくと見られます。一方でドライバルク船の新造発注が2016年に向けて漸減傾向にあることが、需給環境と市況の改善を支えていくでしょう。

このため2014年度は、主として市況の改善により、当部門の利益水準は前年度に比べ更に向上すると見込んでいます。

しかしながら、今日世界に存在する過剰な造船設備を考えれば、2016年以降再び竣工隻数が増加に転じるリスクは十分に意識する必要があります。

このような認識のもと、「STEER FOR 2020」においては、その全体戦略に沿って、安定利益の確保、顧客ニーズに応じ

たサービスの提供、市況耐性の強化に傾注していきます。このことは、既に当部門が2013年度に舵を切った方向、すなわち先ず顧客の貨物を確保し、船を運航してこれを運ぶという原点への回帰、換言すれば、造船需給逼迫時においては可能だった、先ず船を確保し、運航もしくは貸船するという事業モデルへの訣別を意味します。単純に船を貸すビジネスに比べ、運航は手間がかかります。しかしそのぶん身の丈を越えた急拡大が抑制され、トータルリスクコントロールに一つの軸を与えることもできます。

前述の通り、ドライバルクのフリー船については、シンガポールに営業・運航拠点を築いています。シンガポールは世界の海運に関する情報の集積地であり、3大資源メジャーをはじめとする重要顧客が拠点を構え、実質的にビジネスの意思決定を担っています。現地におけるフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション、輸送実績の積み重ねと技術的なサポート等によってこれら顧客の信頼を獲得し、ビジネスパートナーとして選ばれる船社になるよう努めています。また、豪州・東南アジア・インド・中国といった市場を幅広く視野に入れ、多様な貨物の獲得と組み合わせにより、空船回航の少ない効率的な運航を実現し、マーケット水準を上回る収益を生み出していきます。

日本・シンガポールの船隊とも、専用船・大型船については、引き続き鉄鋼ミル・電力会社や大手資源メジャー等との長期契約の獲得・更新を目指します。従来からの豪州・ブラジル等に加え、新たな出荷地としてはモザンビークなどのアフリカや、鉱石を半加工して輸出する中東などが注目されます。中小型船には、タイミングを捉えて中期のCOA(数量輸送契約)<sup>(\*)</sup>などをなるべく多く付けていく予定です。

ドライバルク船の船隊規模については、現状維持を基本方針とします。但し、昨今の燃費性能の改善によって陳

腐化した船や、環境規制に対応し、或いはこれを先取りすべきと判断される船はスクラップし、徐々に省エネ船・低環境負荷船に切り替えていく予定です。こうした船の質の改善は、昨今、長期契約を獲得する上でも鍵になることが増えています。期限を迎えた中長期備船は返船する一方、短期備船を活用し規模とコストに柔軟性を持たせつつ輸送需要に応えます。このように、全体の船隊規模は変わりませんが、中身は、契約サイドでは中長期契約が増え、調達サイドでは市況耐性が強化された、質の高い船隊に置き換わっていくのです。

同様に、「STEER FOR 2020」の期間における当部門の利益も、回復した高い水準を持続していくことが一義的な目標となります。但し、利益の構造は、船隊構成の変化に伴い、より下振れリスクが小さいものに置き換わっていきます。保有船や長期備船にはなるべく多くの中長期契約を付け、安定利益を確保しま

す。一方、短期備船は時に割高になる可能性があります。これは言わば市況リスクに対して保険を払っているようなものです。先に述べた「運航力」があれば、こうした船を使っても、減速航海や効率運航、貨物の組み合わせによって、一定の利益を確保することが可能です。

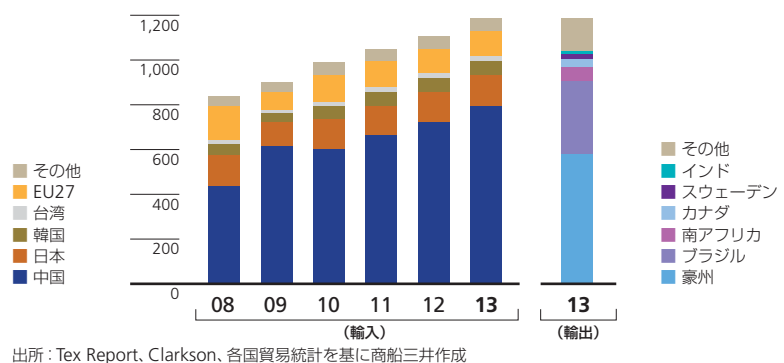
当部門は、商船三井が130年にわたる船舶運航の中で培ってきたノウハウが最大の強みであることを心に留め、顧客の多様なニーズを先取りし、持続的に、全社業績に確固たる貢献を行っていきます。

(\*1)フリー船：2年以上の契約に従事しておらず、市況変動の影響を受ける船。

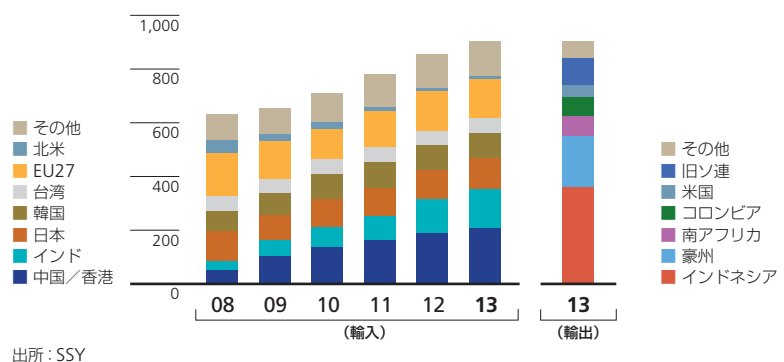
(\*2)シンガポール子会社：MOLケーブル社(ケーブルサイズを運航)及びMOLバルク・キャリアーズ社(パナマックス以下の船型を運航)。いずれも当社100%出資。

(\*3)COA：Contract of Affreightmentの略。鉱石・石炭・原油などのばら積み貨物を大量かつ長期に輸送する契約。貨物の輸送量・輸送期間は定めるが船舶は特定せず、契約の消化方法は海運会社に任される。

鉄鉱石海上荷動き量(国・地域別) (単位:百万トン)



燃料炭海上荷動き量(国・地域別) (単位:百万トン)





不定期専用船事業 ドライバルク船部門  
ケーブルサイズ・バルカー「らんばあと丸」



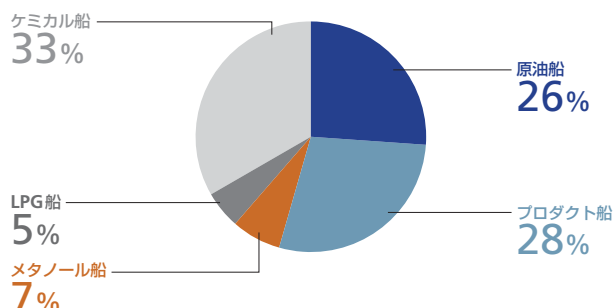
## 不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫 専務執行役員

“油送船の総合プレーヤーとしての情報力を武器に、新たな物流機会を捉え、市況耐性と競争力のある船隊を作り上げていきます”

### 連結売上高構成比 (2013年度)



### 油送船船隊表 (単位: 隻)

	2013年 3月末時点	2014年 3月末時点	フル運航対象船 (2014年3月末時点)
原油船	47	38	VLCC(very large crude oil carrier, 30万トン型)
プロダクト船*1	61	59	LR1(7万トン型)
ケミカル船*2 (含メタノール船)	75	72	一般ケミカル船
LPG船	11	11	VLGC(very large gas carrier, 8万m <sup>3</sup> 型)
合計	194	180	

\*1 ガソリン、ナフサ、灯油、ジェット燃料、軽油等の石油製品を輸送

\*2 キシレン・ベンゼン等の化学製品、メタノール、植物油等を輸送

### 2013年度の状況について ([RISE2013]を振り返って)

油送船部門は、原油船、プロダクト船、LPG船、メタノール船、ケミカル船の5種類の船種を運航しています。全社を挙げて黒字回復を目指した単年度経営計画「RISE2013」において、当部門は、高船価のフリー船<sup>(\*)</sup>の縮小を継続しつつ、減速航行による燃料費削減やフル運航<sup>(2)</sup>による運航効率の改善に努めました。この結果、市況の改善もあって損益は前年度に比べ大幅に改善しましたが、黒字化には至らず、誠に遺憾ながら5期連続の損失を計上しました。とはいえ、ここ数年苦戦していたケミカル船とLPG船が黒字転換を果たし、メタノール船の利益は拡大、原油船も下期は黒字化したことから、2014年度黒

字化に向けた基盤は整ったとすることができます。

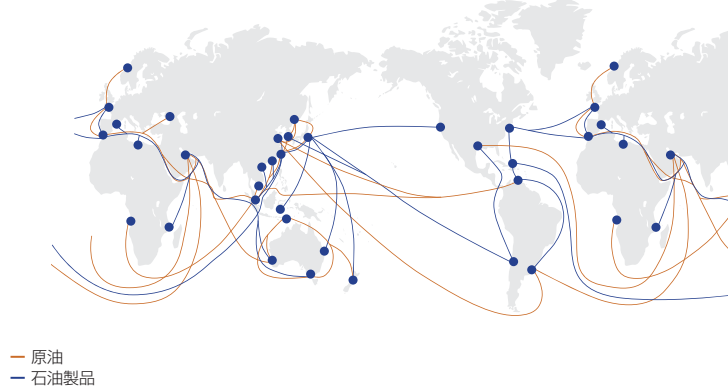
2013年、原油船の最大船型であるVLCCは世界で30隻の新造船が竣工し、20隻が撤退して、純増は10隻と供給圧力は限定的でした。一方、石油需要量は1.2%増加、海上輸送量は前年比ほぼ横ばいでしたが長距離輸送の需要増でトンマイルが増え、需給は若干改善しました。市況は夏場の不需要期に低迷したものの、11月以降、中国をはじめとしたアジア諸国が原油在庫の積み増しを手配するとともに荷動きが活発化し高騰しました。中国の旧正月明けには再び低下しましたが、この期間においても市況が損益分岐点を超えて推移する局面が見られた点に、市況の潮目の変化を感じました。

プロダクト船の市況は、期初は高レベルで推移したものの、6月以降は総じて上値の重い展開が続きました。このため、通期での市況改善と赤字幅の削減は限定的に終わりました。

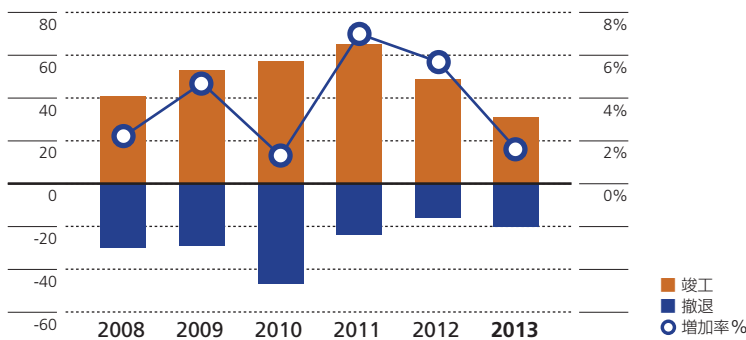
2013年度で最も大きくマーケットが変化したのがLPG船です。シェール革命の影響で米国出しのLPG荷動きが活発化し、中東が中心だったLPG船(VLGC)マーケットが二極化し始めました。米国出しは欧州や中南米だけでなく喜望峰回りでアジアにも向けられ、これがトンマイル増加をもたらし、世界で150隻規模のVLGC総隻数に対して12隻の新造船という比較的大きな供給圧力を優に吸収しました。この結果、市況は不需要期にも大きくは下落せず、LPG船は黒字を回復しました。



主な航路



船腹供給量推移(VLCC) (単位: 隻)



出所: Clarksonを基に商船三井作成 (注)ダブルハルのみ

メタンール船は当社が専用船の開発で先行した船種で、全船が10～15年の長期契約に従事しています。2013年度はコスト削減によって増益を達成するとともに、4件の長期貸船契約(合計10隻)を獲得し、将来にわたる安定収益を確保しました。

ケミカル船は、ビジネスの8割がCOA<sup>(\*)</sup>でカバーされ、残り2割がスポットです。2012年まで続いた新造船の竣工は当面限定的で、船腹需給の引き締まりを反映し、COA交渉では複数年契約の要請が増え、運賃率も改善しました。また、2012年10月に営業・運航拠点をシンガポールに移転したことが奏功し、中東出しアジア向けの化学品を輸送した復路に東南アジア出しインド向けの植物油等のスポット貨物を

輸送するといったかたちで運航効率を改善したことも、黒字化を後押ししました。

「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

2014年に25隻程度の新造VLCCの竣工が予定されていますが、市場には15歳超の老齢船が約50隻あります。老齢船は、メンテナンス費や検船対策費用が高く付く上、石油メジャーを中心に回避される傾向が強まっており、撤退時期は早まっています。順調に老齢船が撤退すれば、純増は10隻程度となる見込みです。一方、石油需要は1.3%増加し、原油の海上荷動きはほぼ横ばいながらトンマイルは前年比で2～3%の増加が見込まれることから、需給は改善すると見られます。

米国のシェールオイルは軽質油であるため、その増産によって、西アフリカから米国向けの軽質油輸出は大幅に減少していますが、中東からの重質油輸出の減少はさほどではありません。一方、中国とインドが、中東のみならず西アフリカや南米からの原油の輸入を伸ばし、トンマイルを増加させています。

プロダクト船では、先進国における製油所閉鎖とこれに伴う中東やインドからの輸入が今後も増えていくと見られ、また、米国が安価なシェールオイルを原料にコスト競争力を持つ石油製品を生産し、欧州・南米のみならずアフリカなどへ販路を拡大していくと考えられます。シェールガスの随伴物であるLPGも、米国出し輸出は堅調に伸長するでしょう。

一方で懸念されるのは供給の動向です。2013年度にも、油送船で成長が期待される船種に相当の投機的発注が見られました。LPG船は2014年に入っても一層の好況を維持していますが、2015～16年には市場規模に対し比較的大きな新造船竣工が見込まれます。プロダクト船の2013年における実際の新造船竣工はオーダーの7割程度でしたが、2014年以降に竣工率が上がった場合、需給バランスの変化には注意が必要です。

このような事業環境認識に基づき、当部門は「STEER FOR 2020」において、その全体戦略に沿って、様々な手法で市況耐性の高い船隊構成への転換を進めていきます。この結果として、船隊規模は2013年度末の180隻から2016年度末には160隻に減少する計画です。しかし、これにより収益の下振れは抑制され、「STEER FOR 2020」の初年度である2014年度には油送船部門全体として黒字を回復し、期間を通じて、全社利益の増加に着実な貢献ができると考えています。

VLCCは、長期契約獲得を主とする方針を継続し、顧客の短期契約ニーズに

一定程度は応えながらも、フリー船は減らしていきます。プロダクト船は、市況連動型の備船による調達を指向することによって市況エクスポージャーを縮小します。現在は好況を享受しているLPG船においても、一部の船についてはタイミングを捉えて中長期的契約を結び、利益の確定を図ります。

メタノール船は、引き続き長期契約による安定利益を生み出していきます。また、シェールオイルを原料とする化学製品の中には、物量の増大に伴ってメタノール同様に専用船による輸送が適するものが現れると考えており、専用船の検討・開発を通じて、安定利益を獲得できるビジネスの拡大を模索します。多品種の化学品を同時に輸送するケミカル船も、高度の輸送ノウハウを要する点で差別化が可能な分野であり、引き続き

安定的な収益増が期待できます。近海船を削減する一方で今後は遠洋航路を成長領域と捉え、大型船の投入による競争力強化と積み取り増によって利益水準の押し上げを図っていきます。

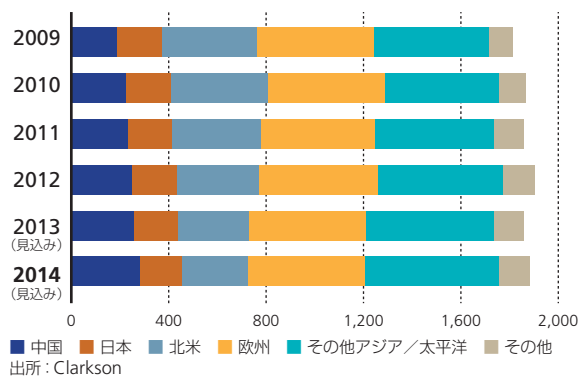
シェール革命は物流を大きく変えています。原油価格の今後の動きや米国内の環境規制などにより、状況が反転する可能性もあり、予断を許しません。このため、当社が顧客のニーズを満たしながら成長するには、原油・石油製品・ケミカルの各輸送分野で世界をカバーするキープレーヤーとしてのプレゼンスを維持することが肝要です。プレゼンスが落ちると、情報が入らず、新たな物流機会を見失うことになりかねません。前述の通り「STEER FOR 2020」の期間は市況エクスポージャー削減のために減船する計画ですが、一

方でプレゼンスを維持するため、様々な船種でプールという営業形態を活用していきます。この際、顧客との接点が失われないよう、プールマネージャーとして当社が営業・運航の実務を担当するという方針を堅持します。

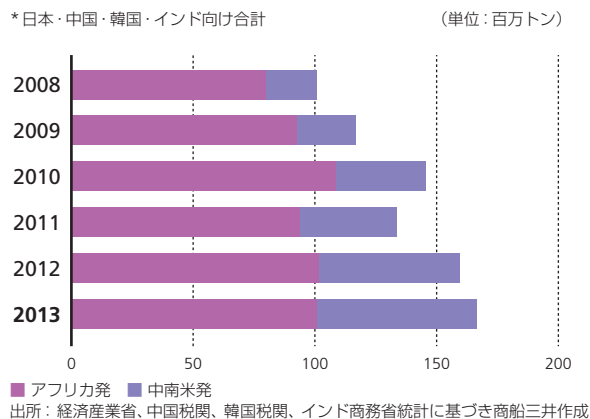
このようにして当部門は、「STEER FOR 2020」の期間においても、長年にわたる安全運航の実績によって培ってきた顧客の信頼をもとに、競争力のある船隊を維持しながら、積極的な情報収集を通じ、新たな成長機会を獲得していきたいと考えています。

- (\*1)フリー船：2年以上の契約に従事しておらず、市況変動の影響を受ける船。
- (\*2)プール運航：海運会社(オペレーター)や船主(オーナー)が船舶を持ち寄り、共同運航をすること。
- (\*3)COA：Contract of Affreightmentの略。詳細はP30(\*3)を参照。

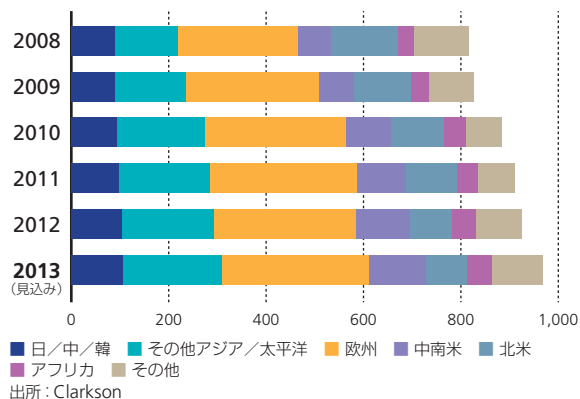
原油海上荷動き量(輸入国・地域別) (単位:百万トン)



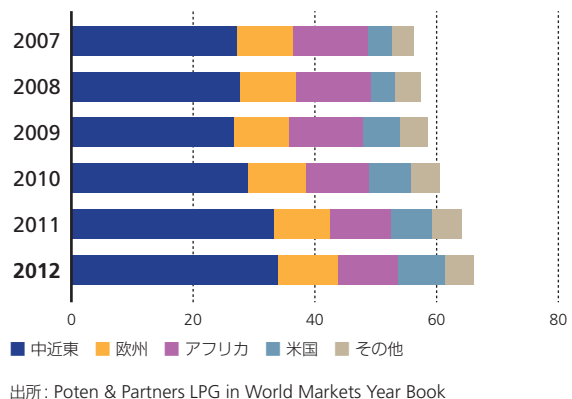
アフリカ・中南米発アジア向け\*原油海上荷動き量



プロダクト海上荷動き量(輸入国・地域別) (単位:百万トン)



LPG海上荷動き量(輸出国・地域別) (単位:百万トン)





不定期専用船事業 油送船部門  
VLCC「CHOKAISAN」





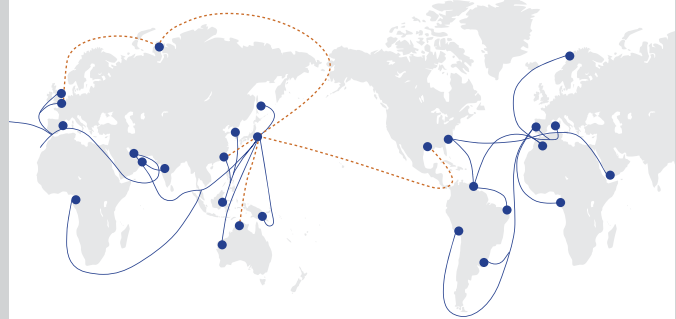
## 不定期専用船事業 LNG船・海洋事業部門



橋本 剛 常務執行役員

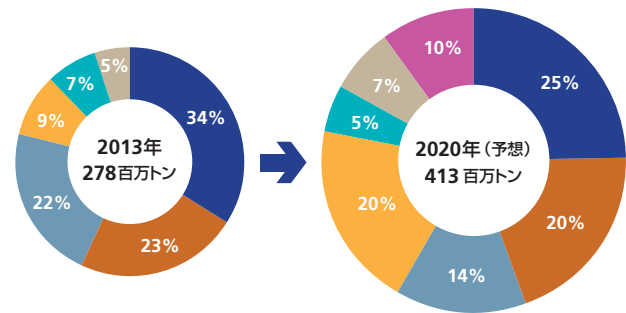
“急増するLNG荷動きを取り込み、長期安定利益を積み上げるとともに、成長力のある海洋事業を積極的に拡大し、新たな収益の柱を築きます”

### 主な航路



..... 将来予想される航路

### LNG地域別供給能力予測



■ 中近東 ■ アフリカ ■ 東南アジア ■ 豪州/PNG ■ 南米  
■ その他 ■ 北米  
出所：Poten&Partners等を基に商船三井作成

### 2013年度の状況について ([RISE2013]を振り返って)

2013年度のLNG船部門は、長期輸送契約による安定利益により、前年度と同水準の利益を計上しました。全社を挙げて黒字化に取り組んだ「RISE2013」において、市況に左右されない安定利益の担い手として、期待された役割を全うすることができたと言えます。

2013年の世界のLNG荷動きは約2.4億トンで、ほぼ前年並みでした。しかし、景気低迷による欧州の需要減をアジアの需要増が補ったかたちであり、大西洋水域からアジア向けのLNG輸送が伸びたことから、トンマイルという点では増加しました。

LNG船事業の特徴として、プロジェクトの受注から新造船が竣工し利益貢

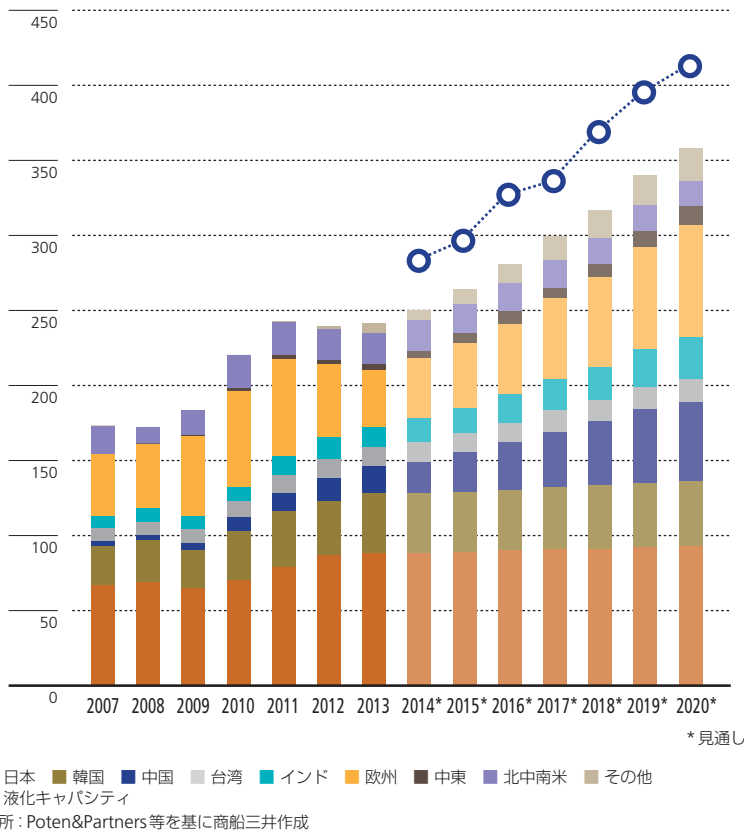
献をし始めるまでのリードタイムが数年に及び長い、という点があります。実際、2013年度の利益に貢献したプロジェクトは全て2010年以前に獲得したものです。2013年度は、5月に受注した大阪ガス・九州電力の豪州イクシスプロジェクト向けLNG船を皮切り

に、将来の安定利益に繋がる4件(9隻)の長期契約(下表をご参照)を獲得することができました。これらが実際の収益に貢献してくるのは2016年以降になりますが、長期安定利益を生み出す契約を複数積み上げ、発注残で競合船社を大きく引き離すことができたこと

### 2013年度成約長期契約

LNG船				
東京ガス	米国出し	日本向け	1隻	2017年度開始予定
大阪ガス・九州電力	豪州出し	日本向け	1隻	2019年度開始予定
SINOPEC	豪州出し	中国向け	4隻	2016年度開始予定
SINOPEC	豪州出し	中国向け	2隻	2017年度開始予定
Petronet	豪州出し	インド向け	1隻	2016年度開始予定
海洋事業				
Petrobras	ブラジル	FPSO		2016年度開始予定
Tullow Ghana	ガーナ	FPSO		2016年度開始予定
GDF Suez	ウルグアイ	FSRU		2016年度開始予定

LNG 供給能力/海上荷動き量 (単位: 百万トン)



は大きな成果でした。

これらの案件において当社が選ばれた理由は、顧客ニーズを正確に汲み取り、その上で当社が持つリソースを活用して顧客が納得できる提案に纏めあげる企画力だったと考えます。顧客の求める最適なソリューションを提案するための鍵は、海上輸送需要の詳細を突き止める情報収集力、顧客固有のニーズへの洞察力、そして何よりも世界最大の船隊と、これに基づく船舶管理・造船技術・資金調達ノウハウという懐の広い社内リソースと、そして国内外にわたる幅広いネットワークです。例えば、新造船を前提とした案件でも竣工までの期間は既存船が活用できないかを検討したり、異なるプロジェクト同士のコーディネーションを模索したり、顧

客にとっての付加価値を高めるために色々な工夫を凝らして他社との差別化を図ります。2013年度は、そのような取り組みが実を結んだ年だったと思います。

海洋事業においても、2013年度に3件の長期契約を獲得しました。とりわけウルフアイのFSRU<sup>(\*)</sup>プロジェクト獲得は、従来は欧州系企業の独占であったFSRUの分野において邦船社として初の単独参画を果たしたものです。建造するFSRUも世界最大規模(263,000立方メートル)で、当社の実力を海洋事業の分野でも示した案件でした。当社は2006年以来、欧州船社とのジョイントベンチャーを通してFSRUの経験を積んできました。また、技術的にFSRUオペレーションに通じるShip

to Ship<sup>(\*)</sup>というオペレーションを北海道の苫小牧で成功させています。こうした経験の積み重ね、当社がLNG船事業で長年培ってきた実績や技術力が、顧客に高く評価された結果だと自負しています。念願であったFSRU事業への参入を果たせたことで、2013年度は当社の海洋事業にとって大きな転換点となった年でした。

### 「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

世界のLNG海上輸送需要は足元では年間2.4億トン程度ですが、2020年頃には年間4億トン以上に達すると予想されています。北米の「シェール革命」は既に現実のものになっていますが、シェールガスは北米のみならず世界中で豊富な埋蔵量が確認されています。その上、在来型の大型天然ガス田が東アフリカなどでも発見されています。日本の原子力の問題や、中国・インドの大気汚染問題などでガスを燃料とする発電のニーズが増えつつある現状を踏まえると、今後の天然ガスの需要はエネルギー全体の需要の伸び率を上回って伸びていくでしょう。

それに伴い、LNG船に対する需要は現在の370隻から550隻程度に増えると見ています。新たな天然ガスの供給地域と今後需要が増えるアジア地域の地理的な位置関係から、トンマイルは従来以上に増えます。既に約100隻の発注残がありますが、50~100隻程度ある老齢船のリプレイス需要を含めると、今後さらに120隻程度が追加で建造されることになると見ています。

このような成長が見込まれることを踏まえ、事業ポートフォリオの変革を柱の一つに掲げる「STEER FOR 2020」では、長期安定利益を獲得するビジネスとしてLNG船と海洋事業を中核に位置付け、2019年度末には当該事業の資産構成比を2013年度9月末比3倍に



あたる26%に拡大することを目標にしています。そのために「STEER FOR 2020」期間中、当社全体で1兆1,300億円の設備投資のうち7,000億円を当分野に投資する計画です。LNG船の船隊規模は2019年度末までに120隻まで拡大し、リーディングカンパニーとしての圧倒的な地位を確固たるものにしていきます。

そのために当社は、比較的多数の船社が競合する在来型のLNG案件のみならず、より難易度の高い案件にも挑戦しています。例えば中国の造船所でのLNG船建造プロジェクトや、北極海航路を切り拓くロシアのヤマルLNGプロジェクトが代表例です。技術的難易度が高いこれらの案件では、技術・船舶管理・営業部門が一体となった「製販一体型営業」を展開し、より高い収益性の確保を目指します。在来型のLNG案件と、このようなチャレンジングな案件を組み合わせ、LNG船事業内でのポートフォリオの最適化を図ります。

一方、船隊規模の拡大には優秀なLNG船員の確保・育成が不可欠です。LNGはマイナス162度の超低温状態で常時蒸発し続けており、船員にはタンク内の温度管理や圧力管理に関する高度な知識とスキルが求められます。LNG船1隻当たり20数名の船員が乗っていますが、予備要員も含めると1隻につき40名程度の船員を確保する必要があります。船隊規模を50隻以上拡大するためには2,000人以上の船員が必要となり、船員の確保・育成は「STEER FOR 2020」の成否の鍵を握ると言っても過言ではありません。

幸いなことに、当社グループは世界最大級の船隊を有し、多くの優秀な船員を抱えています。全社的な視点から、油送船など他の船種に乗っている経験豊富な船員を、当社が世界中に持つ訓練施設で研修させ、あるいは既存の

LNG船上で実践形式の研修を行いながら、高い安全運航管理スキルと経験・判断力を身に着けたプロフェッショナルなLNG船員として育成していきます。当然、これは一朝一夕にできることではないため、新造船が大量に竣工してくる2016～17年に向けて既に訓練を開始しています。訓練生を既存のLNG船に配乗させることで船員訓練費用が膨らみ、2014年度からは暫く利益の押し下げ要因として働きます。但しこれは千載一遇のチャンスをつかむための先行投資であり、訓練生が独り立ちし、新造LNG船が竣工してくる2016年度以降、長期安定利益に貢献していきます。

海洋事業もLNG船事業と並ぶ大きな柱です。「STEER FOR 2020」スタートと同時に、従来LNG船部門の1グループであった海洋事業室を海洋・LNGプロジェクト部に格上げし、社内横断的な取り組みを強化する体制を発足させました。現在、FPSO<sup>(\*)3</sup>5件(うち1件は稼働中)、FSRU1件の契約があり、今後更なる投資積み上げを目指すと同時に、中長期的にはFPSO・FSRUに続く第3の柱としてFLNG<sup>(\*)4</sup>への参画も検討しています。海洋事業には様々な分野がありますが、当社は、船社として培ってきたノウハウを活かすことができ、且つ長期契約が獲得できて安定利益が期待できる分野に投資を集中します。

FSRUは、陸上のLNG受入基地を建設するのに比べて低コスト且つ短期間で受け入れ設備を整えられるため、新興国を中心に需要が急速に伸びています。従来、天然ガスは石炭・石油に比べて輸送の困難さから、比較的近い所で消費されるか、巨費を投じて受入基地を建設できる日本等の先進国向けに輸出されていました。FSRUの登場によってLNGの新しいトレードパターンが生み出され、海上輸送需要の飛躍が期待

されます。このようにFSRUは、LNG輸送事業とのシナジー効果が期待でき、且つLNG船で培った当社のコア・コンピタンスである安全管理技術等を活かせるという点で当社が競争優位にある事業であり、今後も積極的な事業展開を図っていきます。

海洋事業は、当社が今後中長期にわたって成長していく上で、会社全体のバックボーンになり得る事業です。契約済みの案件が稼働開始する2016年以降大きく収益に貢献してくるものであり、LNG船事業に続く、第二の長期安定収益を確保できる事業として育てていきたいと考えています。

(\*1)FSRU (Floating Storage and Re-gasification Unit) : 浮体式LNG貯蔵・再ガス化ユニット。洋上でLNGを貯蔵し、気化(再ガス化)して陸上パイプラインへと払い出す設備のこと。

(\*2)Ship to Ship : LNG船や油送船が互いに接舷して積荷を移し替える作業のこと。受入港の施設が小規模である場合に大型船で沖合まで運び、中・小型船に積み替えて受入施設まで輸送したり、逆に大型船が入港できない積出港で、中・小型船で積出港の沖合まで運び、大型船に積み替えて目的地に輸送することがある。

(\*3)FPSO (Floating Production, Storage and Offloading system) : 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備。洋上で原油を生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送用タンカーへの積出を行う設備のこと。

(\*4)FLNG (Floating LNG) : “LNG FPSO”とも呼ばれる、浮体式天然ガス生産・液化・貯蔵・積出設備。洋上で天然ガスを生産し、マイナス162度に液化して設備内のタンクに貯蔵し、直接輸送用LNG船への積出を行う設備のこと。



不定期専用船事業 LNG 船・海洋事業部門  
**LNG 船「LNG PIONEER」**



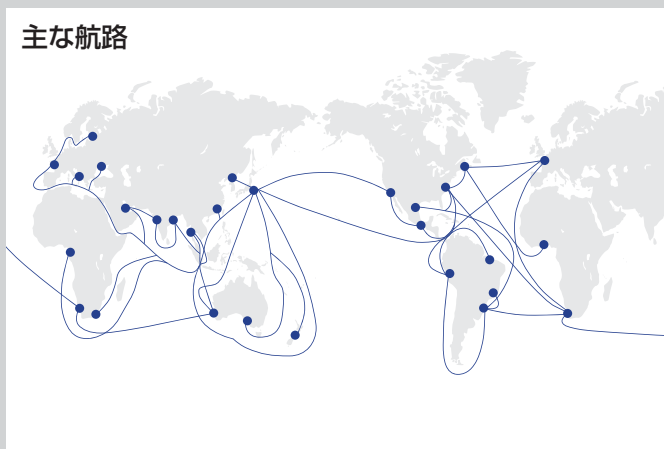


## 不定期専用船事業 自動車船部門

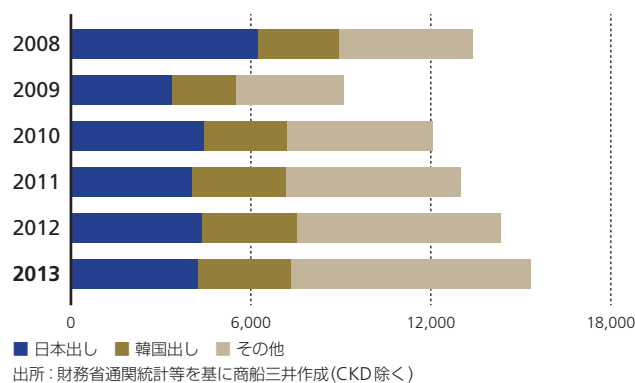


池田 潤一郎 専務執行役員

“世界に展開する機動的な船隊を持つ当社にとって、地産地消の流れはチャレンジであると同時にチャンスだとも言えます”



完成車海上荷動き (単位：千台)



### 2013年度の状況について 〔「RISE2013」を振り返って〕

2013年の世界の自動車販売台数は8,400万台に達し、3年連続で過去最高を更新しました。完成車の海上輸送台数についても1,500万台を超え、過去最高を更新しました。一方で、円安基調にもかかわらず国内自動車メーカーが地産地消の方針を維持し、現地生産化を進めたため、日本出し完成車輸出台数は減少しました。このような環境下、当社は、日本以外から輸出される三国間貨物や欧州出し中国向けのような復航貨物の積み取りを強化し、新たな商機の確保に努めた結果、2013年度の損益は前年度から大きく改善しました。

トレードパターンが多様化する中で、様々な積み地・揚げ地の荷物を組み合

わせ、空船回航を最小化する努力をしたことが実を結んだと言えます。

かつて完成車の海上輸送においては日本発欧米向けが大動脈でしたが、現在では自動車の生産国も消費国も多様化し、荷動きは網の目状になっています。輸出国はタイ、メキシコ、中国、インドのほかインドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなど多地域にわたり、また欧州で輸入車を揚げた船はアジア等の消費地に向け大量の輸出車を積んで出港します。このような事業環境下で重要なことは、日々変化する積み地と揚げ地の情報をつかんで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。

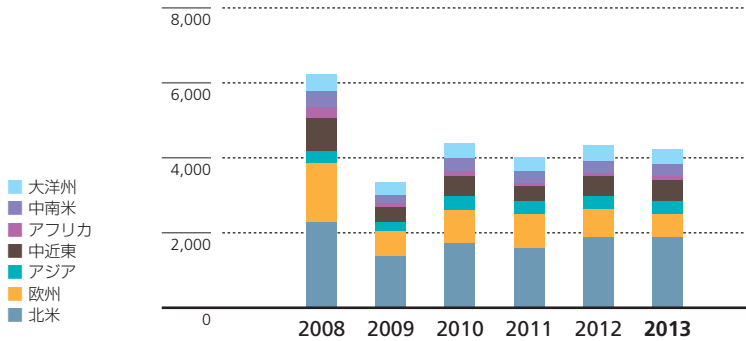
2014年3月には、メキシコ出し完成

車の海上輸送サービスを開始しました。メキシコでは近年、自動車メーカー各社が相次いで工場を開設して生産を拡大しており、今後も毎年10%超の生産台数の増加が見込まれています。2013年に同国で生産された約300万台のうち、およそ8割が輸出され、この傾向が続くと見られることから、当社は主要な輸出先の一つである米国向け海上輸送サービスを開設し、顧客ニーズに応える体制を整えました。

### 〔STEER FOR 2020〕の方向性と初年度の見通し

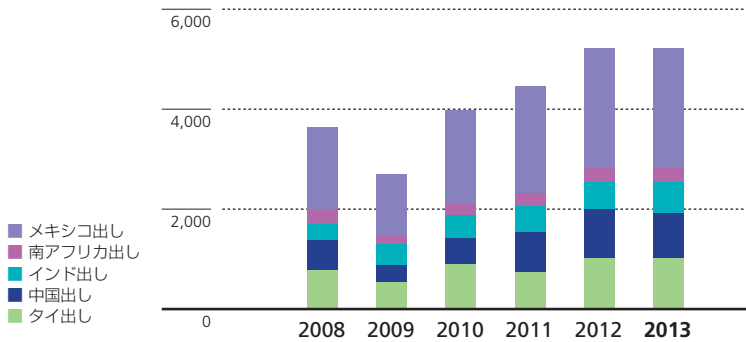
2014年、世界の自動車販売台数は8,650万台程度に伸びるでしょう。中国・米国では引き続き堅調な伸びが見込まれ、欧州でも景気回復とともに販

仕向地別日本出し完成車輸出台数推移 (単位:千台)



出所:財務省通関統計(CKD除く)

新興国完成車輸出台数推移 (単位:千台)



出所: FOURIN等を基に商船三井推計

売台数の回復が期待されます。

2015年以降も世界の自動車販売台数は新興国を中心に確実に増加基調を辿り、2015年には9,000万台、「STEER FOR 2020」の最終年度である2019年には1億台に到達する可能性もあります。それに伴い、海上輸送台数も基本的には伸びていきます。但し、現地生産化の進展もあり、日本出しの輸出台数は減少し、輸送は短距離化していく見込みです。こうした中、2014年度においては、前述のメキシコから北米向けや南米における新サービスの立ち上げコストが高くなることなどにより、前年度対比で相当程度の減益を予想しています。円安が今後数年続く見通しがあれば、日本メーカーの国内生産回帰が起り、日本出しの自動車輸出台数が回復する可

能性も否定できませんが、地産地消の流れは強く、今後2～3年の間にこの傾向が変化するとは見ていません。ただ、こうした流れは日本メーカーのみならず欧州メーカーにおいても近年顕著であり、物流の変化はリスクであると同時にチャンスだとも言えます。

こうした事業環境を踏まえ、当社の自動車船事業は「STEER FOR 2020」において従来の戦略を更に推し進めます。顧客は、現地生産化と同時に、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体制を構築しつつあります。従って当社も、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。同時に、地域によっては鉄道など

他の輸送手段と競合する中、顧客にとって物流コストの低減となるサービスを提供することも求められます。当社は、こうした輸送ニーズの変化に木目細かく対応したサービスを提供しつつ、様々なトレードパターンの中で適切な貨物の組み合わせを見つけ出し、徹底的に空船回航を減らす努力を継続していきます。

その際、当社グループが運航する自動車船隊の特長が最大限に発揮されます。当社は、汎用性の高い6,400台積み<sup>(\*)</sup>を「基本標準船型」として、船隊整備を進めてきました。現在では運航船のうち6割以上が6,400台積み<sup>(\*)</sup>になっています。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ため、顧客は安心して当社に輸送を任せることができます。

(\*)小型車換算

また、アジア各地、豪州、南アフリカ、欧州、南米、北米など世界をカバーする営業拠点網も当社の強みです。ネットワークを通じて最新の情報を汲み上げて共有し、世界中の顧客に当社のサービスを提供することが可能です。連結子会社である日産専用船とのシナジーも、運航効率化において発揮されています。

更に、意思決定のスピードの速さも当社の強みの一つと言えるでしょう。三国間輸送を1990年代に開始し、パイオニアとしての強みを持つことができたのも、この意思決定の速さがあればこそです。

三国間貨物の積み取り強化に当たっては、目先の採算だけにとらわれず、中長期的な航路の発展可能性を見極め、言えば先行投資として「先ず船を走らせる(サービスを開始する)」ことも大事です。その結果、現地で船を運航してみなければ見えてこない貨物を掘り起こすことができることがあります。例



えば、東南アジア域内輸送においてサービス頻度を増やした結果、契約を結んだ荷物以外にも、中古の建機やトレーラーなど様々な貨物が動いているのが見えてきました。先述した新しいメキシコ出しサービスでも、サービス開始前には把握できていなかった様々な輸送ニーズを、開始早々から発掘することができました。また、一つの三国間トレードでは採算にのらなくても、それを核にして他の荷動きと結び付けていくことによって持続可能なサービスを作り上げることも可能です。顕在化しているニーズと航路の将来的な成長性を見極めて迅速に意思決定し、いち早く輸送実績を積み上げることで、他社の参入が難しいサービスを築き上げることができるのです。

新興国からの積み取り増加に貢献し得る陸上インフラの整備についても、従来の方針を踏襲し、必要に応じて実行していきます。比較的最近では、インドのエンノール港における自動車ターミナル事業や、同国内の陸送事業などに参画しています。この他に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だと考えています。

「STEER FOR 2020」では引き続き、多様化・複雑化する海上荷動きを取り込むべく、敢えて軸足を定めず、顧客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のできる体制作りと、効率配船・効率運航を徹底して追求し、顧客満足度の向上と採算性の向上の両立を目指していきます。



不定期専用船事業 自動車船部門  
自動車船「CRYSTAL ACE」





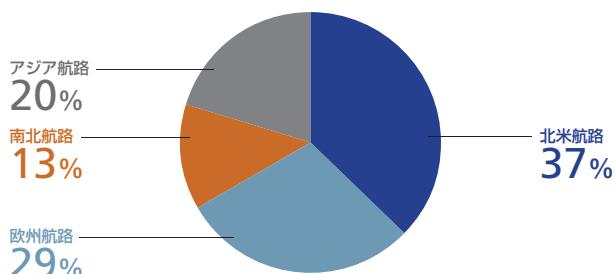
## コンテナ船事業



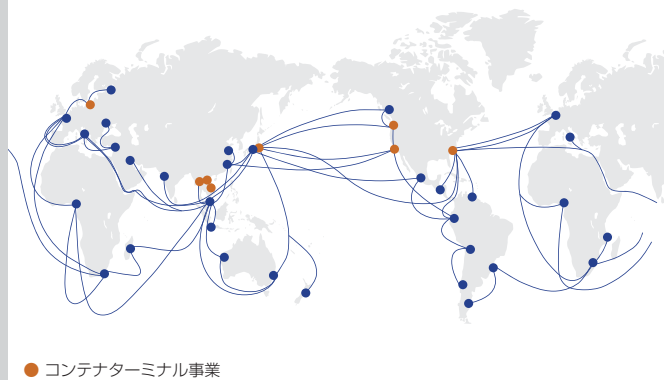
小西 俊哉 常務執行役員

“コスト競争力と安定収益源の確保に努め、コンテナ船を持続的に利益を創出し得る事業へと変革していきます”

### 航路別売上高構成比 (2013年度)



### 主な航路



### 2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

2013年度のコンテナ船事業は、減速航海の深度化などによる燃料費の削減、G6アライアンス<sup>(\*)</sup>のアジア／北米東岸航路への拡大(2013年5月)、貨物費の引き下げ等により、200億円近いコスト削減を実施しました。また、円安と燃料油価格の低下も追い風となりました。しかし、これらの効果が運賃の下落によってほぼ失われるかたちとなり、加えて2013年6月に発生したコンテナ船「MOL COMFORT」の事故の影響もあって、145億円の経常損失を計上しました。「RISE2013」で掲げた黒字回復は、引き続き当事業の課題として残りました。

〔MOL COMFORT〕の事故によりご

迷惑をおかけしたお客様・関係者の皆様には、この場を借りて改めてお詫び申し上げます。

世界のコンテナ海上荷動き自体は総じて堅調でした。2013年のアジア出し荷動きは、北米向けが底堅い米国経済に支えられて前年比3.4%増加、欧州向けは欧州経済の底打ちにより年後半に復調し4.8%増加しました。アジア域内航路や南北航路も、関係国の政情不安や経済不透明感を抱えながら荷動きを伸ばし、これらを含む全世界のコンテナ荷動きは前年比3.9%の増加となりました。

一方で、2011年から始まった10,000TEU超の大型コンテナ船の大量竣工が3年目を迎えたことから、船腹供給は全世界で5.5%増加し、需給環境

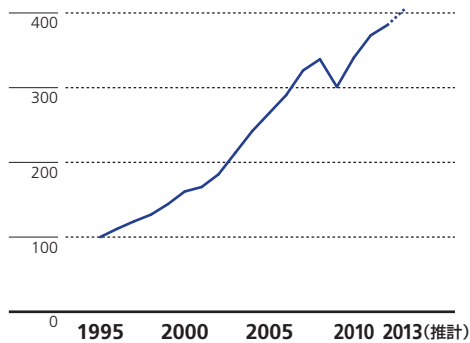
の改善には至りませんでした。運賃水準もこれに伴って不安定なものとなり、中でも大型コンテナ船の投入が相次いだアジア／欧州航路と、同航路からのカスケードイング(転配)の影響を受けたアジア／南米東岸航路において、特に前半、大幅に運賃が下落しました。当社は、年間契約貨物の確保や不需要期の減便等によって運賃の安定化に努めましたが、2013年度の全航路平均運賃は前年度比で8%下落しました。前述のように、これがコスト削減等の効果を打ち消し、前年度から32億円赤字が拡大する要因となりました。

このような環境のもとで、世界の多くのコンテナ船社が赤字に陥っています。2013年に黒字を計上した船社は、損益を開示している主要15社のうち3



### コンテナ船海上荷動き

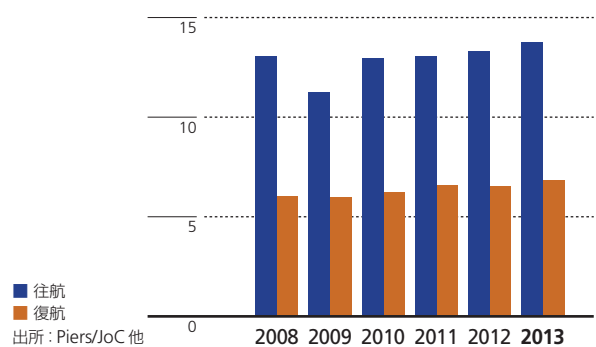
(1995年の海上荷動きを100とする指数)



出所:「The Clarkson Shipping Review & Outlook Spring 2014」を基に商船三井作成

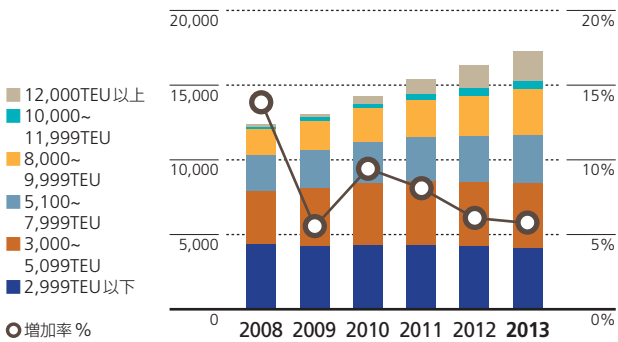
### アジア／北米航路荷動き (単位:百万TEU)

(カナダ向け貨物を含まない)



出所: Piers/JoC 他

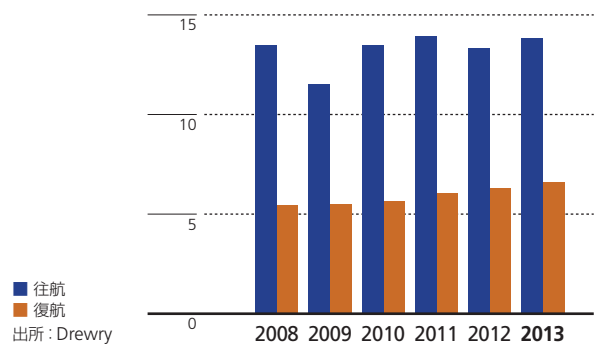
### コンテナ船腹量推移 (単位:千TEU)



出所: Alphaliner, IHS-Fairplay を基に商船三井作成

### アジア／欧州航路荷動き (単位:百万TEU)

(地中海向け貨物を含む)



出所: Drewry

社に過ぎません。特に競争力が劣る船社は、これ以上の大きな運賃下落は受け入れられない状況になっています。当社もまた赤字ではありましたが、2012年度から取り組んできた当事業独自の中期計画「オペレーションCORE」に沿ったコスト削減によって、損益率における順位は向上しています。定時発着率などのKPIの公表・向上によるブランド力の強化と併せ、「オペレーションCORE」の延長線上に、当事業の損益改善の鍵はあると考えます。

### 「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

コンテナ船事業は、「STEER FOR 2020」において従来の「オペレーションCORE」の戦略と取り組みを深度化

させます。すなわち、中長期的に運賃市場は徐々に下がり続けるという計画立案上の前提を置いた上で、ユニットコスト(コンテナ1本を輸送するのに必要なコスト)の低減によって損益の改善を図るものです。

ユニットコスト低減のための主要な施策は、大型船の投入による1ユニット当たりの船舶費用・燃料費の引き下げです。これに、G6アライアンスのアジア／北米西岸航路と大西洋航路への拡大(2014年5月)、減速や木目細かい運航管理による燃料消費の削減を合わせ、2014～2016年度の3年間で合計300億円のコスト競争力強化を実現します。

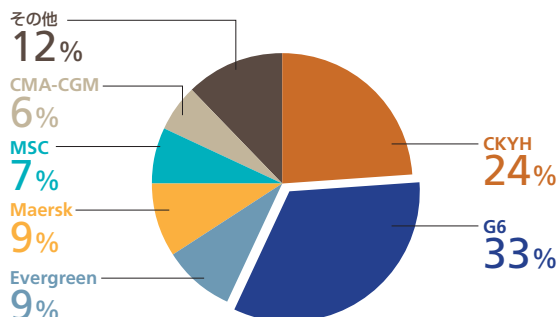
最新仕様の14,000TEU型コンテナ船4隻が既に2013年度に当社船隊に加わりましたが、更に1隻が2014年4

月にアジア／欧州航路に就航しました。その後も10,000TEU型コンテナ船10隻が2014年7月から2016年度にかけて就航し、アジア／欧州航路、アジア／北米西岸航路に順次投入されます。一方で燃費効率が劣る中小型船を減らしていくことによって、船隊のコスト競争力が向上します。

これに加え「STEER FOR 2020」では、消席率改善・非海上運賃増収等による収益性の改善(3年間で80億円)、コンテナターミナル・ロジスティクス事業からの安定的な収益の増加(同90億円)により損益を改善し、2016年度にコンテナ船事業で300億円の経常利益を達成する計画です。

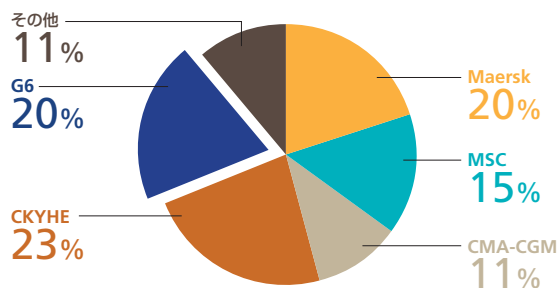
初年度である2014年度は、20億円の経常黒字を見込みます。これを確実

## 主要船社／アライアンス別シェア：北米航路



出所：Alphaliner Monthly Monitor June 2014

## 主要船社／アライアンス別シェア：欧州航路



出所：Alphaliner Monthly Monitor June 2014

に達成するため、2013年度に他社比での損益改善の妨げとなった南北航路の合理化も行います。2014年6月、アジア／西アフリカ航路を地中海経由の接続サービスから喜望峯回りの直行サービスに切り替えたのも、その一環です。

コンテナターミナル事業における安定的な収益の増加を主に担うのは、米国子会社TraPac社です。同社は2013年度にロサンゼルス港でITを駆使した自動化・省力化のための工事を実施、これにより実現したコスト競争力により2014年度から利益増に貢献します。また、2014年10月には、当社が20%出資するロッテルダム港のコンテナターミナルが稼働を開始します。更に、長期的に海外ターミナル事業を拡大していく目的で、2014年1月にTraPac社の持ち株会社の株式の一部をカナダの大手ファンドBrookfield Asset Management Inc.に譲渡し、戦略的提携関係を結びました。当社グループが有する高品質・高効率のターミナル運営ノウハウと、新興国におけるインフラ事業で実績を有する同社の知見を互いに最大限に活用し、中南米などの港湾に事業を拡大していこうというものです。

中長期的なコンテナ船事業の収益性

を考える上で、船舶の大型化傾向が今後どのようなようになるかは重要なポイントです。コンテナ船の大型化の歴史を振り返ると、800TEU型から4,000TEU型になるまでに約20年、4,000TEU型から8,000TEU型になるまでに約10年かかりましたが、8,000TEU型から14,000TEU型にはわずか4年ほどで移行しました。船の大型化へのインセンティブは大部分が燃料費の節減であり、原油価格の高騰が顕著になって以降、急速に大型化が進化したのです。しかし各社がこぞって大型化を図った結果、言わば合成の誤謬によって船腹過剰と運賃下落を招来し、多くの船社が低採算に苦しむ事態になっています。

しかし、当社の分析では、こうした大型化にも近いうちにブレーキがかかると思われる。第一に、大型化によるコスト削減効果は限界にまで来ています。コスト削減効果は航行距離が長く寄港地が少ないほど大きくなるので、大型船はまず欧州航路に投入されますが、この場合、スエズ運河の物理的制約を受けます。現在一番大きなコンテナ船は18,000TEUですが、これ以上の大型化は技術的・船舶構造的に困難が伴い、無理に大型化しようとする、強度の

確保のために鋼材を多く使用するなど経済合理性に欠けることになるというのが、当社の見方です。第二に、それでは同じ大型船が更に増え続けるかと言うと、大型船の効果は一定の消席率を前提にしているので、たとえ東西航路であっても全てのループに大型船を投入することに経済合理性がないことは明らかです。

これまでに発注されている大型船が竣工する2016～17年以降は、その意味で、コンテナ船の事業環境と収益性の改善が期待できると言えます。当社は、輸送品質の継続的改善により顧客の一層の信頼を獲得しつつ、「STEER FOR 2020」を通じてコスト競争力と安定収益源の確保に努め、コンテナ船事業を、持続的に利益を創出し得る事業へと変革していきます。

(\*) G6アライアンス：TNWA〔当社、APL(シンガポール)、現代商船(韓国)〕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／欧州航路で共同運航を開始し、2013年5月には北米東岸航路に、2014年5月には北米西岸航路及び大西洋航路にもその枠組みを拡大。

コンテナ船事業  
TraPac ロサンゼルス港 ターミナル





## フェリー・内航事業



八田 宏和 常務執行役員

“安全運航・輸送品質の強化と  
顧客ニーズに応える  
サービスの充実に努め、  
活発化する国内輸送需要を  
取り込んでいきます”

### 2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

フェリー・内航事業は、国内最大規模のネットワークで旅客・乗用車・トラックを輸送するフェリー部門と、セメント・重油・鋼材・石炭・塩などを輸送する内航部門で構成されています。フェリー部門における一連の航路合理化を2013年4月に完了、アベノミクスによる国内景気回復の恩恵も受けて、2013年度は22億円の経常利益を計上し、対前年度比9億円の増益となりました。期初計画比でも8億円の増益であり、〔RISE2013〕で掲げた黒字必達の全社目標に貢献することができました。

フェリー部門の輸送実績は、旅客が

前年比で4%、乗用車が3%、トラックが4%増加しました。好調な貨物輸送に加え、旅客については、テレビコマースでのプロモーション強化、食事にご当地メニューを取り入れるなどの船内サービス改善、バス会社や航空会社とのタイアップ企画商品の販売等により需要の掘り起こしを図ったことが奏功しました。

一般貨物船による国内輸送においては、東日本大震災の復興需要に加え、景気回復に伴い鋼材等の荷動きが活発化し、船腹不足が顕著になっています。当社グループは、配船の効率化によりこうした需要を積極的に取り込むことができました。

### 〔STEER FOR 2020〕の方向性と 初年度の見通し

国内景気の回復と復興工事の本格化による堅調な荷動きを追い風に、フェリー・内航事業は、2014年度以降も着実に伸ばしていくことができると考えています。

フェリーは、トラックドライバー不足とドライバーの労務管理が強化される中で、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との認識がトラック輸送事業者の間に浸透してきており、これによる陸上輸送からフェリーへのシフトが新たな成長機会となるでしょう。旅客については、引き続き広告による認知度向上や企画商品の販売に努め、新たな需要の創出を図ります。今後、省エネ船への代替を中心とした船隊整備も実施し、コストの削減と環境性能のアピールに努めていきます。

内航については、需要の拡大に伴う船腹・船員不足が続くと見込まれる中、従来からの国内船主との友好関係をもとに業容の拡大を目指します。

〔STEER FOR 2020〕の期間を通じ、当事業では、安全運航と輸送品質の強化を図りながら顧客ニーズに応えるサービスの充実に努め、当社グループの利益成長に貢献していきます。2014年度は30億円の経常利益を見込んでいます。



フェリー・内航事業  
フェリー「さんふらわあ ふらの」





## 関連事業

八田 宏和 常務執行役員

“成長するアジアの  
需要も取り込み  
ながら、安定利益の  
担い手として、  
当社グループの収益  
成長を底支えして  
いきます”

### 2013年度の状況について 〔「RISE2013」を振り返って〕

関連事業は、不動産、曳船、客船、商社などの事業から構成されています。不動産、特にダイビル(株)の利益が大きな割合を占め、当社の安定利益を支える大きな柱の一つとなっています。

同社の主要な事業エリアである東京・大阪では、景気回復に伴い市況回復の兆しが見えてきましたが、2013年度は賃料の底上げにまでは至りませんでした。とはいえ同社のオフィスビルは、引き続き平均を大きく上回る稼働率を保ち、堅調な業績を維持しました。

客船は、景気回復の後押しもあって2013年夏頃から乗客が増加し、赤字額が減少しましたが、黒字化には至りませんでした。

曳船、商社の業績は総じて堅調に推移し、関連事業全体で経常利益は111億円となり、前年度比で増収増益となりました。

### 〔「STEER FOR 2020」の方向性と 初年度の見通し〕

関連事業は、不動産や曳船などを引き続き安定利益の主な担い手とし、当社グループ全体の利益成長を底支えすべく、全分野で一層の収益改善に向けて

取り組んでいきます。

ダイビル(株)は2013年4月に開始した新中期経営計画「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、今後も安定利益の確保に貢献していきます。2013年2月に竣工した大阪の「ダイビル本館」は当初の目標を超えて堅調に稼働中で、更なるテナントを獲得し、稼働率の向上に努めます。2015年3月に竣工予定の「新ダイビル」についても、テナント候補との交渉を鋭意続けています。海外案件は、ベトナムのホーチミン市に進出して2012年1月にハイグレードビルを取得、高稼働を維持しており、新たな案件獲得にも動き出しています。

曳船事業は、「STEER FOR 2020」で掲げる「安全運航体制の再強化」に現場で貢献していく事業です。国内の港湾のみならず、当社グループの豊富な経験と実績を生かして、経済成長著しい東南アジアの港湾でも積極的にビジネスを拡大し、新規需要を取り込んでいきます。また「STEER FOR 2020」に掲げる「事業領域の変革」に沿って、海洋事業

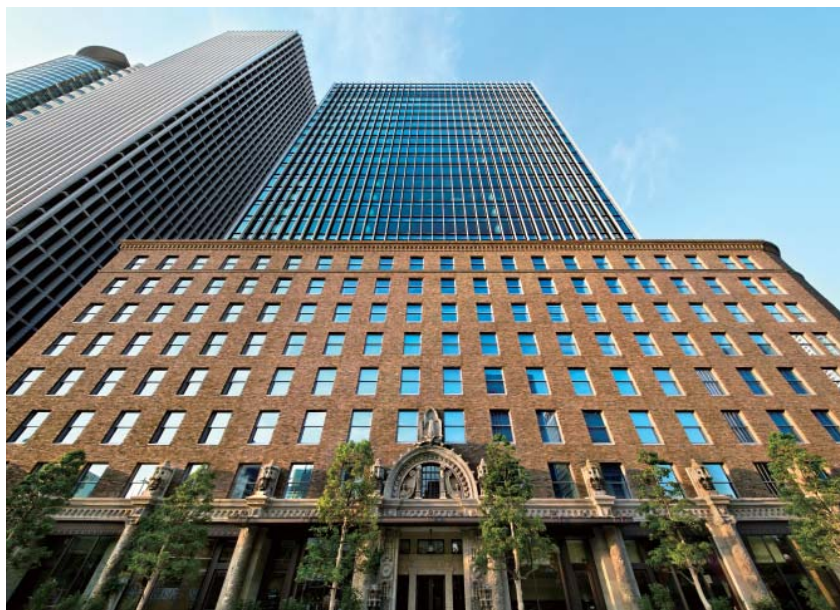
周辺での成長機会を見つけていきます。

客船は採算の厳しい事業ですが、赤字幅は縮小してきています。外国船社の進出も増えてはいますが、クルーズの認知度の向上という点で国内客船マーケットの拡大に役立っており、商船三井客船(株)は木目細やかでハイグレードなサービスによって差別化を図っていきます。客船は、当社グループ全体の中でも数少ないB to Cビジネスの一つです。当社グループの認知度やステークホルダーへの訴求力の向上を意識した場合、その影響力は大きいので、より多くの方にご乗船いただき、増収と事業の安定化を図りたいと考えています。

商社部門は、2013年度までに国内外2500隻超の船に販売・装着した省エネ機器であるPBCF<sup>(\*)</sup>の改良型を開発するなど、船舶の環境・安全性能を高める機器の販売を中心に収益を伸ばしていきます。

2014年度は関連事業で105億円の経常利益を見込んでいます。

(\*)PBCF: Propeller Boss Cap Finsの略。当社が他2社と共同開発したプロペラ効率改善装置。4~5%の燃費改善効果がある。



関連事業  
「ダイビル本館」