Dry Bulk

ドライバルク

鉄鋼原料事業

常務執行役員
田口 雅俊
ドライバルク事業ユニット統括、
鉄鋼原料営業・
鉄鋼原料事業・
ドライバルク企画
調整担当

ケープサイズバルカー　CAPE BROLGA

ケープサイズバルカー　CAPE HAYATE

2023年度の概況

大型船市況は、太宗貨物である中国向け鉄鉱石の堅調な荷動きが続いた中、期首から期央にかけては、中国国内経済回復の遅れが鮮明となったことに加えて、滞船緩和も進んだことで船腹需給バランスが緩み軟化、弱い地合いが継続しました。その後、紅海情勢の悪化に伴い同地域を迂回する船舶の増加が船腹供給を引き締める中、期央からは雨季の明けたギニアからのボーキサイト輸送需要の回復を契機に上昇に転じ、年末にかけては、大西洋水域で船腹需給が逼迫し、年末前の貨物に対する船腹の駆け込み需要も重なり一時急騰しましたが、年始には反落しました。期末にかけては、例年雨季のため積み出しが閑散となるブラジルで好天が続き、鉄鉱石の順調な出荷が継続したことに加え、極東域での荒天による滞船が増加し、市況は再び上昇、年度を通じて振幅を伴いながらも総じて上昇傾向となりました。

当社では安定的収益基盤の維持・拡大に向けて、脱炭素化への取り組みを含め荷主との関係強化に取り組み、市況エクスポージャーを適切に管理すると同時に運航コストの削減や配船効率向上に努めました。

強みと中計に基づく戦略的方向性

徹底した安全運航により、長年にわたりご愛顧を頂いているお客さまに高品質な輸送サービスを提供し、強固な取引関係を維持・拡大していきます。その上でLNG燃料船をはじめとして、アンモニアやメタノールなどのゼロエミッション燃料船への転換需要を着実に捉え、鉄鋼原料輸送における当社シェアの拡大につなげます。また製鉄プロセスにおける温暖化ガス排出削減のため鉄鉱石と原料炭を補完する製鉄原料として直接還元鉄の輸送需要が高まることが期待されますが、これを安全に長距離海上輸送するための技術を確立し、知見を蓄積していきます。鉄鋼原料需要の成長市場であるインドや中東などの広域アジアでの営業を着実に展開し、配船効率を高めて稼ぐ力と競争力を磨き上げ、収益を拡大し事業を成長させていきます。広域アジアでの営業活動を組織的に展開するため、シンガポールやインドなどの海外事業拠点を拡充し、お客さまのご要望やマーケットの変化に素早く応えることができる体制をさらに整えていきます。

外部環境認識

リスク

- 先進国の内需の減退および中国の粗鋼生産のピークアウトに伴い、鉄鉱石・原料炭の需要の伸びが鈍化するリスク
- 中長期的に製鉄業における脱炭素施策とし、従来の鉄鉱石から還元鉄へ製鉄原料が変容し鉄鉱石と原料炭の輸送需要が減退するリスク
- インフレによるコストの上昇と、建造能力の頭打ちにより、大型船腹の更新の自由度が限定される状況が続くリスク

機会

- 新規開発鉱山の出荷や、ボーキサイトの旺盛な需要など、西アフリカなど遠距離ソースからの輸送増加により、トンマイルベースでの船腹需要が高まる
- 環境対応等を背景に投機的発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量発注された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善
- 脱炭素・低炭素化に向け、船舶燃料の転換需要が見込まれ、従来より船舶管理・運航管理技術の高度化が求められる

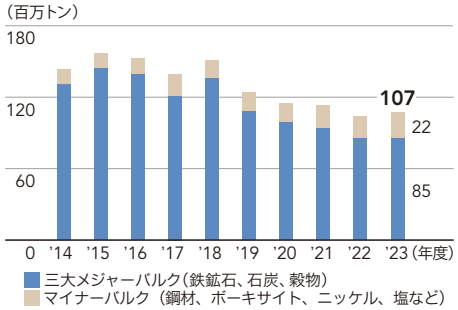
ケープサイズ 船社ランキング

（2024年6月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	227.8	91
2	Berge Bulk	123.9	56
3	Fredriksen Group	117.0	62
4	ICBC	108.5	33
5	Winning Intl	98.0	51
6	Pan Ocean	87.8	34
7	Angelicoussis Group	85.5	46
8	China Merchants	82.8	29
9	**川崎汽船**	**77.0**	**39**
10	H-Line Shipping	76.8	37

※ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社のドライバルク輸送量推移



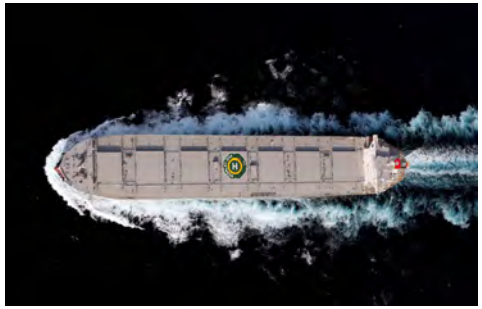
※ 2017年度以降、電力事業と海洋事業による輸送量は集計対象外。

Dry Bulk

ドライバルク

バルクキャリア事業

執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア担当



パナマックスバルカー　SCARLET OAK

スープラマックスバルカー　SPRING AURA

2023年度の概況

中小型船市況は、期首から期央にかけては、需要地での在庫高を背景とした欧州等遠隔地向け石炭・鋼材輸送の減少、また穀物先物価格の下落による買い控えに加え、南米での穀物収穫の遅れなどを背景とした中国向け輸送需要の減退などにより市況が下落しました。期央から北米西岸とガルフ地域で穀物出荷シーズンの本格化により滞船が増加する中、太平洋水域での中国・インド向けインドネシア炭の輸送需要と相俟って、市況を押し上げました。期末にかけては、パナマ運河渇水の長期化や紅海を迂回する船舶の増加が船腹需給を引き締め、大型船やコンテナ市況の上昇とともに中小型市況もさらに上昇しました。

コア船隊のライトアセット化を推し進め船隊構成の最適化を図るとともに、安定収益基盤の維持・拡大、配船効率化による稼ぐ力の最大化に取り組みました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

当社は、市況耐性が高く持続的な収益体制を保つ船隊を構成し、日本に加え強みを持つ中東、インド、東南アジア地域において顧客基盤を強化し、効率配船を深化させていくとともに、還元鉄や木質ペレットなどの環境負荷低減貨物の獲得も進めていきます。アセット管理および事業拠点機能拡充のため、すでにシンガポールにグループ所有中小型船を移管させ、営業・配船業務を改組し、伸長する広域アジアへのアクセスを強化しましたが、海外でのさらなる営業強化・発展にて稼ぐ力を極め、収益力向上を目指します。

外部環境認識

リスク

- バルク貨主要消費地である中国経済の先行き不透明感や、地政学的リスクの高まりによる輸送需要への影響
- 各国の化石燃料政策に伴う、一般炭輸送需要が減退するリスク

機会

- 新興国を中心とした世界経済の拡大や人口増加により、穀物、肥料、建設資材関連などのバルク輸送需要は安定的に増加
- 既存顧客の原料・燃料転換による還元鉄やバイオマスなどの新たな輸送需要の拡大
- 環境対応等を背景に投機的発注が抑制され発注残が限定的な中、過去に大量発注された世代の退役が迫り、船腹需給バランスは中期的に改善

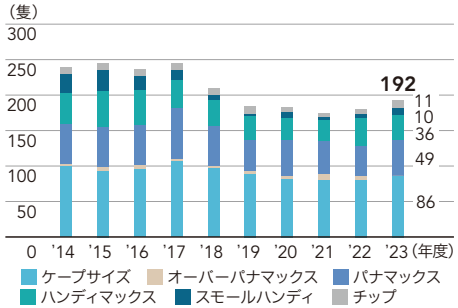
ドライバルク（全船型）船社ランキング

（2024年6月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	360.1	320
2	Fredriksen Group	152.3	107
3	Star Bulk Carriers	150.9	157
4	日本郵船	132.1	143
5	Berge Bulk	128.8	68
6	China Merchants	120.2	99
7	**川崎汽船**	**117.9**	**96**
8	Pan Ocean	114.4	76
9	ICBC	113.0	39
10	China Dev Bank（CDB）	109.1	124

※ 保有船および一部傭船を含む。　出典：Clarksons

当社ドライバルク サイズ別船隊推移



※ 2023年度のオーバーパナマックスの隻数については、ケープサイズに含む。

Energy Resource Transport

エネルギー資源

油槽船事業

執行役員
中山 久
油槽船・燃料担当

油槽船　TONEGAWA

LPG／アンモニア船　AXIS RIVER

2023年度の概況

大型原油船（VLCC）、大型LPG船（VLGC）の安全運航の下、原油とLPGの安定供給に貢献しつつ中長期の傭船契約更改に取り組み、安定した収益を上げることができました。

シンガポール子会社においては中型原油船（AFRAMAX）を運航しており、こちらも安全運航の下、COAを軸として原油の安定供給へ貢献しつつ収益を上げました。

2023年6月、川崎重工株式会社・坂出工場において二元燃料大型LPG船が弊社フリートに加わりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

原油やLPGは引き続き堅調な荷動きが見込まれております。

その堅調な荷動きのもと、安全運航に努めつつ、大型原油船（VLCC）や大型LPG船（VLGC）においては環境対応船への移行需要をサポートしていくことを新たな事業機会と捉えています。

また世界各地で取り組まれている低炭素・脱炭素化の動きはエネルギー需要の変化となります。それらのエネルギー需要とその海上輸送について既存の顧客であるエネルギー関係各社と協働し、今日現在のエネルギー供給をしっかりと支えつつ、次世代エネルギーと期待されるアンモニアやメタノール、液化水素などの海上輸送に備え将来の新しいエネルギーの輸送需要の獲得に向けて取り組んでまいります。

外部環境認識

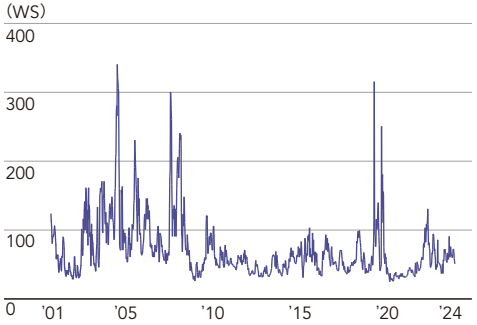
リスク

- OPEC減産幅の拡大に伴う海上輸送需要の減少
- 石油・天然ガス採掘投資の遅延による海上輸送需要の伸びの鈍化
- 世界経済の減退による原油やLPG需要の減少
- 再生可能エネルギーへの転換加速による原油やLPG需要の減少

機会

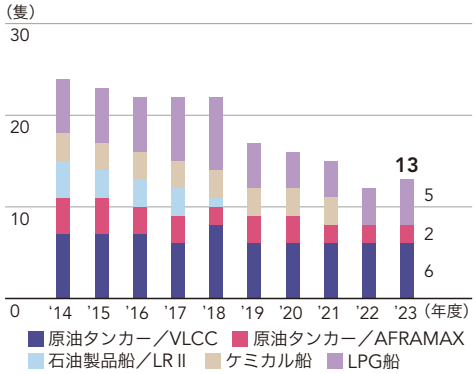
- 地政学リスクの高まりによる輸送トンマイルの拡大と船腹需要の増加
- 米国のシェール生産増加に伴う海上輸送需要の増加

タンカー 運賃指数（WS：ワールドスケール）推移



出典：Clarksons

当社油槽船（タンカー）船種別船隊推移



Energy Resource Transport

エネルギー資源

燃料事業

執行役員
中山 久
油槽船・燃料担当

LNGバンカリング船　かぐや
（提供：川崎重工業株式会社）

160,000m^{3}型 液化水素運搬船コンセプト図
（提供：川崎重工業株式会社）

2023年度の概況

当社運航船向けの燃料調達において、従来型の重油や潤滑油の供給に加え、LNGやバイオ燃料といった次世代燃料の導入も徐々に増加しているため、これらの燃料を安定的に供給しました。その他次世代燃料として期待される、アンモニア、メタノール、バイオLNG、合成LNG等についても、将来的な導入の検討を継続的に実施致します。

LNG燃料供給事業では、中部地区においてLNG燃料自動車船向けにLNG燃料の供給を実施、また、シンガポールにおいてFueLNG社が保有するLNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」の船舶管理を行い、同じくLNG燃料の供給を実施しました。日本、シンガポールともに、LNG燃料船の増加に伴い、供給機会が増加、クリーンエネルギーであるLNGの安定供給に寄与しました。水素事業では、日本水素エネルギー株式会社の子会社である、JSE Ocean株式会社へ第三者割当増資にて資本参加し、協業することに合意しました。JSE Oceanを通じて商用規模の国際水素サプライチェーンにおける液化水素の海上輸送確立を目指します。

外部環境認識

リスク	機会
• コストアップによる次世代燃料への転換の遅延 • 世界的なインフレによる次世代燃料サプライチェーン構築に向けた新規投資の遅延	• 海運業界ではIMOが定める脱炭素化目標に向けて、重油から次世代燃料すなわち、LNG、バイオ燃料、メタノール、アンモニア、バッテリー推進などの導入が進展。 • 世界の主要な船舶燃料供給港では次世代燃料の供給事業も同時に拡大。 • 社会の低・脱炭素化に向け、水素やアンモニアの輸送需要創出が見込まれる。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

自社および社会の低炭素化への対応を進めるため、次世代燃料の導入を進めると同時に、日本およびシンガポールでのLNG燃料供給事業を継続します。さらに、自社および社会の脱炭素化への対応を進めるため、LNG燃料供給事業での経験を生かし、アンモニアバンカリング拠点構築および同バンカリング事業への参画を目指します。また社会における水素やアンモニアのニーズに応えられるよう、これらの輸送事業への参画も目指します。

水素／アンモニア輸送事業

2023年9月、将来液化水素運搬船（上右イメージ図参照）を保有することが想定される、日本水素エネルギー株式会社の子会社JSE Ocean株式会社へ第三者割当増資にて資本参加し、協業することに合意しました。
JSE Ocean株式会社を通じて商用規模の国際水素サプライチェーンにおける液化水素の海上輸送事業スキームの検討を共同で実施していきます。
また、電力・ガス・石油会社・その他産業向けの水素・アンモニア輸送案件に注力していきます。

LNG燃料供給事業（LNG Bunkering Business）

- 2020年10月に、当社、株式会社JERA、豊田通商株式会社、日本郵船株式会社と共同で出資する合弁会社を通じて、中部地区における船舶向けのLNG燃料供給事業を開始。
- 2021年2月にFueLNG Pte Ltd*が保有するシンガポール初となるLNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」の船舶管理を開始。
- 2021年3月、LNG燃料供給船「かぐや」が、LNG燃料焚き自動車船「CENTURY HIGHWAY GREEN」に Ship to Ship（船から船への）方式でLNG燃料を供給。

＊ Keppel Offshore & Marine Ltd（Keppel O&M）および Shell Eastern Petroleum（Pte）Ltd が共同で設立した LNG 燃料供給事業会社

Energy Resource Transport

エネルギー資源

電力事業　海洋事業

常務執行役員
岩下 方誠
エネルギー資源輸送事業ユニット統括、先進技術・造船技術・GHG 削減戦略ユニット統括、電力・海洋事業担当

FPSO John Agyekum Kufuor
（提供：Yinson Holdings Berhad社）

電力炭船　CORONA CITRUS

2023年度の概況

電力事業

原子力発電所の再稼働がいまだ限定的な状況下、石炭火力発電はLNG火力発電と並ぶ重要な電源として当該年度を通じ堅調に稼働しました。一方で、太陽光発電や風力発電など可変性の高い再エネ電源の導入量拡大に伴い石炭火力発電所の稼働率は変動が大きくなり、調整機能を担うミドル電源化が進行しつつあります。稼働率変動に対応するために燃料調達柔軟性が求められる中、当社船隊規模を活かした柔軟な配船により電力の安定供給に寄与するとともに、中長期の輸送契約のもとで安定収益に貢献しました。

海洋事業

FPSO事業（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）は長期傭船契約の下、ガーナ沖南西約60kmのOffshore Cape Three Point（OCTP）鉱区にて原油とLNGの生産を行い、高稼働率を維持し安定収益に寄与しました。また、ドリルシップ事業も長期傭船契約の下、ブラジルリオデジャネイロ沖200kmのプレソルト層鉱区で順調に稼働し安定収益に寄与しました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

電力事業

脱炭素社会に向けて非効率石炭火力発電所はフェードアウトが進むものの、電力の安定供給のため、高効率発電所はCO_2排出削減を進めながら当面は継続使用されると考えられます。当社はお客さまの輸送需要に対応する高品質の石炭輸送サービスを継続し、環境性能の高い新造船整備を進めるとともに、風力等を利用した環境負荷低減にも取り組んでまいります。将来的にはアンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入が進むことが予想され、これら代替燃料や液化CO_2の輸送需要にも取り組んでまいります。

海洋事業

原油価格低迷時には海洋ガス・油田開発の採算が悪化し新規事業が停滞するリスクがありますが、世界的な脱炭素化の流れで化石燃料への開発投資額は抑制されているため、足元の原油価格は高止まりし、FPSOやドリルシップ市況は今後も底堅い展開となる見込みです。現在はエネルギーミックス転換の過渡期にあたりますが、当社は必要なリスクヘッジを講じつつ事業に取り組み、安定的な収益基盤の構築を目指します。

外部環境認識

リスク

電力事業
- 脱炭素社会への移行に伴う石炭需要の急減
- エネルギー、人件費等の高騰に伴う新造船価上昇

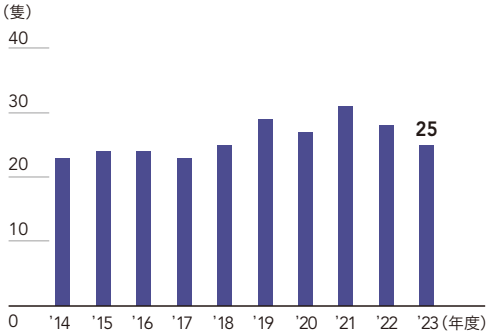
海洋事業
- 環境対策規制の強化に伴う本船対応費用増加

機会

電力事業
- アンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入に伴う新たな輸送需要の拡大

海洋事業
- 限定的な新規投資による船腹需給の引き締まり

当社電力炭船隻数推移（共有船含む）



FPSO事業の進捗（Floating Production Storage and Offloading System）

- 浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備。
- 2017年にガーナ沖油ガス田向けFPSO保有・傭船事業参画に関する契約締結。
- Eni Ghana Exploration and Production Ltd向けに2017年より傭船中（期間15年間）。
- ガーナ沖南西約60kmのOffshore Cape Three Point（OCTP）鉱区において原油とLNGを生産中。
- 2024年6月、ブラジル沖Marlim鉱区向けFPSO保有・傭船事業へ正式参画。

Energy Resource Transport

エネルギー資源

LNG船事業

常務執行役員
金森 聡
LNG・カーボンソリューション事業担当

LNG船　尾州丸

LNG船　LAGENDA SETIA

2023年度の概況

LNG船事業は既存船隊が中長期の期間傭船契約のもとで順調に稼働し、安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、本年以降に引き渡しとなるプロジェクト船の竣工準備に加え、前年度実施のカタール拡張計画第1弾に続く第2弾などの当社の主なターゲットである長期傭船需要への対応を進めました。具体的には、マレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ傘下のPETRONAS LNG社向け合計3隻の新造79,960m（メンブレン）型LNG船のうち最後の3隻目が中国の滬東中華造船（Hudong-Zhonghua Shipbuilding（Group）社）から9月に竣工し、3隻でのサービス体制が整いました。また、三菱商事のシンガポール子会社であるダイヤモンド・ガス・インターナショナル（DGI社）と長期定期用船契約を締結し、さらにカタール拡張計画第2弾についても第1弾の12隻に続き、4隻の長期傭船契約を締結しました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

LNG需要の堅調な増加に沿って、長期安定型のLNG輸送船需要も2040年までは堅調に増加する見込みであり、LNG船事業は、市場拡大とともに成長を遂げることができる事業です。

当社の強みは、約40年間にわたり蓄積されたLNG船事業のノウハウとネットワークに基づく「業界トップ水準の船舶管理実績」と「顧客ニーズへの対応力・提案力」と分析しており、この両輪に磨きをかけ、「営業ネットワークの拡充」と「船舶管理品質の向上」に注力し、技術・営業の連携により、市場拡大を上回るスピードでの契約獲得と収益拡大に向けた成長戦略に取り組んでいます。

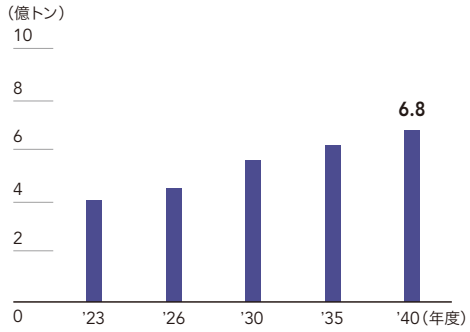
投資計画については、すでに当初の中期経営計画の投資目標を達成しており、当社事業ポートフォリオとしての長期安定収益基盤を拡充すべく投資規模を拡大し、関与隻数は足元46隻から2026年度には65隻へ、2030年度には75隻以上とし、中長期的には100隻体制を視野に入れています。

関与隻数の目標実現に向けて、「既存顧客の案件積み上げ」と「新規顧客の開拓」に注力します。「既存顧客の案件積み上げ」については、カタール・ペトロナス等の既存顧客が計画する新規プロジェクトの契約、および、既存契約の代替需要を獲得し、顧客内シェアを維持・向上を目指しています。「新規顧客の開拓」については、中国・インド・東南アジア等の新興地域向けおよび、世界最大の輸出国となる北米出し貨物を中心に、新規顧客からの案件獲得を目指しています。

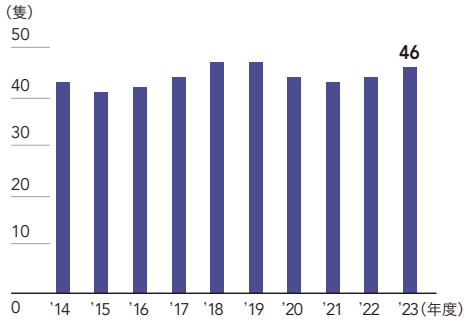
外部環境認識

リスク	機会
• 米国のエネルギー政策を背景とする新規LNGプロジェクトの停滞 • 世界経済の減退や再生可能エネルギーへの転換加速によるLNG需要の減少	• 地政学リスクの高まりによる長期契約の増加 • 各種規制（EEXI/CIIおよびEU-ETSなど）に伴う旧式船リプレース需要の増加

LNG需要量予測



当社LNG船隻数推移（共有船含む）



Energy Resource Transport

エネルギー資源

カーボンソリューション事業

常務執行役員
金森 聡
LNG・カーボンソリューション事業担当

オフショア支援船　あかつき

Northern Lights 液化CO_2船
（提供：Northern Lights JV DA）

2023年度の概況

CO_2を回収・貯蔵するCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）の分野では、昨年度に続き、世界初の本格的なCCS向け商業輸送（Northern Lights）への長期傭船契約を獲得し、運航隻数を合計3隻に伸ばしました。国内では当社も参画する液化CO_2の大量輸送に向けた実証試験船が竣工し、各種試験・運航が始まりました。また、それらの実績を背景に、内外の有力なCCS事業者とのプロジェクトの検討がさらに進展しました。

洋上風力発電支援船では、グループ会社であるケイライン・ウインド・サービス（KWS）が、内外の洋上風力プロジェクトに対応しました。

LNGバリューチェーン事業では、不安定な世界情勢などを背景にトランジションエネルギーとして再認識されつつあるLNGの優位性を意識した営業活動に取り組みました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

液化CO_2輸送船の分野は欧州が先行しており、2024年から始まるNorthern Lightsプロジェクトを通じた知見の獲得・プレゼンスの拡大を図り、各需要家との事業化検討を生かす形で、2020年代後半より本格化するアジア・太平洋域での事業拡大を図ります。

外部環境認識

リスク	機会
• 低炭素・脱炭素に関する各国の制度設計（政策・ルール）の動向 • 上記の動向やインフレなどの社会経済の経済環境の変化に伴うプロジェクトの遅延や見直し	• 低炭素・脱炭素社会の実現を目指した政策の進展や社会的認知の向上による事業環境の整備 • 天然ガスなどのトランジションエネルギーの再評価を背景としたLNGバリューチェーン事業やさらなるCCS事業への需要の高まり

日本においても、CCSの普及と拡大を目的とした事業支援や、事業者の許可制度などを盛り込んだCCS関連法が成立するなど、事業化に向けた官民による取り組みが本格化しており、液化CO_2の海上輸送の側面から積極的な貢献を果たします。

また、有力パートナーとの提携を通じたノウハウの共有により、リスクの分散や安定的な事業運営に取り組みます。

洋上風力発電支援船では各事業の早期の収益化を実現した上で、建設・保守分野での長期契約獲得や、当社グループの強みを生かせる浮体式向け支援船分野の強化、また関連する海洋調査などの需要にもきめ細かく対応し、安定事業への成長を目指します。

LNGバリューチェーン事業については、東南アジアを中心に底堅い需要が期待されますので、当社のシンガポールをはじめとする拠点を最大限に生かし、中古船の有効活用など、LNG船事業とのシナジーを追求したLNG関連事業の多様化に取り組みます。

いずれも当社の主要顧客が重要課題と位置付けるもので、積極的なパートナリングによる課題解決を通じ、成長機会の共有を図ります。

COLUMN

マレーシア・サラワク州沖でのCCS事業がJOGMECより「先進的CCS事業」に選定

当社を含む9社*が取り組む、マレーシアのサラワク州沖でのCCS事業が、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）より「先進的CCS事業」として選定されました。

この事業では、日本国内の製鉄所、発電所、化学工場などから排出されるCO_2の分離・回収・液化、また、瀬戸内エリアにおける内航輸送を含む、サラワク州までの海上輸送、圧入・貯留にわたる、一連のCCSバリューチェーン構築に必要な設備やコストの検討などを行います。パートナーとともに、これらの有望なプロジェクトの実現性を高め、脱炭素社会の構築に貢献します。

＊ 石油資源開発株式会社、日揮ホールディングス株式会社、Petronas CCS Ventures Sdn. Bhd.、JFEスチール株式会社、三菱ガス化学株式会社、三菱ケミカル株式会社、中国電力株式会社、日本ガスライン株式会社、当社

Product Logistics

製品物流

自動車船事業

専務執行役員
五十嵐 武宣
製品輸送事業ユニット（自動車船）統括、デジタライゼーション戦略ユニット統括

自動車専用船　POLARIS HIGHWAY

LNG燃料自動車専用船　CENTURY HIGHWAY GREEN

2023年度の概況

世界の自動車販売市場は、半導体・自動車部品の供給不足を背景とした生産・出荷への影響が漸減する中で回復基調が継続し、前年比約9%増加の約8,600万台となり、いわゆるDEEP SEAの海上荷動きは約10%増加の約1,600万台となりました。その中で当社グループの欧州域内輸送を含む輸送台数は前年度の319万台から約2%増加の325万台に増加したことに加えて、運賃修復や船隊整備適正化、および運航・配船効率向上を継続的に進めることで収益力・コスト競争力向上に取り組み、前年度比で増収増益となりました。また、環境対応新造船建造など、成長に向けた投資も計画どおりに実施しています。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

世界の乗用車販売台数は、世界経済のリセッションリスクによる荷動き量への影響や地政学リスクによる運航制約などが懸念されるものの、基本的には生産・出荷は堅調に推移する見通しです。足元では、電気自動車（BEV）の販売増加スピードに若干の減速が見られますが、2030年には電気自動車の世界販売に占める割合は約40%に達することが予想されています。BEV販売の拡大は、現地生産化の進展による海上輸送需要の減少効果と新たな輸送需要の創出の双方に影響を及ぼし得ますが、基本シナリオでは海上輸送需要は2023年から2030年にかけて、約8%の伸びが見込まれます。

このような状況下で、顧客・船隊・航路の三位一体のバランスを保ちながら、それぞれの重点施策を着実に実行し、事業の持続性と成長性を両立していきます。

顧客基盤の維持・拡大においては、安定的かつ持続可能なサービスを提供し、基盤となる顧客の需要増加に対応していきます。新たなマーケットとしては、拡大が継続する中国・メキシコからの輸出市場や、新たに増加が始まるインドからの輸出市場への展開も積極的に推進します。さらに、背高重量貨物の積取り量を2030年までに10%以上増加させることを目指します。

航路デザインに関しては、当社の強みである既存の航路網を強化するとともに、インドなど新たな荷動きをカバーする航路網に向けて、改良・改善に取り組みます。

船隊整備においては、従来の制限を超える超重量貨物積載を可能とする背高重量貨物の積載能力向上や、積載量を増加させた大型船化などにより競争力強化を進めます。また、環境対応船の整備を継続し、低炭素・脱炭素化による競争力の高い船隊整備を進めていく計画です。

外部環境認識

リスク

- 今後の世界経済動向とデカップリングなどによる完成車輸出入への規制の影響
- BEV現地生産化進展による輸送ルート／パターン変化の可能性
- 地政学的リスクにより生じる安全な配船への制約や海上荷動きへの影響

機会

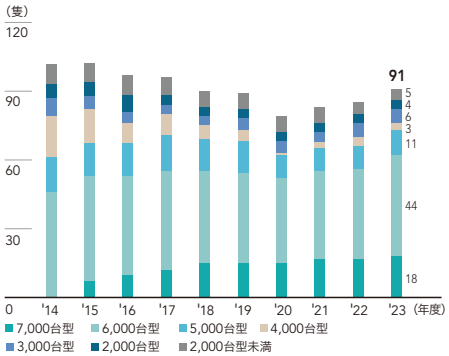
- 環境対応船整備による低炭素化／脱炭素化の推進とそれに伴う新たな事業モデルの創出
- 中国／インド／メキシコ出しなどの新たな成長マーケット需要の増加を取り込んだ事業規模の拡充
- 自動車船での輸送技術と船舶の能力の向上による背高重量物貨物の取り込み

自動車船 船社ランキング

ランキング	会社名	隻数	隻数シェア	キャパシティ	キャパシティシェア
1	WWO AS	110	15.6%	748,871	17.9%
2	日本郵船	108	15.4%	668,806	16.0%
3	商船三井	90	12.8%	540,559	12.9%
4	**川崎汽船**	**82**	**11.7%**	**503,438**	**12.0%**
5	GLOVIS	73	10.4%	481,540	11.5%
6	Grimaldi	57	8.1%	280,580	6.7%
7	HOEGH	35	5.0%	241,615	5.8%
8	ZIM	16	2.3%	81,340	1.9%
9	トヨフジ海運	16	2.3%	70,000	1.7%
	その他	116	16.5%	573,635	13.7%
	合計	703	100.0%	4,190,384	100.0%

Hesnes Shipping "AS Year Report"をベースに当社作成

当社自動車船 サイズ別船隊推移



※ 短期傭船、およびグループ会社運航船を含む。

Product Logistics

製品物流

物流・港湾事業

常務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

曳船　AKEBONO

オーストラリアでの完成車物流事業

2023年度の概況

国際物流事業の、フォワーディング事業では、前年度の消費国での在庫調整による荷量減少や個人消費減速を背景に、年初から市況が低調に推移し、海上および航空輸送需要の減少傾向が継続しました。完成車物流事業では、豪州での滞船問題が継続しているものの、自動車需要は依然として高く、輸送台数が増加したため、陸送取扱台数および保管台数が前年比で増加しました。

国内物流・港湾事業では、当社5大港国内コンテナターミナル全体の取扱量が減少し、前年同期を下回りました。曳船事業ではコンテナ船・自動車船の作業数が継続して堅調に推移し、倉庫事業でも既存の顧客を基盤に、取扱量は継続して堅調に推移しました。

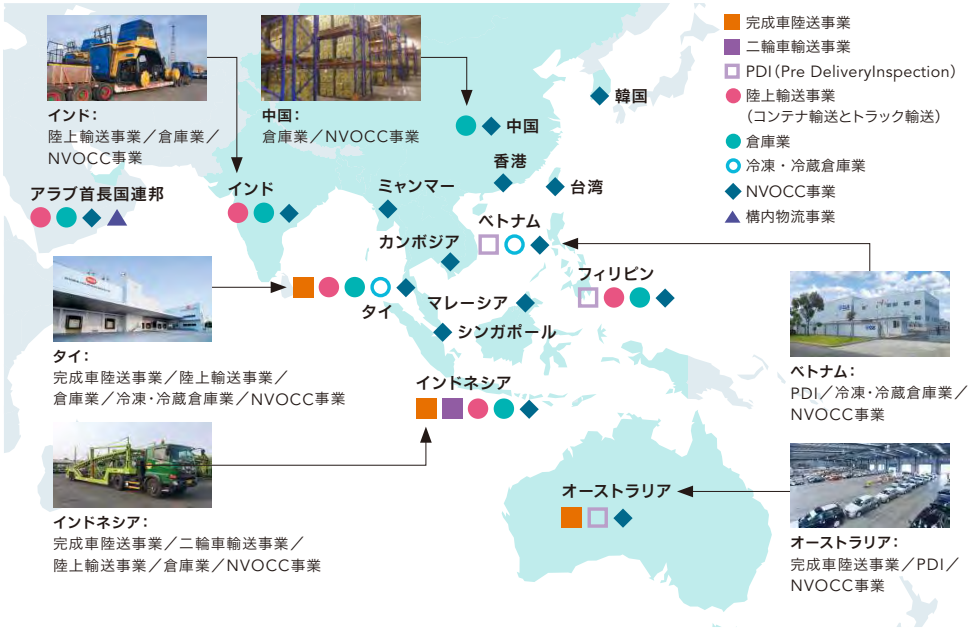
強みと中期経営計画達成に向けた戦略

中期経営計画達成に向け、海運業を主軸とした物流事業における機能性強化と、安定的な収益力向上の2軸を観点に事業ポートフォリオの見直しを推進しており、さらなる稼ぐ力の磨き上げを行っております。具体的には、世界各地で日々変化していく顧客の物流需要に対し、当社既存のグローバルネットワークの下で知見と経験を生かして課題解決の提案を行い、顧客密着度を高め海運事業に貢献できる組織体制の構築を進めています。国内物流・港湾事業では、収益力の向上と大型船対応をすべく、神戸港では六甲アイランドからポートアイランドのコンテナターミナルへの移転準備を進めています。曳船事業・倉庫事業では収益性の向上と顧客基盤の拡大を図っています。また、東京港コンテナターミナルでは、環境対応を踏まえた燃費効率が良いニアゼロエミッション型のトランステナー（RTG）の導入を進めています。

外部環境認識

リスク	機会
• 顧客からの要請に基づく環境対応に伴う費用増加とその転嫁 • 情勢不安（アデン沖）や世界的気候変動（パナマ運河渇水）が引き起こすサプライチェーン混乱による業績の変動 • インフレや円安の長期化による輸出入企業の行動変化、景気後退	• 洋上風力発電等、カーボンニュートラルに関連する新規物流事業への参入 • 足元のコンテナ船スペースタイトによる航空貨物へのシフトの可能性 • 2024年問題が顕在化した際の内航へのモーダルシフト

当社グループ アジア地域での地域密着型総合物流事業



Product Logistics

製品物流

近海・内航事業

常務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

川崎近海汽船運航のフェリー　シルバープリンセス

川崎近海汽船運航のフェリー　シルバーティアラ

2023年度の概況

近海事業では鋼材輸送での新規貨物の成約やバイオマス燃料輸送は安定した輸送量を確保しました。一方、バルク輸送は主要貨物であるロシア炭輸送がなくなり、事業全体での輸送量は前年比で大幅に減少しました。

内航事業のフェリー輸送では旅客・乗用車は繁忙期の利用者が増加したものの、物価高による消費低迷とネット通販による購買機会の減少によりトラックの積高は前年を下回りました。定期船輸送の北海道航路においては荒天により稼働が減少したことや各メーカーの製品価格値上げによる需要低迷、猛暑による乳製品・農産物の収量減等により輸送量は減少しました。九州航路ではトラックドライバーの労働環境改善に関わる2024年問題を直前に控え、海上輸送への転換が期待される中ではあったものの、荷動き鈍化により輸送量は前年を下回りました。不定期船輸送の専用船では、入渠日数の増加や火力発電所での長期定期点検があり輸送量は前年比で減少しました。

ＯＳＶ事業では、メタンハイドレートなどの海洋調査案件やサプライ業務、曳船支援等により全体の稼働率は前年並みとなりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

近海事業では往航の鋼材輸送においては、新規成約により大幅な輸送量の増加を見込み、復航のバイオマス燃料輸送でも出資する新規発電所の稼働開始により輸送量が増加する見込みです。

内航事業ではフェリー輸送はトラック積高が前年度を下回る予想も他航路利用顧客の引き合いを取り込み積高維持に取り組みます。また、乗用車・旅客はコロナ明け後の底堅い旅客需要を取り込むべく、集客営業を進めてまいります。定期船輸送の北海道航路では建築部材の増加が見込まれる一方で、物価高による需要減少に伴い航路全体としては輸送量減少を予想するため、電源貨物をターゲットとして集荷営業を図ります。九州航路では減便に伴う便当り貨物量の増加を図るとともに、収受運賃の適正化や余剰船の他社航路への貸船による収支改善を図ります。不定期船輸送の専用船は需要家の環境対応に注視し、輸送継続に向けた船体の保船整備計画を進めてまいります。また、一般貨物船では国産材輸送をベースとして新規案件の獲得や運航効率の向上により収支改善に取り組んでまいります。

ＯＳＶ事業では従来の事業に加え、ケイライン・ウインド・サービス株式会社を通じた案件やＣＣＳ事業の調査案件等の取込みを図ります。

外部環境認識

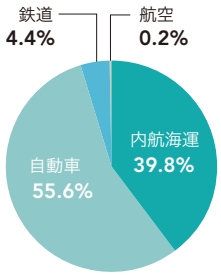
リスク

- 近海事業では市況変動局面に際し、エクスポージャーの適切な管理を継続し、運航効率の改善やコスト削減に取り組む
- 内航事業ではフェリー輸送は貨物航空便就航等の貨物動向変化に対して、本船設備の充実を図り、新たな顧客ニーズを取り込む
- ＯＳＶ事業では洋上風力発電事業の事業化遅延が見込まれているため、新たな需要予測が見込まれるＣＣＳ案件にも取り組んでいく

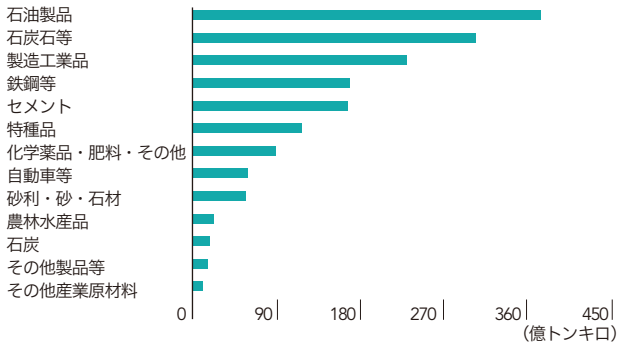
機会

- 近海事業ではバイオマス燃料輸送の需要動向をとらえ、船隊整備を継続する。また、発電事業参画等を通して、商圏の拡充を図る
- 内航事業では国内の環境規制やトラックドライバーの労働時間規制が強化される中、国内の内航海運へのモーダルシフトを推進する
- ＯＳＶ事業ではケイライン・ウインド・サービス株式会社（ＫＷＳ）を通じた洋上風力発電の支援事業に取り組んでいく

国内貨物の約４割を担う内航海運



国内貨物の約４割を担う内航海運



Product Logistics

製品物流

コンテナ船事業

常務執行役員
久保 敬二
製品輸送事業ユニット（物流・港湾・近海内航・関連事業）統括、コンテナ船事業ユニット統括

コンテナ船　ONE INNOVATION

コンテナ船　ONE HONOLULU

2023年度の概況

Ocean Network Express（ONE）の事業環境は、第3四半期までは、北米において個人消費が堅調さを保ち強い荷動きがみられましたが、欧州では長期化するインフレが個人消費の停滞を招いていることに加え、金融引き締めが景気の下押し圧力となり、全体としては荷動き需要の本格的な回復には至りませんでした。加えて、供給面においても新造船竣工による需給環境の悪化のため短期運賃市況の低迷が続きました。しかし、第4四半期は、中東情勢への対応として、スエズ運河を使用していた航路を喜望峰経由の迂回ルートへ変更する動きが生じ、ルート変更に伴う航行距離の延伸により船腹需要が増加、余剰船腹が吸収されたため、需給環境が改善し短期運賃水準に上昇が見られました。ONEでは中東情勢に起因するサプライチェーン混乱を最小限に抑えるべく機動的に対応し、また、荷動きに応じた柔軟な船腹・輸送機材のマネジメントによりオペレーション効率の最大化に努めましたが、通期では前年対比で減収減益となりました。

強みと中期経営計画達成に向けた戦略

ONEは設立以来5年で世界トップクラスの収益力を達成、サステナブルな成長に向けて舵を切り、世界有数のコンテナ海運会社を目指すフェーズ2として本年3月に新たな中期経営計画である"ONE2030"を発表しました。グリーン戦略、デジタル戦略、タレント戦略、財務戦略、グローバル戦略の5つをサステナブルな成長を実現する具体的な戦略の柱として掲げています。一方で、足元では中東情勢の長期化、国際関係の緊張の高まり、新造船の大量竣工などを背景に、事業環境の見通しが不透明となっております。ONEでは刻々と変わる事業環境の変化を注視し、機動的かつ効率的なオペレーションを継続するとともに、お客さまの輸送需要を着実に支えるべく、事業運営に努めてまいります。

なお、コンテナ船事業は当社にとって重要な事業セグメントであり、株主としてONEの事業を支え、当社の収益基盤を安定させる役割を担っております。持続的な成長と発展のために資本効率、資金調達、ROEなどをより意識した経営を推進することによるガバナンス強化、経営・オペレーション両面での人材提供等を通して引き続き支援強化をしてまいります。

外部環境認識

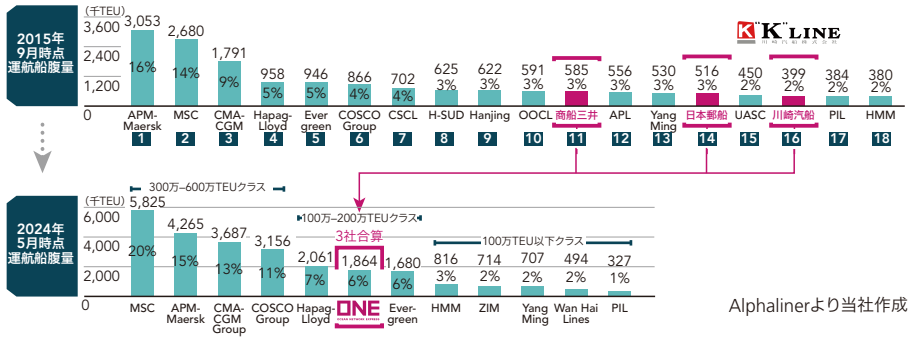
リスク

- 紅海情勢の悪化・ウクライナ戦争の長期化による国際貿易への影響
- 中国経済の減速および米中貿易摩擦による関税引き上げ影響
- 昨年来続く新造船大量竣工に起因する船腹供給の増加
- 北米東岸や欧州における労働争議に起因するサプライチェーンの混乱の可能性

機会

- 経済発展中のインド・南米・アフリカ・アジアでのビジネスチャンス
- 脱炭素ネットゼロに向けた先進的な取り組みと顧客ニーズのマッチング
- デジタライゼーション推進によるオペレーションのさらなる効率化
- コンテナターミナル等、コンテナ船事業を支えるバリューチェーンの構築機会

コンテナ船 船社数・規模の変化



Alphalinerより当社作成