Section

2

外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

20 事業環境の変化
21 海運業を取り巻く環境

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

事業環境の変化

当社を取り巻く中長期的な事業環境の変化について記載しています。地政学的リスク顕在化や世界経済の下押し懸念、各国のエネルギー政策動向など、引き続き不透明な事業環境は継続する見込みです。

	地政学的リスク	世界経済	エネルギー・環境政策
外部環境	• 米中対立や、ロシア・ウクライナ、中東情勢などによる経済分断は継続 • 中東停戦合意後の情勢は引き続き不透明 • 各国政治状況の不確実性の継続	• 米国政権による政策の変更や相手国の対抗措置など引き続き不透明な状況 • 欧米景況感、消費マインドの動向 • 中国の景気減速	• IMO臨時MEPCではMARPOL改正採択は見送られ、国際海運での統一ルール化は先送りに • 再生可能エネ・原子力・化石燃料などエネルギーミックスに対する各国政策の不透明感 • 新たなCO_2排出規制開始と対応
想定されるリスク・機会	• 紅海情勢不安によるスエズ運河通峡回避・喜望峰経由への迂回対応解除は見極めが必要 • 貿易への影響懸念 • 資源供給への影響懸念	• サプライチェーンの再編と貿易パターン変化 • 各国の金融・通商政策の変更に伴う経済動向への影響 • インフレ・人件費上昇等による実体経済への影響	• 業界としての低・脱炭素化進展への遅れ懸念 • 環境規制強化による新燃料船のサービス・コスト競争力向上 • 環境規制並立による二重負担などの可能性

中計に基づいた対応

- 自社・社会の低炭素・脱炭素化を事業機会とし、適正なポートフォリオ戦略により成長に向けて継続的に取り組む
- 当社の強みである3機能（環境・技術、安全・船舶品質管理、DX）が活きる事業領域および周辺領域において事業展開を図る
- 事業環境のリスクの分析と対応手法の準備により、事業環境変化への備えを進める

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

20 事業環境の変化
21 海運業を取り巻く環境

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？

Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

海運業を取り巻く環境

足元当社に影響が見込まれる外部環境に関して記載しています。米国の政策変更、それに対する中国・他国の対抗措置ならびに中東情勢に起因するスエズ運河の迂回対応など不透明な事業環境が継続しています。（2025年11月時点）

		米国関税政策	USTRによる中国関連船対抗措置	中東情勢
概要		• 米国は主要国に対する関税を総じて上乗せすることとなり、日米間では2025年8月に相互関税率は一部を除き15%で合意 • 10月30日の米中協議により延期されていた追加関税の発動を1年再延期、または一部取り消しなどに合意	• 中国の造船支援政策等への対抗措置として、米国寄港船に対する入港料課徴。自動車船は従来公表より増額される形で10月14日から徴収開始。中国も米国の課徴に対抗する形で、同日から米国関連船に対して中国寄港時に入港料課徴開始 • その後、10月30日の米中協議により、両措置1年延期との情報	• イスラエルとイスラム組織ハマスの停戦合意は成立したが、完全停戦には至っておらず予断を許さない状態が続く
船会社の対応		• 各国経済や企業サプライチェーンへの影響は引き続き注視が必要 • 貨物需要に合わせた短中期的な船隊調整 • トレードパターンの変化に合わせたサービス・配船の見直し	• 米国関係当局に対し業界で本制度の見直し提言を継続。日本政府と連携し対応 • 中国造船所への新規発注は適宜検討	• スエズ運河への復帰には、安全性の確認が前提となり、現時点での復帰時期は不透明 • 情勢次第ではホルムズ海峡の不安定化が懸念され、安全運航に注意を要する
当社事業への業績影響	自営事業	• **各事業の貨物・サービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：中長期契約主体の鉄鋼原料船は影響限定的。中・小型船は貨物により影響が分かれるが全体の影響としては限定的と見込む • **LNG輸送**：中長期契約により短期的影響はない見込み • **自動車船**：米国向け輸出台数は25年度上期はほぼ影響なし。下期は一定減少を見込む	• **各事業の貨物・サービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：中国の対抗措置も含めて影響は限定的と見込む • **LNG輸送**：中国の対抗措置も含めて影響はない見込み • **自動車船**：実質すべての自動車船への影響が想定されていたが、延期の場合は25年度業績に影響はない見込み	• **各事業のサービスにより影響異なる** • **ドライバルク**：スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響は1～2%程度のため限定的と見込む • **LNG輸送**：中長期契約により短期的影響はない見込み • **自動車船**：スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響は5～6%程度あり、市況への影響あり
	コンテナ船事業	• 米国発着貨物は世界の2割弱あり、一定の影響あり。配船・サービス変更を実施	• 中国建造船による米国寄港回避を実施	• スエズ運河回避に伴う船腹供給への影響10%程度あり。スエズ運河通航復帰の際は高齢船の解撤が増加する可能性あり

27 事業環境の変化
28 海運業を取り巻く環境

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション