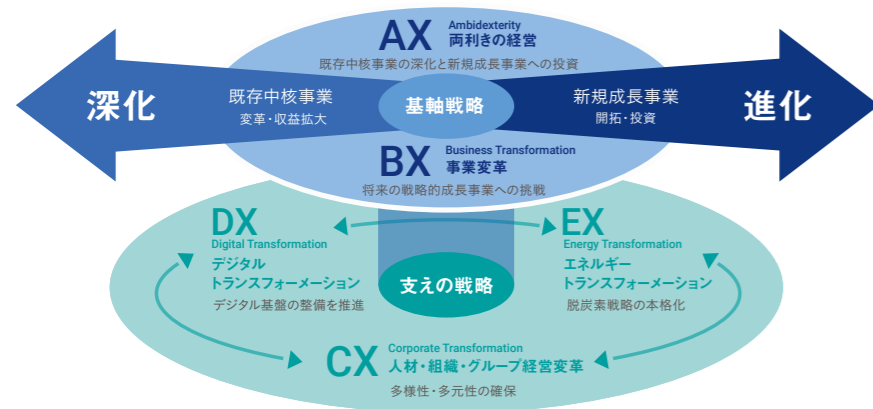


経営戦略・事業戦略の進捗

事業の成長戦略となる基軸戦略(AX・BX)として、既存中核事業の深化と新規成長事業創出への投資を同時に実行する「両利きの経営」により、日本郵船グループ事業全体の競争力を高めるとともに、支えの戦略としての変革を併せて推進しています。

ESG経営は実装フェーズに移行し、さまざまな取り組みが事業化に向けた本格的な社会実装へと進行しています。2030年のビジョン実現に向けて戦略推進力をさらに高め、企業価値の最大化を実現していきます。



経営戦略(ABCDE-X)の進捗

洋上風力関連事業による
社会の脱炭素への貢献

AX・BX × EX

新燃料トライアルと
次世代燃料船開発への挑戦

AX・BX × DX・EX

自動運航船の開発と
社会実装への挑戦

AX・BX × DX

物流事業バリューチェーンの
拡大

AX・BX × DX

P.44 ライナー&ロジスティクス事業

LNG事業の強化と
安定供給への貢献

AX・BX × DX

P.56 脱炭素への取り組み

液化CO₂の海上輸送・
貯留事業への挑戦

AX・BX × EX

3Dモデル活用による
造船設計の効率化

AX・BX × DX

宇宙事業開発への
挑戦

AX・BX × DX

データ活用による
安全・効率運航

AX・BX × DX

Discover Our ESG Stories vol.14

https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_14.html

グループ35,000人の能力
を活かす挑戦

CX

P.22 SPECIAL FEATURE 日本郵船グループの成長を牽引する技術力と人材力

次ページへ

経営戦略(ABCDE-X)の進捗

洋上風力関連事業による社会の脱炭素への貢献

CTV船の運航と洋上風力発電作業員向けの訓練センター開所

北海道石狩湾にて当社グループとして初めて保有・運航する洋上風力向けCTV(Crew Transfer Vessel、作業員輸送船)となる「RERA AS」の運航を2023年7月より開始しています。本船は(一財)日本海事協会から、国際基準の船舶安全管理システムを構築したことを示すISMコード認証と、作業員の安全な輸送に必要な設備やマニュアルを完備したことを認める認証「Wind Farm Support Vessel - Crew Transfer Vessel」を、国内のCTVとして初めて取得しました。2024年1月には新たなCTVを、当社として初めて国内の造船所に発注、CTV船隊の拡充により持続可能なエネルギーの普及に積極的な役割を果たします。

今後の国内の洋上風力のニーズ増加に向け、2024年4月には日本海洋事業(株)と共同運営する訓練センター「風と海の学校 あきた」を秋田県立男鹿海洋高等学校実習棟内に開所しました。洋上風力発電作業員および船員向けの基本安全訓練やシミュレーターによる操船訓練を提供し、年間1,000人程度の訓練修了生輩出を目指すとともに、男鹿海洋高等学校の生徒や近隣の小中学生などにも開放し、生徒の関心を喚起することで、地域の発展も念頭に置いた将来の海事人材の育成にも貢献していきます。



CTV(作業員輸送船)「RERA AS」

「風と海の学校 あきた」操船訓練シミュレーター
©Nozomi Takahashi(ozimoncamera)

新燃料トライアルと次世代燃料船開発への挑戦

アンモニア燃料タグボートの運航を開始

2024年8月より、LNG(液化天然ガス)燃料タグボート「魁」を改造した世界初の商用アンモニア燃料船であるアンモニア燃料タグボートが横浜港にて運航を開始しました。アンモニア燃料タグボートの開発は、2021年からNEDO※のグリーンイノベーション(GI)基金事業の一貫として(株)IHI原動機、(一財)日本海事協会との共創により実施してきました。開発を通してアンモニア燃料船として日本海事協会から基本設計承認(AiP)の取得、IHI原動機が開発したアンモニア燃料船用エンジンの日本海事協会からの型式承認の取得、Truck to Ship方式でのアンモニアバンキングなど、世界初のマイルストーンを踏まえ着実に技術を積み上げてきました。タグボートの社会実装で獲得する知見を2026年竣工予定のアンモニア燃料アンモニア輸送船に活かし、アンモニア燃料船の普及に努めていきます。

※ NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

自動運航船の開発と社会実装への挑戦

無人運航船プロジェクト 社会実装に向けた第2ステージへ

(公財)日本財団が推進する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に、当社グループの(株)日本海洋科学、(株)MTI、近海郵船(株)とともにDFFAS+(Designing the Future of Fully Autonomous Ships Plus)コンソーシアムのメンバーとして参加しています。第1ステージでは東京湾⇄伊勢湾間における単船での無人運航の検証実験を完了し、今回の第2ステージでは、無人運航船技術の本格的な実用化を目指して、異なる4隻の内航船および2カ所の陸上支援センターを用いた船陸オペレーションを実証、開発した技術を利用した商業運航に踏み出すことを目標としています。また、無人運航技術の国際規格や開発したシステムの認証取得(認証取得スキーム検討への協力含む)といった技術面での取り組みに加え、法令・ルール整備といった社会実装のための環境整備にも取り組みます。

無人運航船の遠隔航行支援を行う陸上支援センター
©(公財)日本財団液化CO₂の海上輸送・貯留事業への挑戦二酸化炭素(CO₂)の液化・貯蔵プロセスの最適化に関する共同検討を開始

2022年にKnutsenグループ※1と合弁会社Knutsen NYK Carbon Carriers AS(以下、KNCC)を設立して以降、CCUS※2バリューチェーンの参画を目指した液化CO₂輸送船の開発を進めています。液化CO₂輸送には①低温低圧、②中温中圧、③常温昇圧の3方式あり、日本郵船グループは現在では三菱造船(株)との共同開発も含め、3方式すべての基本設計承認(AiP)を取得しており、中でも常温昇圧方式はKNCCの独自技術※3です。2024年3月に同じく独自技術である「カーゴタンクシリンダー」を活用したCO₂の液化・貯蔵プロセスの最適化に関する共同検討について、JX石油開発(株)含む3社で覚書を締結しました。2024年後半までに最適化の検証を行い、工場からのCO₂回収から液化、一時貯蔵を含めたCCUSバリューチェーンの社会実装に向けて取り組んでいきます。

※1 Knutsenグループ：ノルウェーに本社を置く総合海運会社。当社とは、世界有数のシャトルタンカーオペレーターであるKnutsen NYK Offshore Tankersを共同で事業展開している関係にある

※2 CCUS：Carbon dioxide Capture Utilization and Storage、CO₂の回収・利用・貯留

※3 常温昇圧方式はノルウェー船級協会から詳細な設計内容に対する承認(General Approval for Ship Application)も取得



KNCCの実証試験設備

3Dモデル活用による造船設計の効率化

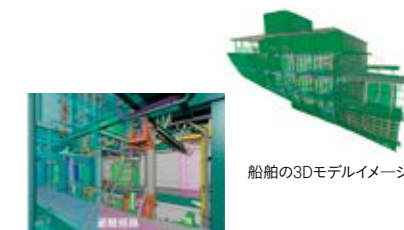
船舶ライフサイクルのDX推進

2024年3月、当社は、(一財)日本海事協会(以下、ClassNK)から新造多目的コンテナ船の基本設計図面に関する3D(三次元)認証を取得しました。当社が作成した3Dモデルデータを、ClassNKが使用する独自のシステム上でも確認できるよう連携システムを活用したことで、設計・承認の合理化の手法として、2D(二次元)図面を用いた情報共有プロセスを省略しました。

また2024年5月からは(株)MTI、(株)スマートデザインと共同で、実際の船舶建造での3Dモデルを活用するトライアルを開始しました。これは3社が進める共同研究「フロントローディング※1による船舶設計合理化プロジェクト」の一環で、既存の類似船・姉妹船の3D設計情報をモデル化し、新造船に適用される設計を造船所と船社の双方が同一システム上でやりとりして、円滑な意思決定を図ることを目的としています。同一システムを使用することでコミュニケーションが取りやすく、複雑化する船舶設計へのスムーズな対応が可能になります。また設計を3D化することで「デジタル完成図書※2」という3Dモデルベースの船舶管理ツールとして活用し、これまで2D図面であった完成図書を3D化することで、迅速な図面理解のみならず、船舶の保守管理データを活用したデジタル船舶管理の促進が期待されます。

※1 フロントローディング：設計プロセスにおいて初期の段階で重要な意思決定や設計上の要素を優先的に決める手法。後の開発プロセスや変更管理において効率性を高め品質を向上する

※2 完成図書：船の完成時に引き渡される設計図面に基づいて作成される書類の総称で、仕様書、計算書、機器一覧表、取扱説明書などがある



船舶の3Dモデルイメージ

船内の3Dモデルイメージ

宇宙事業開発への挑戦

船舶を利用した宇宙事業と衛星データ活用による新たな価値創造

「NYKデジタルアカデミー※」で提案された、社員の「ロケットを洋上から打ち上げる射場船」というアイデアから生まれ、現在事業化に向けてさまざまなパートナーとの研究・共創に取り組んでいます。物流総合企業の観点から宇宙産業に参画していくことを目指し、「海 × 宇宙」による今までにないサービス提供を通じて宇宙産業の発展に貢献します。2022年に三菱重工業(株)と共同で、JAXAの「革新的将来宇宙輸送プログラム」に採択され、3者で「再使用ロケットの洋上回収研究」をテーマに共同研究を開始しました。2023年4月には当社内に「先端事業・宇宙開発チーム」を設置し、ロケットの洋上打ち上げと再使用型ロケットの洋上回収、そして打ち上げた衛星データと運航データを組み合わせた新規事業創出への発展を目指しています。

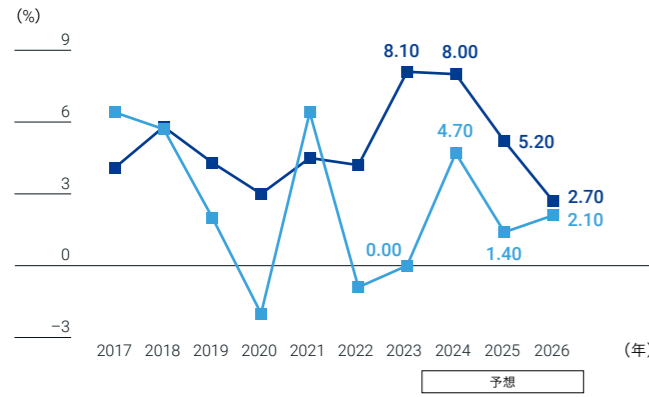
※ NYKデジタルアカデミー：真の顧客ニーズを洞察し、主体性を持って革新・改革に取り組むビジネスリーダーを育成する日本郵船の研修プログラム



環境分析

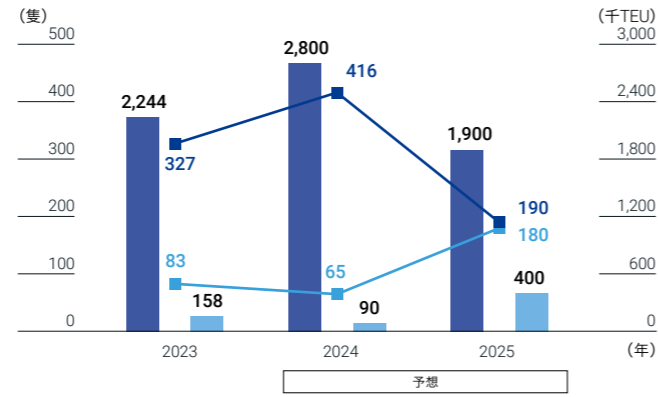
定期船事業

荷動き量・船腹量伸び率推移(対前年比増減率)



出所：Drewry Maritime Research Container Forecaster Quarter 2・June 2024より日本郵船にて作成

竣工・解撤実績(2024年7月末時点)



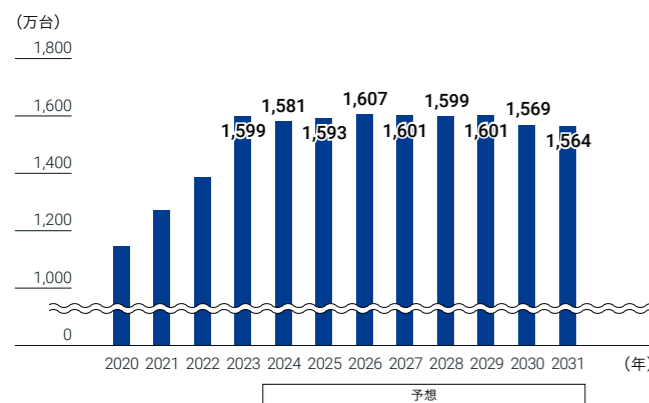
出所：MDS、S&P Global、Drewry、Clarksons Researchおよび各種報道より日本郵船にて作成

定期船事業を取り巻く環境分析

- ・2021年の急激な荷動き増加は2022年には落ち着いたものの、2024年は紅海情勢などを背景にアジア発北米向けを中心に再び増加傾向
- ・2020年以降に過去最大規模で発注された新造コンテナ船は、2023年から本格的に竣工し、2024年がピークとなる見通し
- ・コロナ禍の「巣ごもり需要」による貨物量の急増や、紅海情勢に伴う喜望峰への迂回などによる船腹量不足により、コンテナ船の解撤が停滞
- ・紅海情勢の見通しは不透明だが、船隊の高齢化と次世代燃料対応船へのリプレースから2025年以降は解撤が進む可能性あり

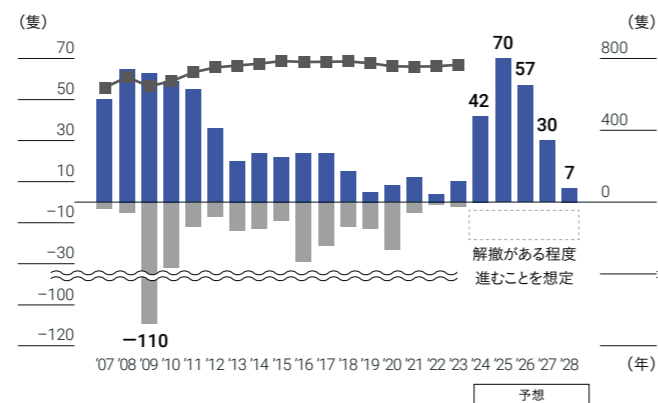
自動車事業

世界自動車荷動き台数(地域間荷動き)



出所：日本郵船にて推計

自動車専用船 竣工・解撤・稼働隻数



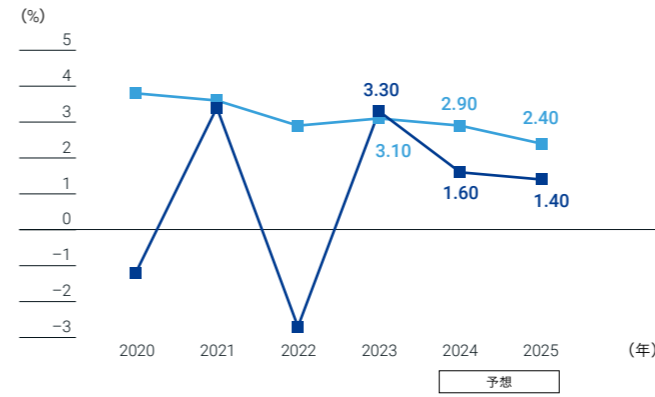
出所：Clarksons社のデータを基に日本郵船にてグラフ作成
備考：積載台数3,000台未満(2024年4月時点で69隻)も含む

自動車事業を取り巻く環境分析

- ・旺盛な輸送需要に加え、船腹供給が限定的であることから船腹需給は逼迫
- ・2025年以降、新造船が多数竣工する予定であり、船腹不足の状況が一時緩和する可能性あり
- ・地政学的リスクに伴う航路設計の変更や各地での滞船などの物流上の制約や、減速航海などの環境対応の影響による船腹需要の動向にも注視が必要

ドライバルク事業

荷動き量・船腹量伸び率推移

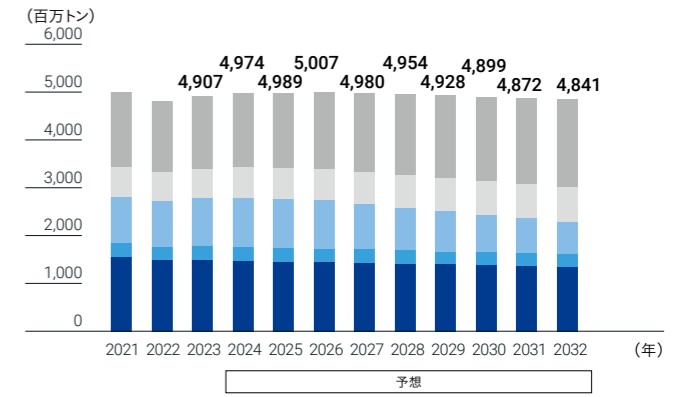


出所：Clarksons Dry Bulk Trade Outlook (April, 2024)より日本郵船にて作成

ドライバルク事業を取り巻く環境分析

- ・各サイズで船腹供給圧力が限定的。2024年以降の発注残はあるものの他船型に比べると発注残比率は低い
- ・新造船発注隻数は低水準であるのに対し、2025年度以降は老齢船の退出圧力が高まり、また、鉄鉱石や原料炭の需要が底堅い見立てもあり、好況を維持する見通し

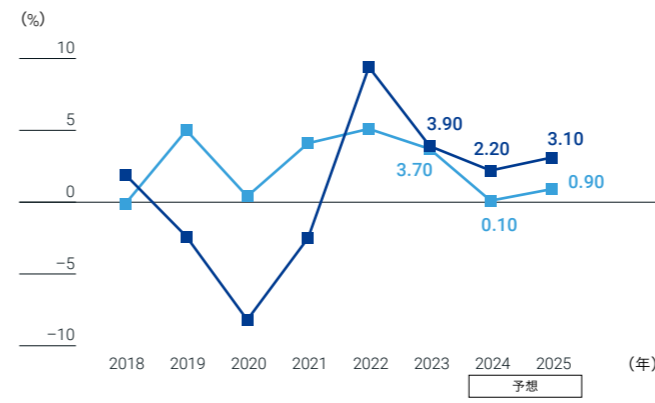
ドライバルク海上荷動き量と見通し



出所：2022年以前は日本郵船にて作成、2023年以降は日本郵船にて推計

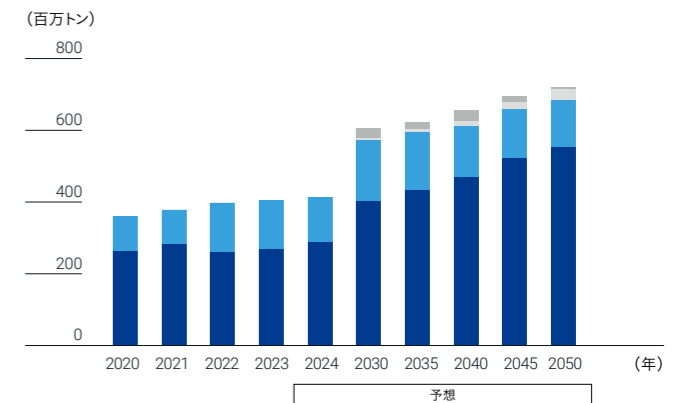
エネルギー事業

原油の海上荷動き量・船腹量伸び率推移



出所：Clarksons Oil & Tanker Trades Outlook (May, 2024)より日本郵船作成

LNG取引量と需要見通し



出所：S&P Global Commodity Insights「LNG Supply Demand Gap (Jan, 2024)」を参考に日本郵船作成

エネルギー事業を取り巻く環境分析

- ・原油の荷動きに関連する船腹需給について、短中期的には需要の伸びが供給の伸びを上回る見込み
- ・LNGはアジア圏を中心に引き続き堅調な需要を見込む
- ・人口増と経済発展に伴い、新興国を中心としたエネルギー輸送需要は緩やかに伸長していく見通しも、脱炭素化の進展、再生可能エネルギーの増加といった構造的な変化の動向を注視

ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

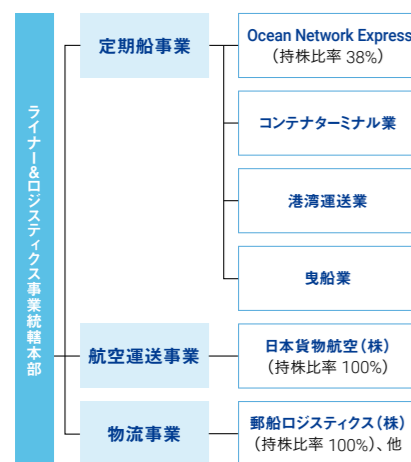
LINER & LOGISTICS HEADQUARTERS



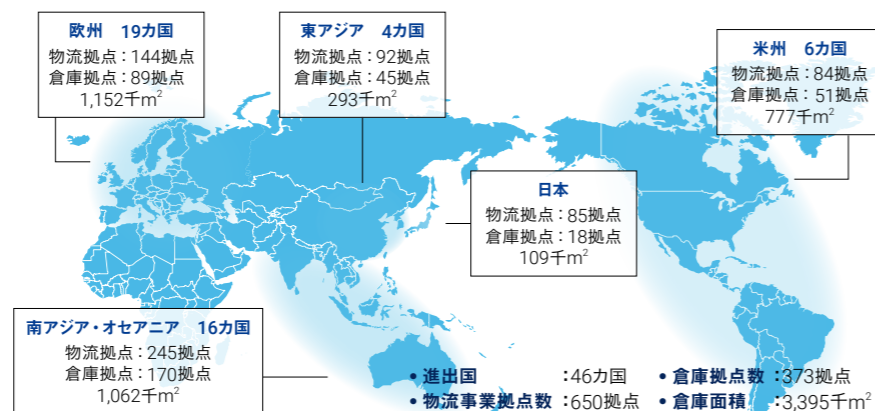
社会インフラとして、グループの中核事業として、稼ぐ力を備えたサステナブルな成長を目指します。

常務執行役員 ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長
伴野 拓司

ライナー&ロジスティクス事業のビジネスモデル



物流事業拠点 (2024年3月末現在)



ONE 2030における戦略のポイントと指標

効率的なオペレーション ONEの主要コンピテンシーのさらなる向上	×	スケールメリット スケールの確保	×	サステナビリティ 脱炭素化／安定した財務基盤／サステナブルな組織	=	サステナブルな競争力 サステナブルな成長
主なKPI						
中長期ROE目標 10%以上	脱炭素目標 ・排出原単位削減Scope1(2030年) 70%削減 ・総量削減Scope1,2,3(2050年) GHG排出実質ゼロ	運航規模(2030年度目標) 300万TEUレベル Net Profit(2030年度目標) 38億ドル	投資計画(2024年度~2030年度累計) 250億ドル~350億ドル 配当性向(2024年度~2026年度累計配当) 30%以上 特別配当30億ドル規模			

2023年度の総括

コンテナ船、物流、航空貨物、曳船、港湾など、当本部が統轄する事業は、一般消費財の取り扱いを中心にグローバルに展開しています。2023年度は、中東情勢の混乱に伴うスエズ運河迂回によるリードタイムの延長やパナマ運河航行制限による待機日数増加の影響により需給バランスが締まったことで、第3四半期以降運賃市況が上がり、業績も伸長する結果となりました。北米の景気が底堅く、特に中国から北米向けの貨物をしっかり取り込むことができました。

2024年度の事業方針

定期船事業

世界人口の増加とともに、一般消費財の輸送需要は中長期的に伸び続けるという見通しに変わりはありません。ただし、2023年秋から続く新造船の竣工ラッシュが2024年度も継続する見込みであり、船腹供給過多となる可能性もあります。この傾向は2025~2026年まで変わらない見込みですが、コロナ禍に進まなかった解撤が、環境規制の強化に合わせて加速することで、需給バランスは整ってくる予測します。船社の数が減り、アライアンス内の規律が働きやすくなったため、以前のように、赤字覚悟で運航させるようなことはなくなりました。また、各コンテナ船社は、減速運航をはじめとする効率運航の取り組みも強化しています。こうした環境を踏まえ、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)では、2024年3月に発表した中期経営計画「ONE 2030」に則り、世

界トップクラスの収益力を背景に、運航規模300万TEUレベルへのスケールアップを目指すほか、需要を着実に捉えるグローバルサービスの確立と、脱炭素化へ向けた投資を加速させ、よりサステナブルな成長を目指します。成長投資を優先しつつも、各年の内部留保の状況を踏まえ、機動的な株主還元も実施し、バランスシートの最適化に取り組んでいきます。

物流事業

当社グループの中期経営計画において、物流事業はグループのグローバルネットワークの核を担う成長エンジンとして位置付けられており、また市況変動の大きい海運事業が軸となる事業ポートフォリオにおいて、収益性という観点でも安定した貢献をすることが期待されています。航空、海上のフォワーディング事業をはじめ、コントラクト・ロジスティクス、サプライチェーン・ソリューション、通関・陸上輸送を手掛ける郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)は、好景気だった北米を中心に需要をしっかりと取り込むことで、着実に利益を積み上げています。コロナ禍で高騰した運賃が従来の水準に戻ったため、フォワーディング事業はここ数年のような利益水準にはならないと思いますが、引き続き安定した収益が見込まれるコントラクト・ロジスティクス事業を中心に、2024年度も着実な利益創出に取り組めます。人々のお手元にモノを届ける仕事はなくなり、需要をしっかりと取り込んで物流事業を成長させていかなくてはなりません。当社グループの中期経営計画では、M&Aを含めた戦略投資として、2026年度まで1,400億円規模の特別投資枠を設定していますが、ここには物

流事業も含まれています。さらなる成長にはオーガニックグロースだけでは限界があるため、2024年度も引き続き、必要な投資を実施していきます。

内航船・港湾運送事業

当本部では、ONEやYLK以外でも、ロールオンロールオフ船を用いた内航船事業を行っている近海郵船(株)や、港湾周りの現場業務や海上コンテナ陸送業務など、日本の貨物輸出入に携わる企業が当社グループの国内物流事業を支えています。この事業領域では、人手不足問題が今後確実に顕在化し、GHG排出量削減の動きも急速に進むことが想定されています。当社はこれまで外航海運で培った知見を活かして、これら社会課題の解決に取り組み、国内物流事業の持続的成長に貢献していきます。

自動車事業本部

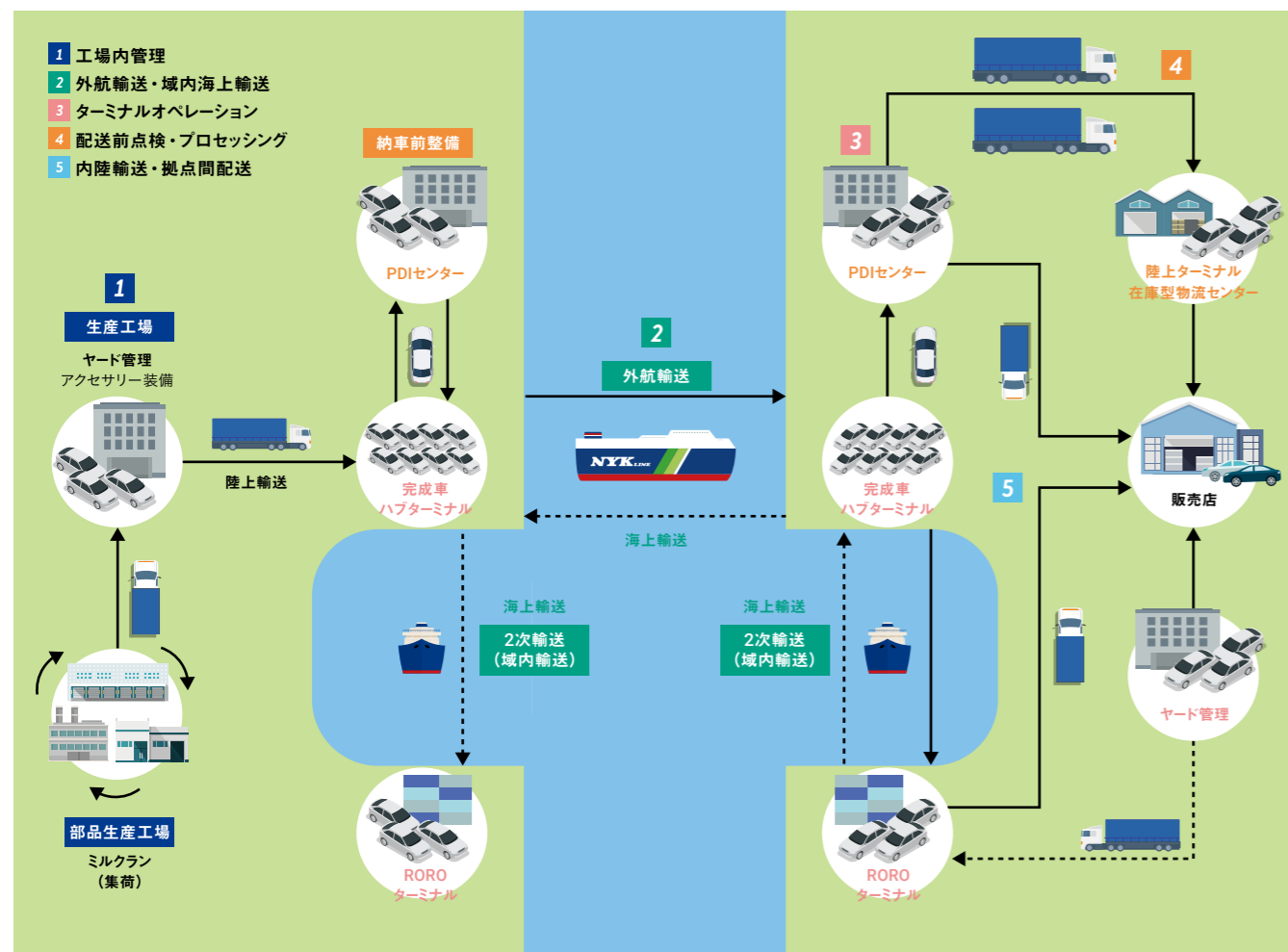
AUTOMOTIVE BUSINESS DIVISION

変化の大きい自動車業界の一步先を行く環境対応と幅広いソリューションを提供していきます。

常務執行役員 自動車事業本部長
池田 豊



自動車事業バリューチェーン



2023年度の総括

「世界のすみずみまで安全・確実にクルマを届ける」をミッションに掲げる当本部では、4つの「シン」を運営方針に掲げ取り組んでいます。

自動車事業の運営方針:4つの「シン」

- 深 Solution** 船舶・運航・荷役=3つの品質向上
 1. 情報展開と共有の徹底
 2. 運航DXと安全航海の推進
 3. 現場力向上活動の継続
 4. 火災事故防止対策の確立
- 進 Sustainability** GHG(温室効果ガス)排出削減策の実行
 1. LNG燃料船投入増加
 2. 減速航海の推進
 3. バイオ燃料、船体付加物の利用
 4. 各拠点での環境負荷低減対策
- 新 Synergy** 顧客対応と開発営業の強化
 1. 収益性の高い貨物集荷体制の維持
 2. 自動車船・自動車物流両グループの連携による事業拡大
 3. 顧客ポートフォリオの積極的組み換え
 4. 柔軟なサービスを支える船隊整備
- 真 Strength** 組織力の向上
 1. 職場環境の改善活動継続
 2. 日本・海外全体での人材育成
 3. ガバナンス維持・向上活動継続
 4. 本社内改善活動の継続

自動車業界は、コロナ禍および半導体不足などの影響から、ここ数年、輸送需要は不安定な状況にありましたが、2023年度はそうした影響がほぼ解消し、旺盛な輸送需要を受け自動車専用船は慢性的な船腹供給不足が続きました。海上輸送においては、2023年後半に中東情勢の混迷に伴うスエズ運河の迂回という問題に直面したものの、本部内での機敏かつ率直

な議論の積み重ねを踏まえたお客さまとの調整と、各現場との緊密なコミュニケーションによるスムーズかつ隙のない配船計画・オペレーション対応により、着実に輸送台数を伸ばすことができました。また、2023年度には、LNG燃料自動車専用船の初期発注分8隻がすべて出揃いました。8隻すべてで5~10年の中長期輸送契約を獲得しています。GHGのScope3排出量への意識の高まりもあり、次世代燃料船の中長期契約を希望するお客さまが増えてきたと実感しています。自動車物流事業は、数年前から取り組んできた不採算事業の整理と成長が見込まれる領域へのリソースの再配分が結実し、業績を飛躍的に伸ばすことができました。自動車業界は、技術も流通網も販売手法も大きく変わろうとしている最中にあります。そうした変化の中で、当本部がさらなる業容拡大を遂げるために、自動車物流事業は非常に重要なカギとなるので新規事業投資も引き続き検討中です。今後、新たに立ち上がるターミナルや物流拠点も大いに活用し、当本部の事業機会をしっかりと広げていきます。

2024年度の事業方針

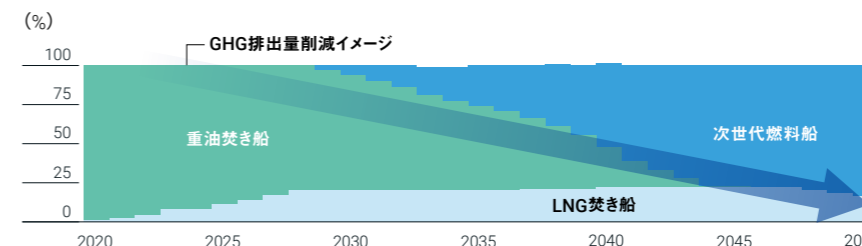
引き続き、4つの「シン」をベースとする運営方針に取り組みます。その中で、特に3つの課題に重点的に取り組んでいく予定

です。まず、世界的に高まる地政学的リスクにより、サプライチェーンに混乱が生じた時を想定し、高品質なサービスの継続的な提供を可能にする体制や仕組みの構築です。2023年度は、当本部の組織力によって、配船計画や事業計画の策定が極めてうまくいきましたが、想定を超えた事態が起こる可能性を常に念頭に置き、有事の際でもお客さまのお役に立てるよう、組織力と提案力にさらに磨きをかけます。

2つ目は、海上輸送における供給不足解消を見据えた営業活動です。2024年度は、引き続き船腹供給不足が続く見込みですが、各社が新造発注している船舶が2025年頃から続々と竣工してくると、供給不足が一転する可能性があります。解撤や減速航海の推進により、ある程度バランスが取れると思いますが、当本部は次世代燃料船を軸に中長期契約の獲得を進めることで市況変動の影響を最小化していきます。また、近年、電気自動車の需要が世界中で高まっており、一時の過熱感は落ち着いてきていますが、長期的には出荷も増えてくると見られるので、輸送上の安全や品質面での取り組みも引き続き進めていきます。

3つ目は、環境対応への取り組みです。バイオ燃料や次世代燃料の活用に加え、船底付着物除去、高効率付加物の活用など、さまざまな取り組みで当社グループが掲げるGHG排出削減目標の達成に全力を尽くします。また減速航海も大きな効果を見込めるので、スエズ運河迂回やパナマ運河の通航制限など物流上の制約もあり難しい面もありますが、営業担当者と運航オペレーターの連携をこれまで以上に高め、創意工夫を高めて対応していきます。

自動車専用船ポートフォリオ(燃料種別、現計画に基づく2050年までのロードマップ)



ドライバルク事業本部

DRY BULK DIVISION

より高度化されたビジネスモデルを通じ、事業変革をリードする存在へ。

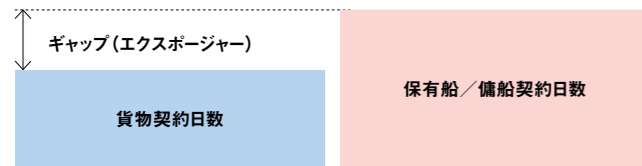
常務執行役員 ドライバルク事業本部長
西山 博章



ドライバルク事業本部主要海外拠点(2024年3月末時点)



市況変動リスク管理



※ 市況変動型の契約(Index Linkの備船契約など)は日数に含みません

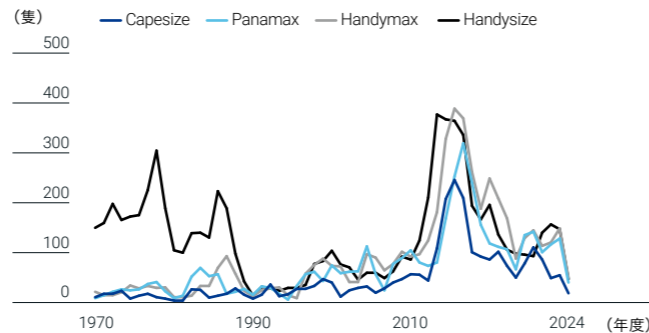
- ① 将来の特定期間について、ギャップの日数分だけ、海運市況に連動して収支が変動
- ② 将来の各期間ごとにエクスポージャー日数を計算および把握し、適正な範囲に収まっているかモニタリング
- ③ 必要に応じてFFA*取引などの手段でエクスポージャー日数を適正な値に調整

※ Freight Forward Agreement. 将来における特定期間の備船料インデックスを対象にしたデリバティブ取引

ドライ4戦略

- 1 エクスポージャー管理の高度化と市況予測力の向上
- 2 ノンアセット・トランパー(不定期専用船)事業の進化
- 3 専用船事業の強化による長期安定利益の積み上げ
- 4 海運業を超えたサプライチェーンへの参画

船型別竣工隻数



出典: Clarkson Research Services

2023年度の総括

当本部は、1万トン以下の内航船から30万トンクラスの外航船まで約450隻の船隊規模で、年間約50億トンの需要に向き合い、世界中の生活基盤となる貨物輸送を担っています。グループ企業理念である“Bringing value to life.”を「お客さまのお客さままで価値を届ける」と定義し、これを実現する手段として「ドライ4戦略」と「ESG戦略」に取り組んでいます。世界各地で事業を展開し、多くのお客さまに価値をお届けするため、「皆で同じ絵を見る」というコンセプトを掲げ、本部一丸となって上述の各戦略を推進しています。

2023年度は、ドライバルク運賃市況が期初時点の想定を下回る局面もありましたが、上述した各戦略が奏功し、着実に業績を積み上げることができました。エクスポージャー管理については、管理手法を構築し洗練させることでエクスポージャーの解像度を上げ、高い精度でリスクを把握した上で事業戦略上重要な投資の実施是非を判断する体制を確立しました。不定期専用船事業については、需要が高まっている環境性能が高い船舶を安定的に確保するため2年以上の中期備船契約を積極的に進めてきました。過去、長期備船および保有船の市況リスクが収益を圧迫していた時期もあった当本部ですが、GHG(温室効果ガス)排出削減目標達成への寄与と燃費改善による収益性向上の観点から、一定隻数の新規契約を締結する方針に舵を切り成果を上げることができたと評価しています。長期安定利益の積み上げについては、お客さまの事業構造の変化とともに柔軟な輸送サービスの提供が求められる環境において、LNG

燃料船を先行発注し環境負荷の最小化を付加価値としてお客さまにご提案することができています。また海運業を超えたサプライチェーン参画については、脱炭素をキーワードに、今後増加が予想される還元鉄の輸送等はどうアプローチしていくかといった議論を深めることで、多くのお客さまと具体的な対話を持つ機会が増えてきました。いずれの施策もさらなる進展の余地があり、継続していく所存です。



LNG燃料ケープサイズバルカー「SG OCEAN」(LNG二元燃料エンジン搭載船)

2024年度の事業方針

2024年度は、前年度に取り組んできた各戦略を引き続き推進していきます。

世界市場におけるドライバルカーの新造発注残隻数は、現在かなり低い水準で推移しています。中国の鉄鉱石需要も根強く、また製鉄に用いる原料炭の需要も底堅い見立てです。そのような状況下、運賃市況については、多少の変動はあるものの、ある程度好況を維持すると予想しています。ただし、将来にわたって需要があるという安易な見立ては危険であり、定点観測はこれまで以上に徹底していきます。

ESG戦略については、あらゆる現場でESGを実現することで社会に貢献するため、営業、オペレーション、備船など、それぞれの現場で多岐にわたる施策に取り

組んできました。まず、大規模な船隊を運航する本部として、運航上の安全を確保することは、乗組員、世界の港湾関係者および荷主の皆さま、ひいては社会全体に対する責務であると捉え、安全運航を最優先・大前提として事業を展開していきます。次に、GHG排出削減の取り組みを重点的に進めています。GHG排出削減目標達成に向けて超えるべきハードルは多くありますが、着実に成果を積み上げることで、社会課題を解決するとともに将来に向けた競争優位性の獲得を目指しています。

また、当本部は他本部に先駆けて生産性の向上に積極的に取り組んできました。例えばDXについては、実務者による主体的な発案を中心に、既存業務を効率化し、新たな価値を生み出すリソースを創出する施策の導入やツール開発が進んでいます。この2年間で120件近いツールやアイデアが実現されており、継続して本部の各所で生産性の向上を追求することで、お客さまにお届けする価値を創造していきます。

最後になりますが、上述のような一連の施策を本部全体で推進するため、グループ企業理念・戦略の共有と自由闊達なコミュニケーションの機会を本部内各所に設けることを心がけています。例えば、本部内向けタウンホールミーティング実施や、管理職層で集中的に議論する時間を設けるなど、本部で活躍する一人ひとりが事業の主役としてその力を思う存分に発揮できるような環境づくりに注力していきます。

エネルギー事業本部

ENERGY DIVISION

将来のエネルギーバリューチェーンを見据え、先進的な取り組みを加速します。

常務執行役員 エネルギー事業本部長
渡辺 浩庸



エネルギーバリューチェーンポートフォリオ戦略

探査	試掘・掘削	開発	生産・貯蔵	域内輸送	精製・液化・貯蔵	輸送	お客さま
調査／物理探査船	ドリルシップ	LNG上流事業		シヤトルタンカー	FLNG (浮体式LNG生産設備)	LNG輸送船	FSRU / FSU (浮体式LNG貯蔵再ガス化設備 / 浮体式LNG貯蔵設備)
			FPSO (浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備) FSO (浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備)		LNG中流事業	タンカー (原油 / LPG / ケミカル) 石炭輸送船	LNG燃料販売事業
		アンモニア・水素製造			アンモニア浮体式貯蔵設備	アンモニア燃料アンモニア輸送船 内航アンモニア輸送 液化CO ₂ 輸送 MCH [®] 輸送	アンモニア浮体式貯蔵設備 アンモニア・水素燃料販売事業 潮流・海流発電

■ 参入済み □ 参入検討 ■ 参入済み(グリーンビジネス) □ 参入検討(グリーンビジネス) ※ MCH: メチルシクロヘキサン

2023年度の総括

当社グループの中期経営計画において、当本部は「既存事業の深化」と「新規事業の進化」を両輪とした事業戦略を実行する位置付けにあります。既存事業については、LNG事業や海洋事業等で契約を順調に積み上げることができました。また、LPG船やケミカル船の好況も背景に、当本部全体で業績は堅調に推移しました。

新規事業については、洋上風力関連事業の一つとして、CTV (Crew Transfer Vessel、作業員輸送船)の石狩湾での運航を開始しました。次世代燃料関連事業においても、着実に進展するLNG燃料船やLNG燃料供給事業に続き、アンモニア燃料の商用化への取り組みが本格化しています。世界初の商用アンモニア燃料船として、アンモニア燃料タグボートの建造を進め、2024年8月に竣工しました。中期経営計画で掲げる「共創」のコンセプト通り、エンジンメーカーや造船所、船級協会といった外部組織とコンソーシアムを組んだ取り組みとなっています。

2024年度の事業方針

ロシアによるウクライナ侵攻によってロシアから欧州への天然ガスのパイプライン輸送が止まり、米国から欧州へのLNG輸送が増加するなど、従来のトレードパターンは様変わりしました。加えて、中東情勢の混乱によるスエズ運河迂回の影響や、渾水によるパナマ運河航行制限の影響などから、エネルギー需給の不確実性がより高まっています。

このような状況下で化石燃料を中心としたエネルギー安定供給に対する重要性



アンモニアも積載可能なLPG運搬船「GAS GARNET」(LPG二元燃料エンジン搭載船)



新造CTV「RERA AS」

は全く変わらない一方、長期的なシナリオにおいては脱炭素化、クリーンエネルギーへの移行も進んでおり、当本部としてさらに取り組みを深化、拡大させ、このような事業環境に対応していく必要があります。

2024年度においても、当本部目標「エネルギーをみんなに、安全に、できるだけクリーンに『届ける』」の下、安全輸送を最優先項目としつつ、既存の在来型エネルギー輸送の低・脱炭素化を進めながらエネルギー需要を支え、新規ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の拡大を目指します。顧客のニーズにも寄り添いながら、これらの取り組みを進めていきます。具体的には、既存事業において引き続き需要の大きいLNGのほか、LPGや化学製品等も重点領域とし、輸送需要に確実な対応を行い安定的な収益を引き続き積み上げるとともに、輸送の低炭素化を進めていきます。

新規事業については、洋上風力関連事業は国内での取り組みを着実に進めると同時に、M&A等も視野に入れながら、海外での取り組みも検討していく考えです。アンモニア関連事業は、アンモニア燃料アンモニア輸送船の建造を進め、石炭輸送に続く本部の主要事業として、アンモニア輸送事業を育てていく計画です。輸送事業を軸としながら、将来的には上流のアンモニアの生産、下流の供給等一連のバリューチェーンの構築に貢献していきます。CO₂関連事業については、CO₂回収・貯留技術において当社グループが保有する特許も活かし、商用化を進めていきます。エネルギー事業本部は、引き続きこれら既存事業・新規事業の両輪でエネルギーバリューチェーン全体に価値を提供し、「両利きの経営」の実践と事業収益の拡大を目指します。