

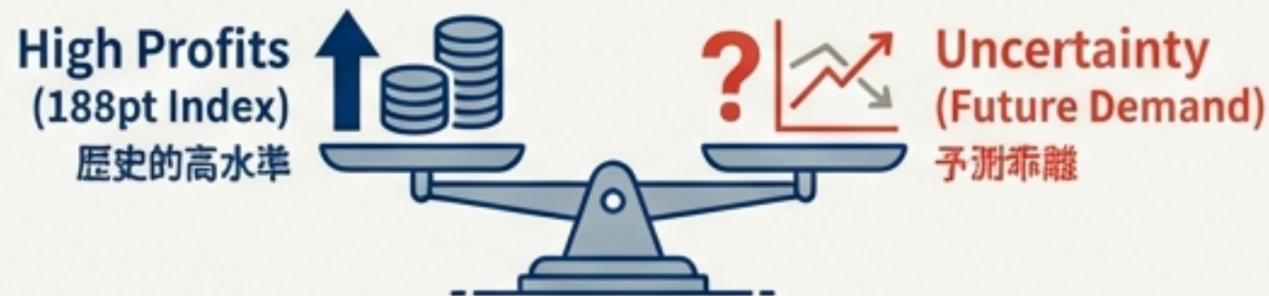


変革の潮流を航海する： 2025年以降の世界造船業界戦略レポート

スーパーサイクルの恩恵と脱炭素・デジタル化による構造変革の狭間で

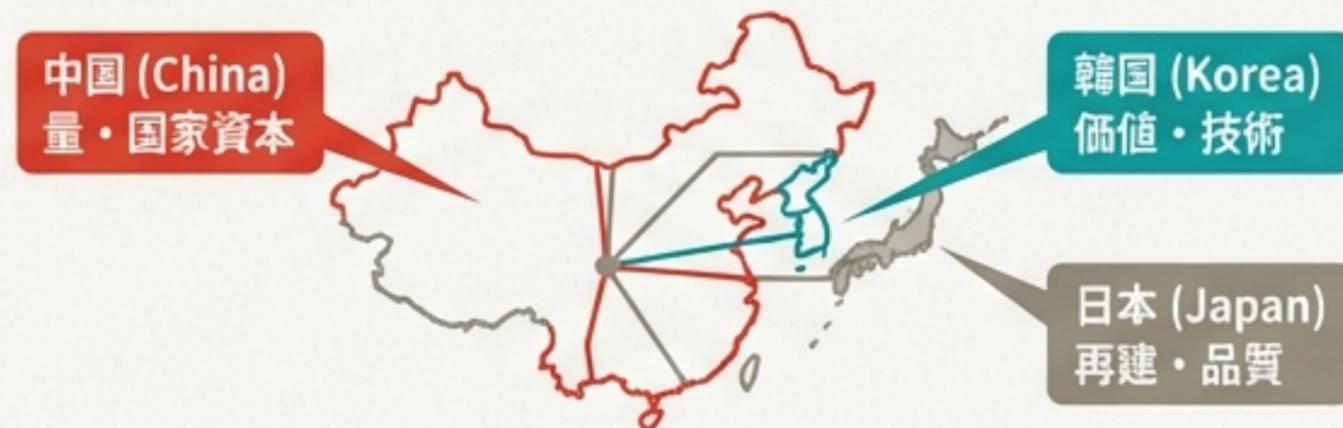
歴史的な「スーパーサイクル」の裏で、業界の競争原理を覆す二つの不可逆的な潮流が加速している。

市場のパラドックス (Market Paradox)



現在の船価指数は約188ポイントと歴史的な高水準。
しかし、需要予測はOECD（急速な代替）とClarksons（緩やかな移行）で大きく乖離している。

三極構造の激化 (Tri-Polar Battle)



中国（量・国家資本）、韓国（価値・技術）、日本（再建・品質）がそれぞれの勝ち筋で覇権を争う寡占状態。

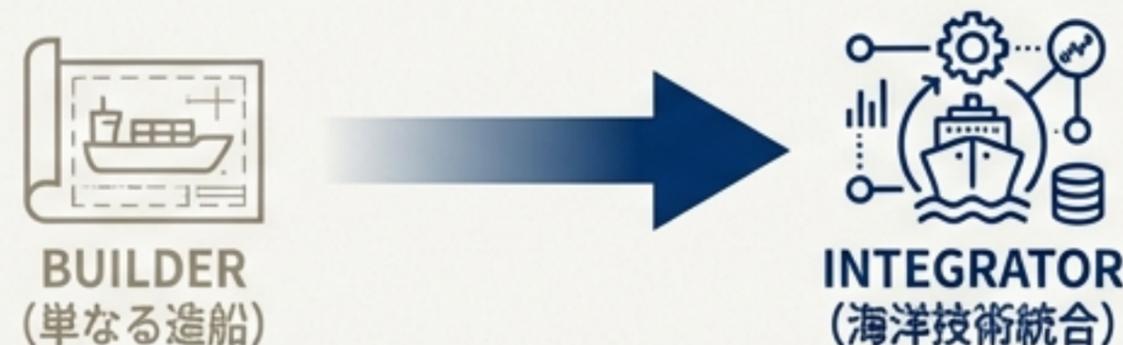
GX・DXの荒波 (Twin Tsunamis)



GX：環境規制（CII/EU-ETS）が船舶を「座礁資産」化するリスク。

DX：労働力不足を補うスマートヤードと自律航行技術の台頭。

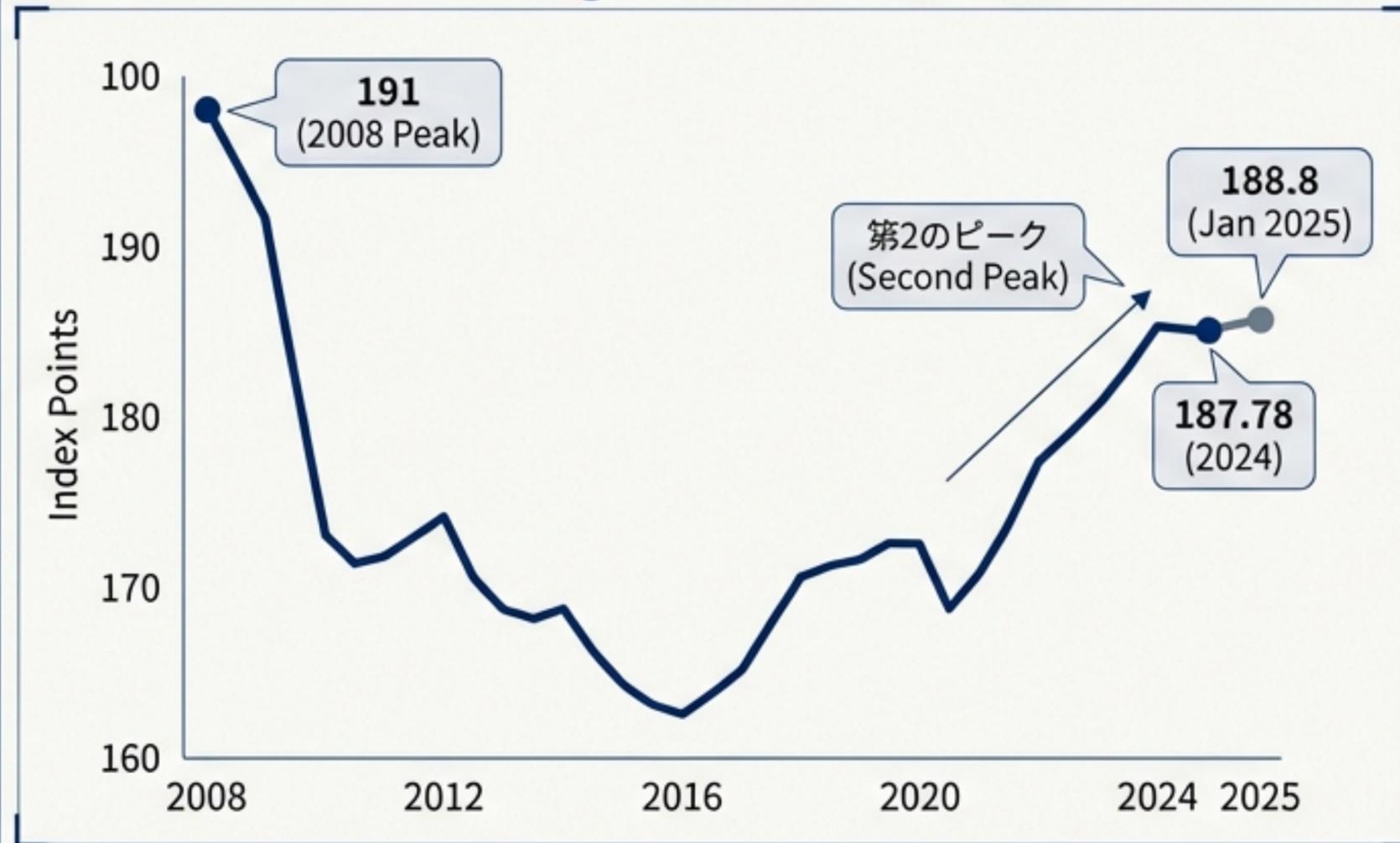
戦略的必須事項 (Strategic Imperative)



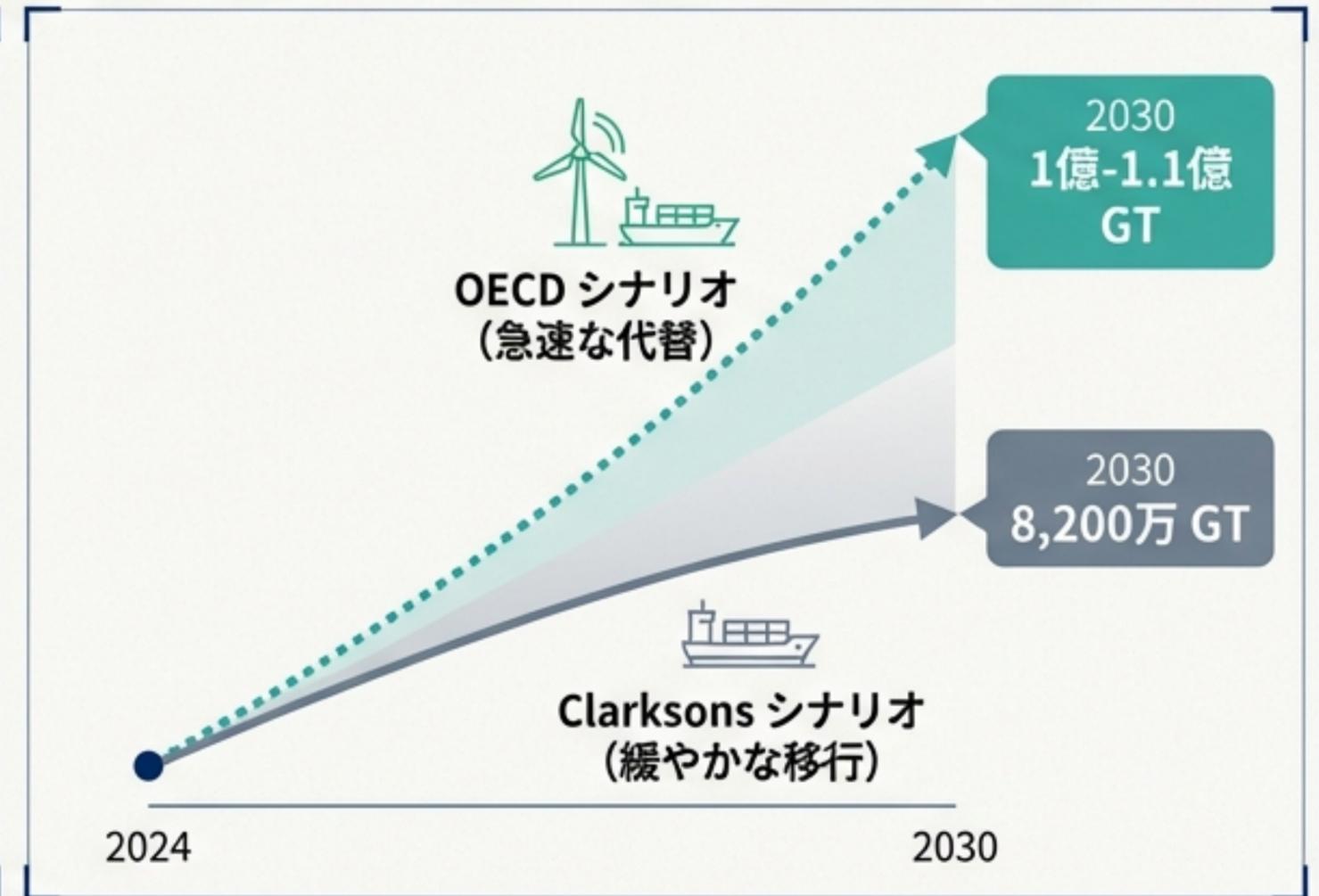
「単なる造船」から「海洋技術統合」への転換。
1. 燃料柔軟性（Fuel Flexibility）；
2. ライフサイクル事業（Retrofit/OCC）の確立

現在の『スーパーサイクル』は高収益をもたらすが、その持続性と需要予測には不確実性が残る。

■ Clarksons Newbuilding Price Index (2008-2025)



■ 2030年 新造船需要予測 (Demand Forecast)



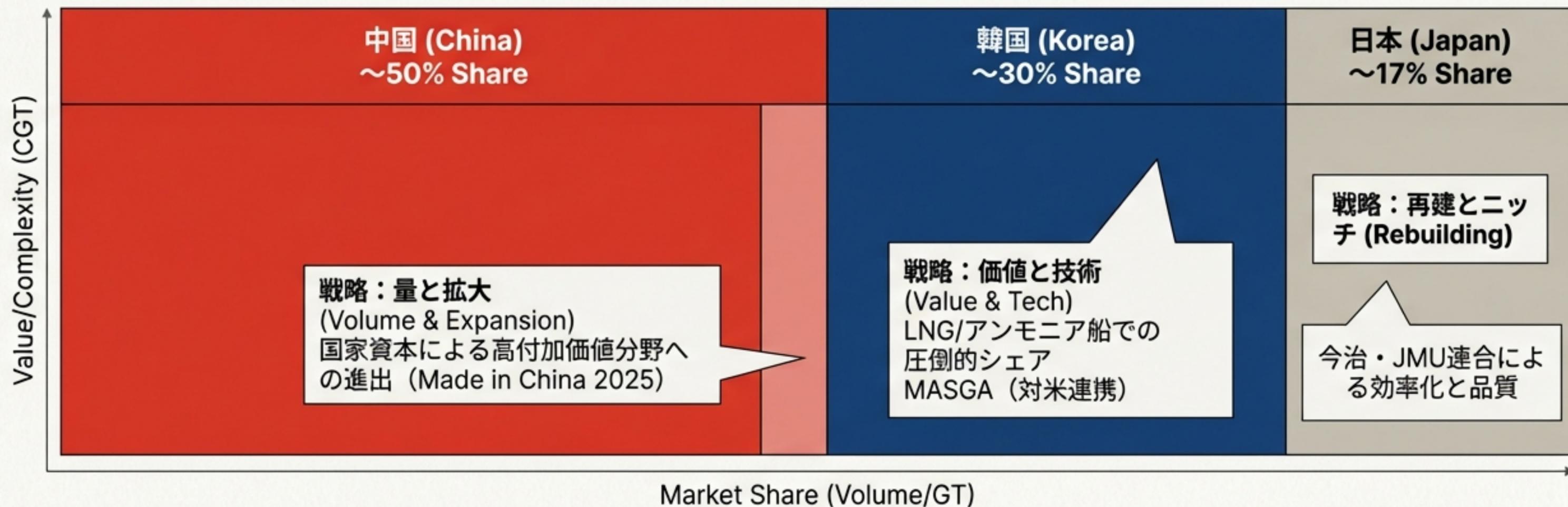
隠れた収益要因：為替マジック

韓国造船所はウォン安の恩恵を享受。ドル建て船価が微減しても、現地通貨建て収益は増加（例：3490億ウォン→3790億ウォン）。



注意：OECDの強気シナリオのみに依存した設備投資は過剰能力リスクを招く。

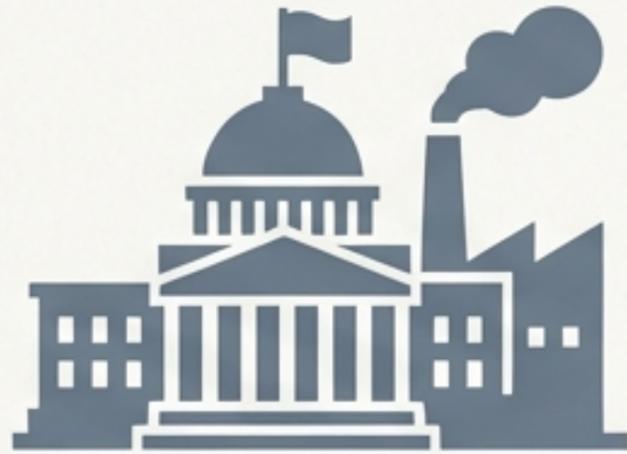
世界市場は三極構造による寡占が進むが、各国の勝ち筋（量・価値・ニッチ）は明確に分化している。



	中国 (China)	韓国 (Korea)	日本 (Japan)
竣工量 (Completion)	47%	29.2%	17.2%
受注残 (Orderbook)	45.9%	32.9%	11.4%
主要船種	Bulker, Tanker -> LNG	LNG, Large Container	Bulker, PCC

国家戦略としての造船業：政府支援と業界再編が競争力の源泉となる。

中国 (China) - 国家資本主義



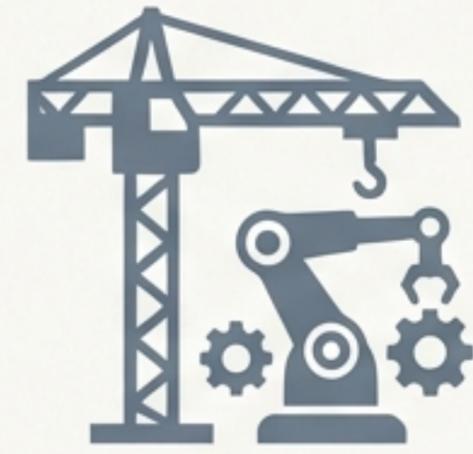
- 軍民融合 (Military-Civil Fusion)
- 支援総額 **\$132B** (2010-2018)
- CSSC & CSIC 合併 (世界最大)
- 輸出入銀行による途上国向けファイナンス

韓国 (Korea) - 地政学とグリーン



- MASGA (Make American Shipbuilding Great Again)
- **\$150B** 基金活用 (対米アクセス)
- グリーンシップファンド (**\$153M**)
- HD現代・ハンファオーシャン・サムスの **3強**

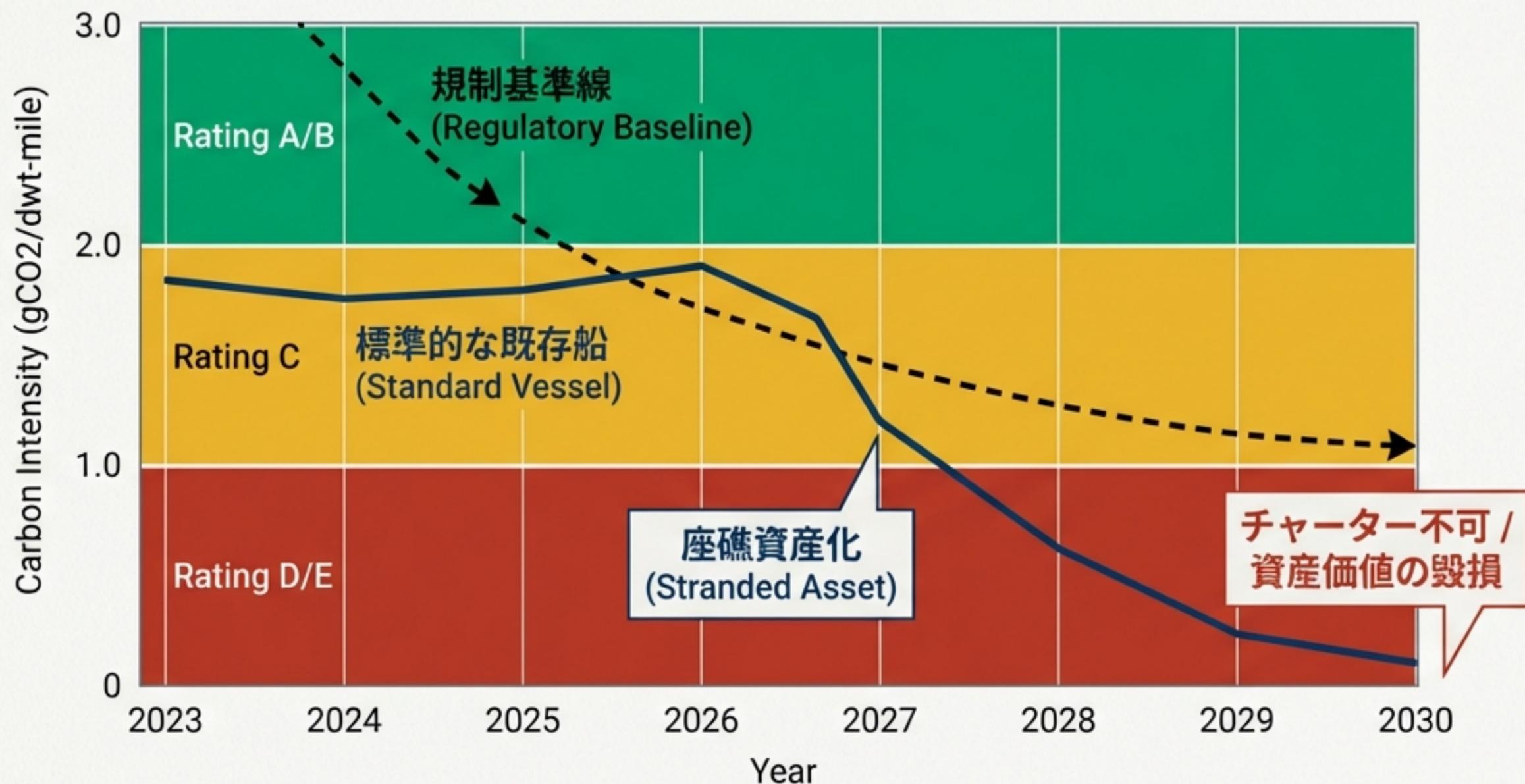
日本 (Japan) - 復活への投資



- 国内建造量 **倍増計画** (2030年目標)
- **\$7B** 投資パッケージ (自動化・人材)
- 国有民営インフラ構想
- **今治・JMU 連合** (日本シップヤード)

脱炭素規制は「技術的課題」から「資産価値を左右する経済的要因」へと変貌した。

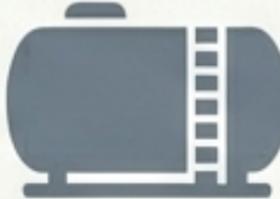
CII Trajectory & Stranded Asset Risk Inter



規制ドライバー (Regulatory Drivers)

- **IMO 2030/2050**
野心的なGHG削減目標。
- **EU-ETS**
炭素の金銭コスト化 (OpExへの直接打撃)。

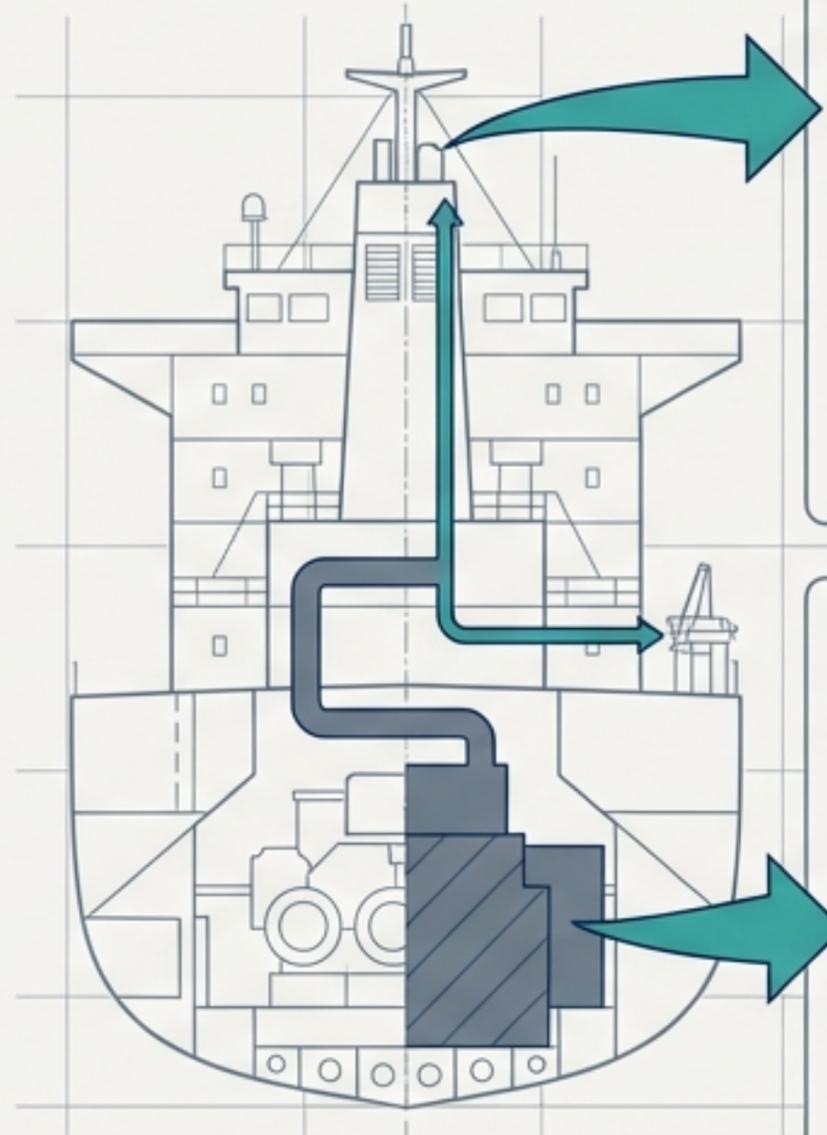
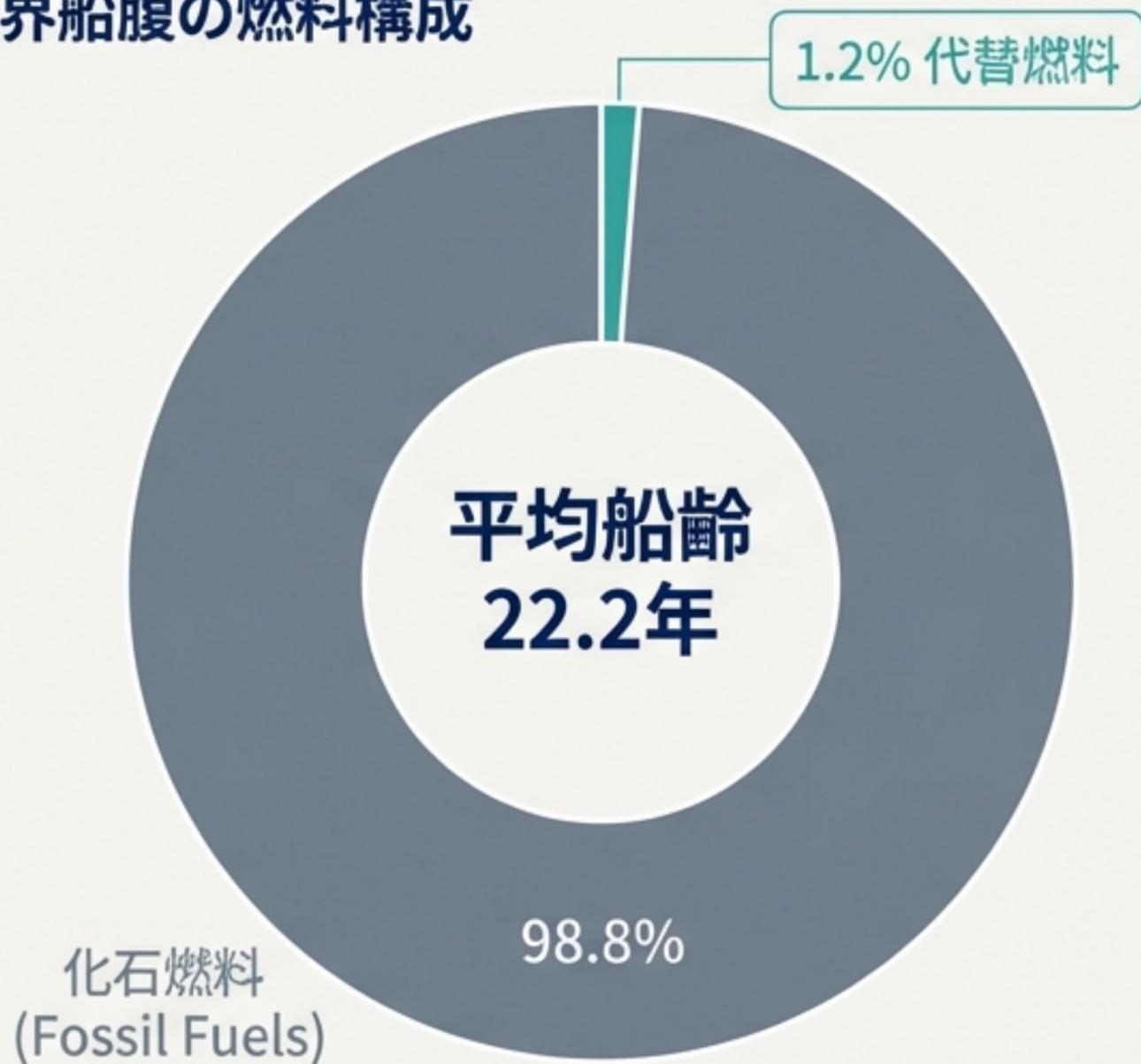
「万能な燃料」は存在しない：船種・航路に応じたポートフォリオ戦略が不可欠。

	LNG	メタノール	アンモニア	水素
技術成熟度 (Maturity)	● (High)	◐ (Medium-High)	◐ (Engine ready 2025/26)	○ (Low)
インフラ整備 (Infrastructure)	● (Established)	◐	○	○
タンク容積 (Volume Penalty)	Medium 	2.5x 	3x 	8x (Very High) 
安全性・毒性 (Safety/Toxicity)	Methane Slip Risk	Low Risk	High Toxicity (猛毒) ⚠ Alert Red	Flammability
コスト (Cost)	Medium	High (Green)	High	Very High

 DNV 2025 Q3データ：規制不透明感による「様子見」で代替燃料船の発注は一時鈍化。

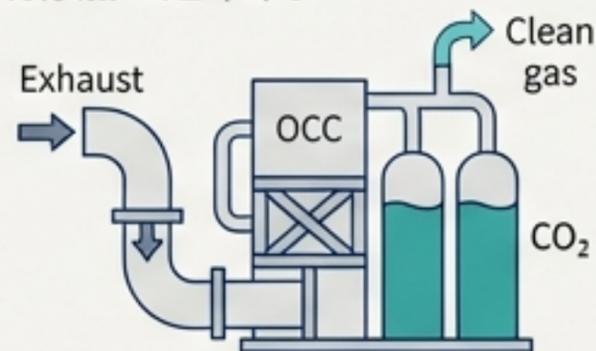
新造船への置換だけでは間に合わない： 既存船隊 向けの「移行ソリューション」が巨大市場を生む。

世界船腹の燃料構成



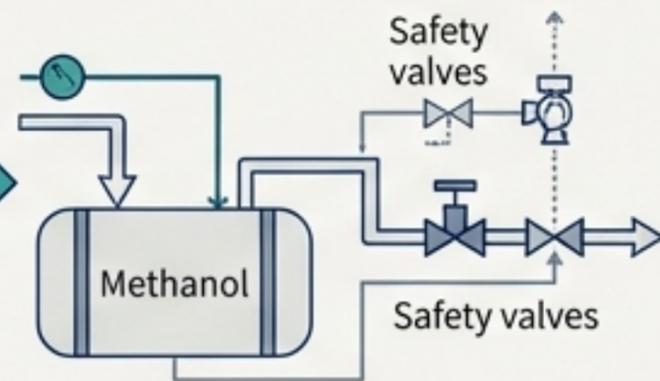
OCC (船上CO2回収装置)

Wärtsiläシステム (70%回収)。
既存船の延命策。



メタノール改修

液体燃料のためLNGより改修容易。



レトロフィット市場規模 (2034年予測) : \$10B+

造船所の新たな収益源：新造 (New Build) と
ライフサイクルサービス (Lifecycle Services) のバランス。

労働力不足の解決と生産性向上：AIとロボティクスによる「スマートヤード」への進化。

Before & After

Traditional Yard (労働集約型)



熟練工への依存
手動設計・修正の繰り返し

2024年問題 (労働力不足) ⚠

DX Transformation
(\$7B Investment)

Smart Yard (資本集約・デジタル型)



Design Phase

GenDSOM (生成AI設計)
-> サイクル20%短縮

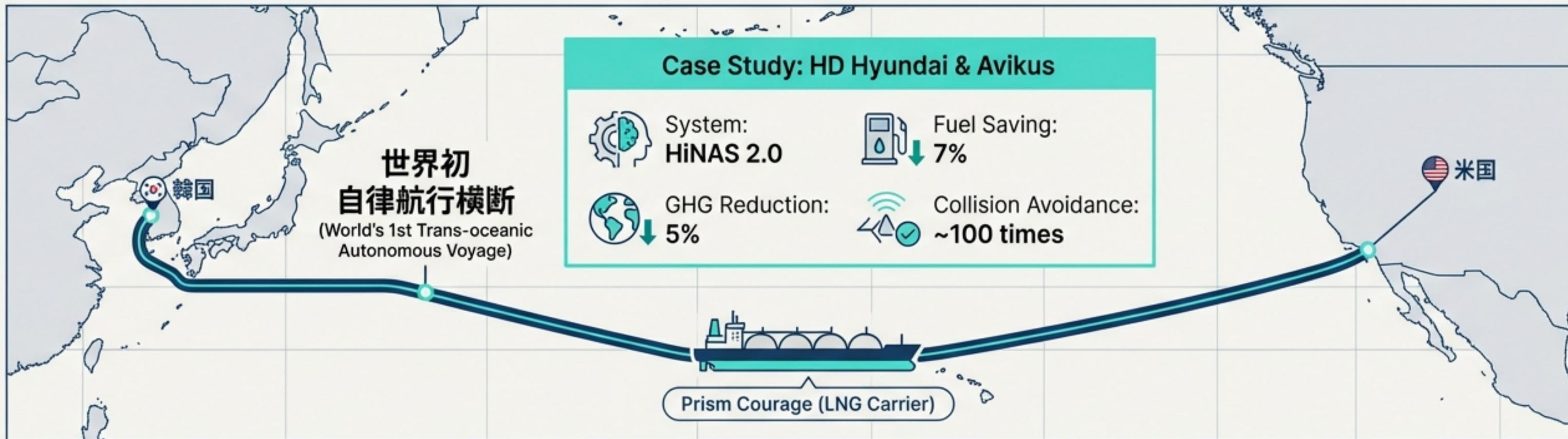


Production Phase

ロボット溶接 & デジタルツイン

日本・韓国の生存戦略：中国の圧倒的な「量」に対し、「自動化」による生産性で対抗する。

ビジネスモデルの転換：造船業は「製造」から「運航最適化プラットフォーム」の提供へ。



Step 1: Selling Steel (Hardware)



鉄板を売る
(ハードウェア)

Value Shift



Step 2: Selling Performance (Software/Service)

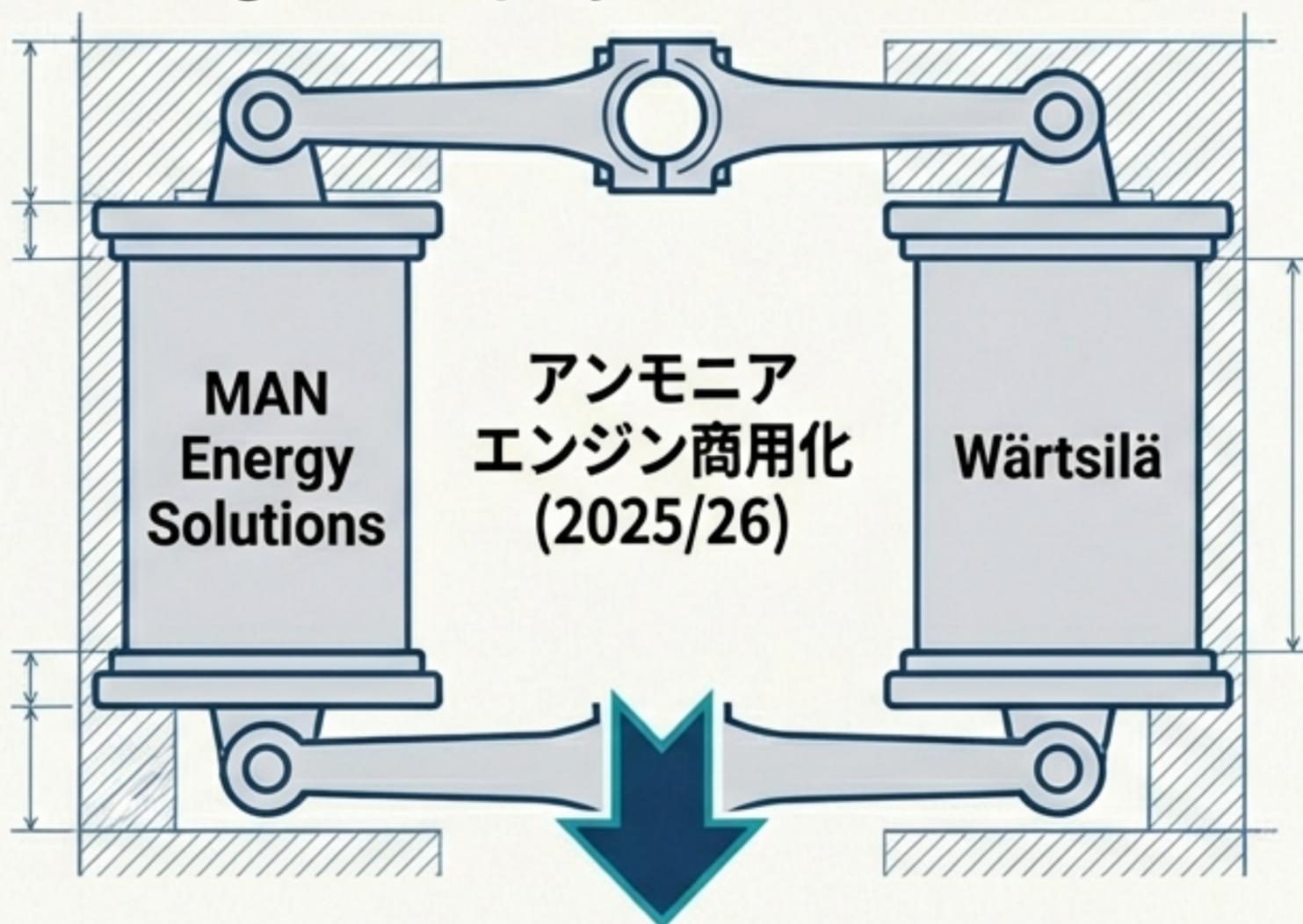


性能を売る
(ソフトウェア/サービス)

リカーリング収益 (Recurring Revenue) の創出

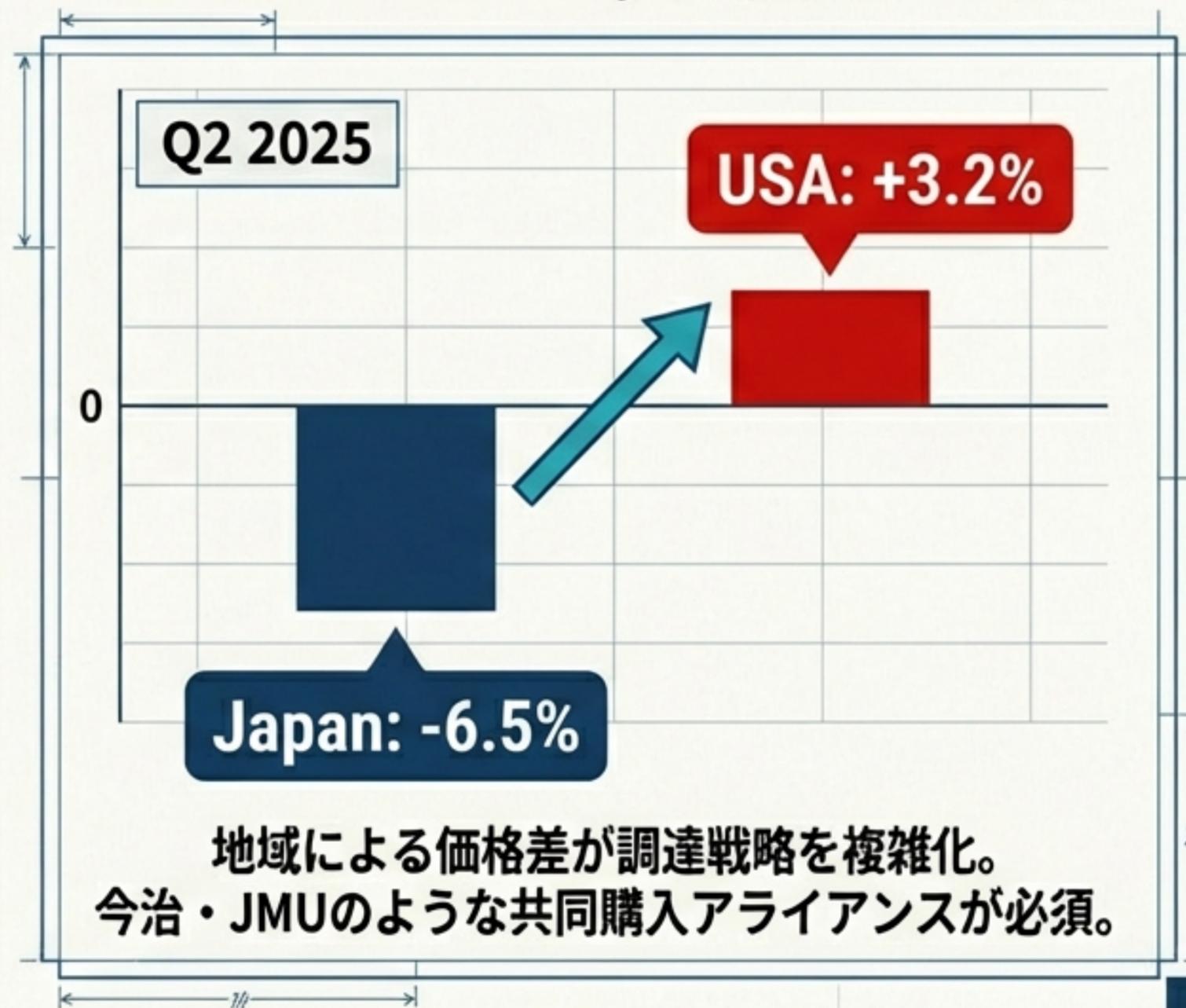
競争力のボトルネック：鋼材価格の変動と次世代エンジンの供給制約。

Engine Duopoly (エンジンの支配者)

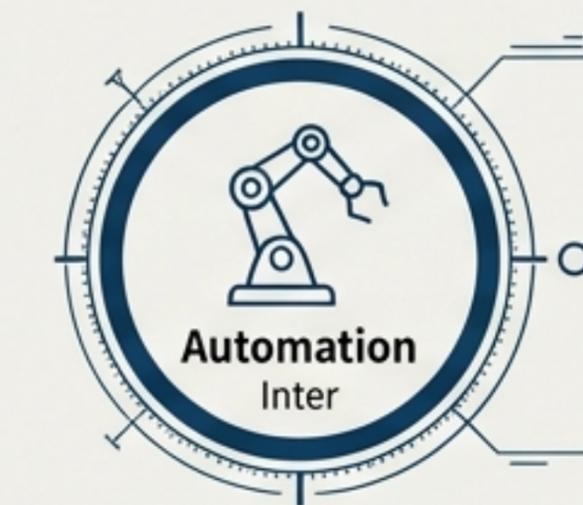
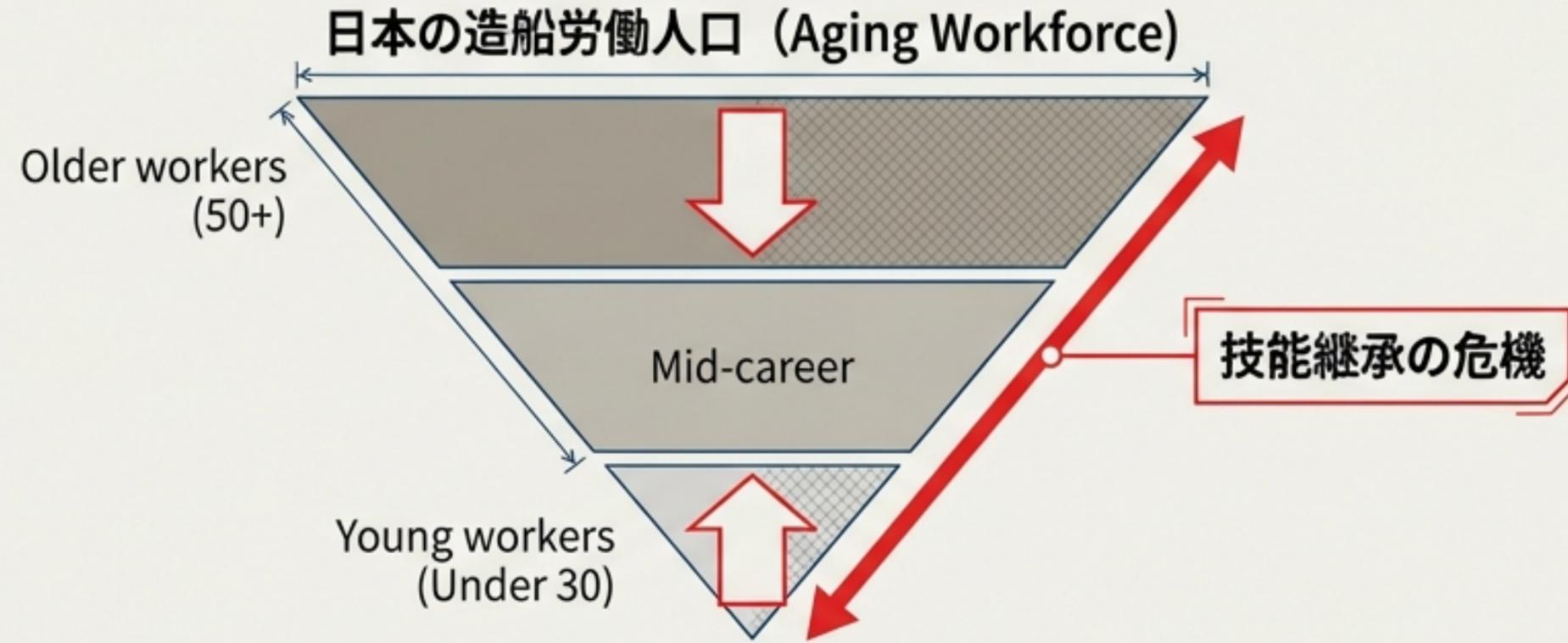


⚙️ エンジンスロットの確保 = 受注の勝敗
(He who secures the engine, wins)

Steel Price Volatility (鋼材価格の乖離)



人的資本の枯渇は、野心的な成長戦略を阻む最大のリスク要因である。



70億ドルの投資パッケージ



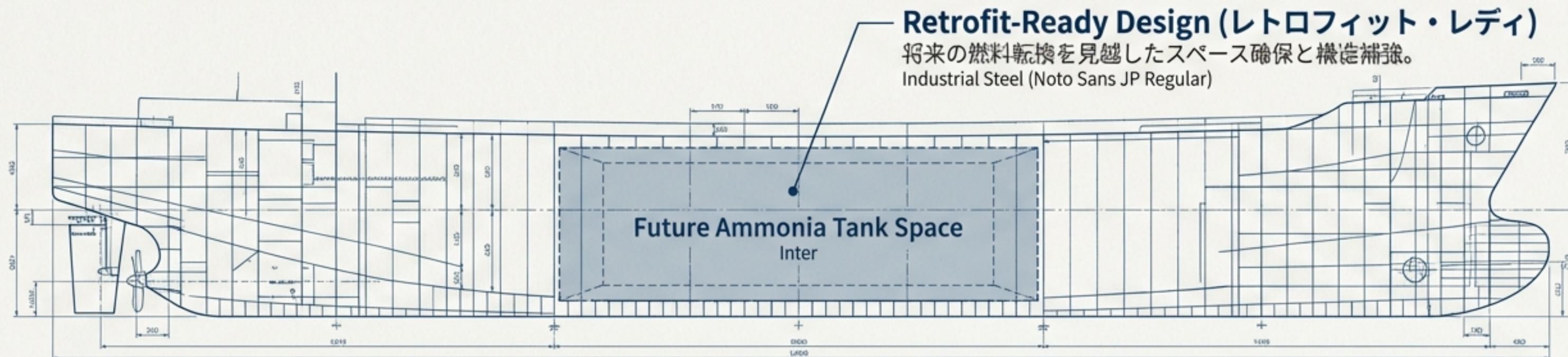
特定技能 (SSW) の活用



Iwaki Tec Case: 社会人野球チームによる若者誘致と地域統合

戦略提言①

技術戦略：単一燃料への賭けを避け、 「燃料柔軟性 (Fuel-Flexible)」設計を標準化せよ。



Dual-Track R&D Strategy

Admiralty Blue (Noto Serif JP ExtraBold)

Long-term

Industrial Steel (Inter)

Short-term

Industrial Steel (Inter)

Zero Emission Ships

(Ammonia/Hydrogen)

Clean Teal (Noto Sans JP Medium)

Practical Retrofits

(Methanol/OCC)

Warm Grey (Noto Sans JP Medium)

Future-Proof Asset Value

(顧客資産価値の防衛)

Admiralty Blue (Noto Serif JP ExtraBold)

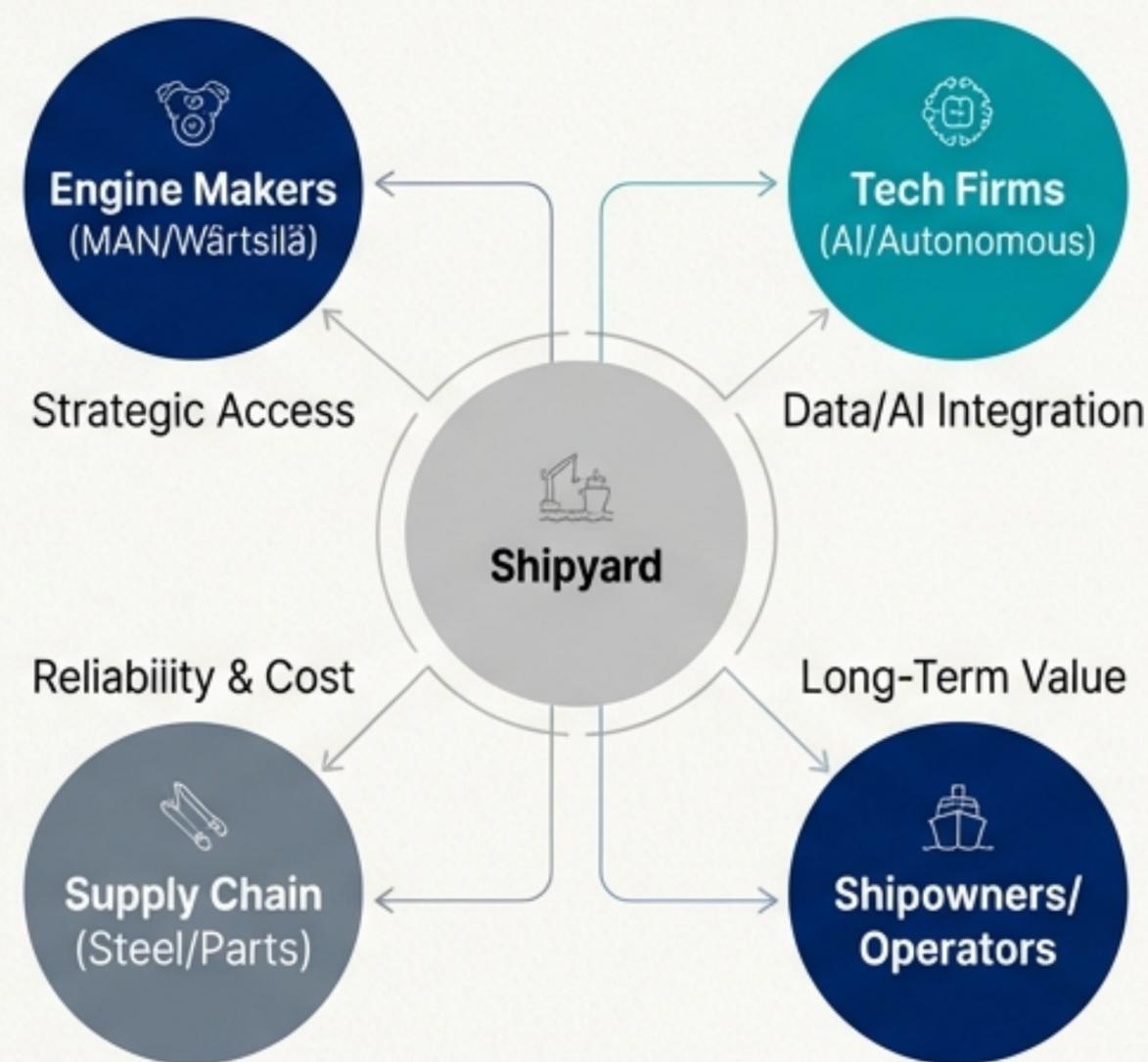


戦略提言② 競争戦略： サプライチェーンの統合と 「ライフサイクル価値」の訴求。

Sales Pitch Transformation

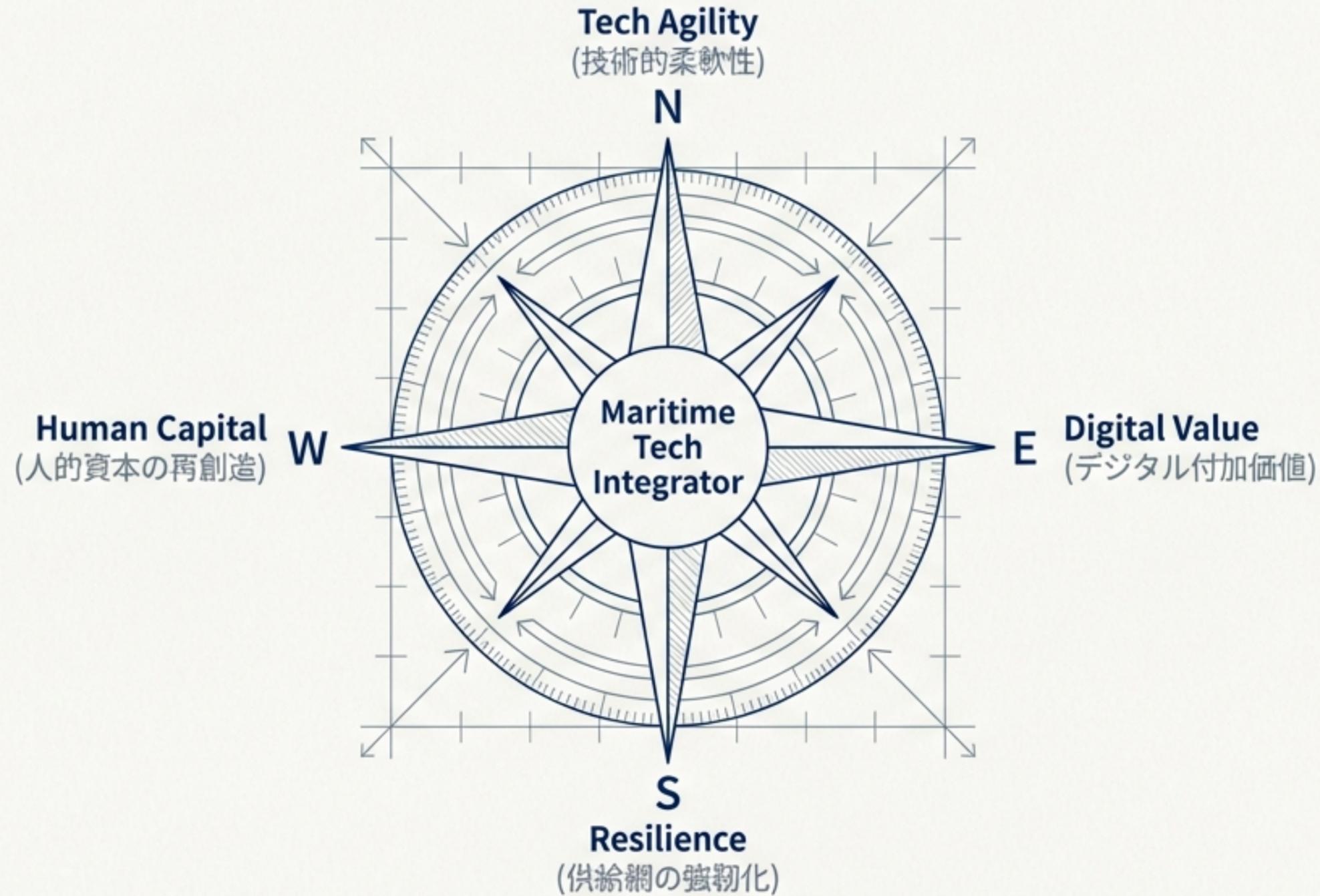


Ecosystem Integration Map



中国の垂直統合（CSSC）に対抗するための、
アライアンスによる仮想的な垂直統合。 ⚓

結言：不確実な海図なき航海において、適応力こそが唯一の羅針盤となる。



Charting the Future.

 COMPANY LOGO