

船用機器事業 機関投資家向け事業説明会

脱炭素・自律運航がもたらす成長戦略

ナブテスコ株式会社 船用カンパニー
2026年9月7日

当資料に掲載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。
当資料に掲載されている内容のうち数値、比率は四捨五入して表示しています。
本資料の著作権は当社に帰属し、当社の事前の承諾なく複製または転用することを禁じます。
本資料に掲載しているイラストの一部には、生成AIを活用して作成した画像を使用しています。



水谷 幸弘 執行役員
舶用カンパニー社長

2004年 当社 技術本部知的財産部グループリーダー

2011年 当社 技術本部開発企画部長

2016年 当社 理事 住環境カンパニー技術部長

2019年 当社 執行役員 住環境カンパニー国内事業担当 兼 商品企画部長

2022年 当社 執行役員 舶用カンパニー社長（現任）

趣味： ドライブ、ゴルフ、相撲観戦

本日は、船用カンパニーの概要、事業環境、そして脱炭素・自律運航を軸とした成長戦略について、3つの構成でご説明いたします。

01

船用カンパニーの概要

事業の歩みと技術進化 / 国内・海外拠点 / 製品と世界シェア / 事業モデルと売上高見通し

02

事業環境と市場動向

世界の新造船需要 / 各国政府の動向 / 海運業界を取り巻く環境 / 環境規制と当社の取組み

03

成長戦略と今後の展開

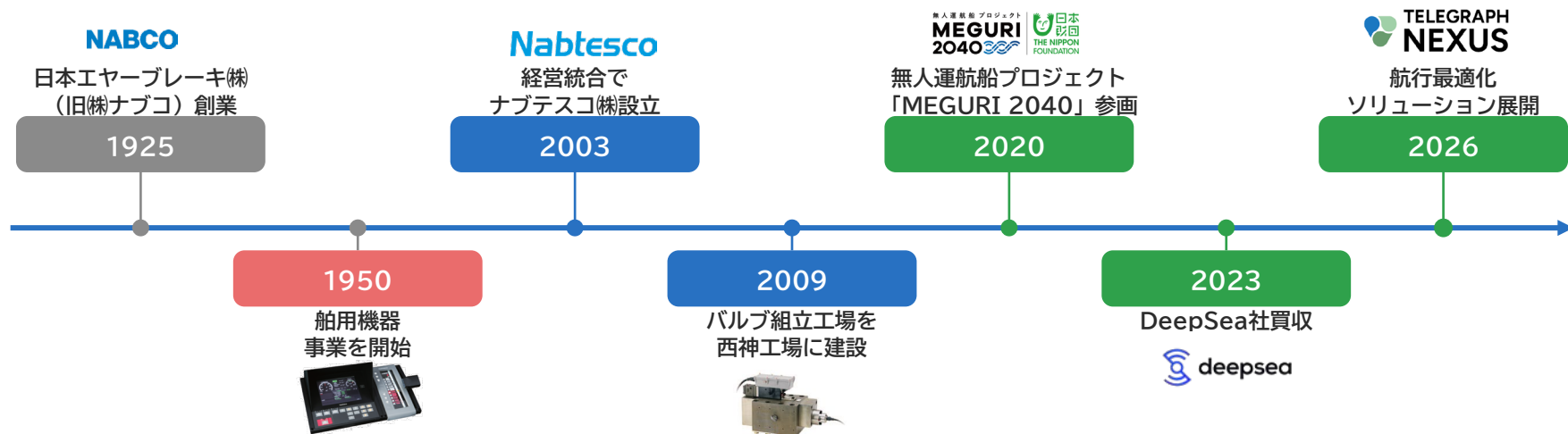
成長戦略の全体像 / 成長イメージ / 代替燃料シフト / 自律運航への拡張 / 本日のメッセージ

01

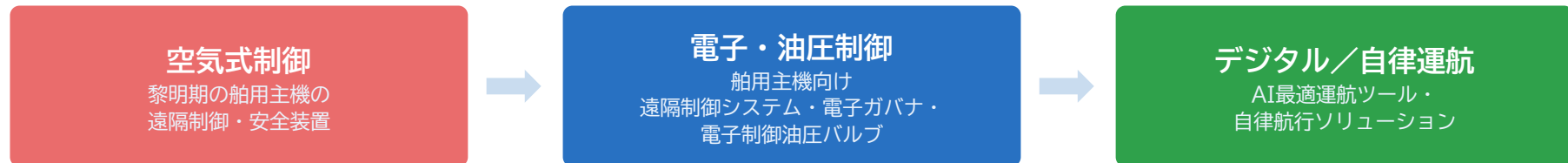
舶用カンパニーの概要

事業の歩みと技術進化 | 国内・海外の拠点 | 製品と世界シェア | 事業モデルと売上高見通し

1950年の船用事業参入以来、空気式 → 電子・油圧制御 → デジタル・自律運航技術を積み上げてきました。



船用カンパニーの技術進化の3段階



西神工場（神戸市）を主要拠点として、船用機器の研究開発・生産・販売・アフターサービスの提供を行っております。



西神工場（兵庫県神戸市西区）／船用カンパニー マザー工場

船用カンパニー マザー工場：西神工場

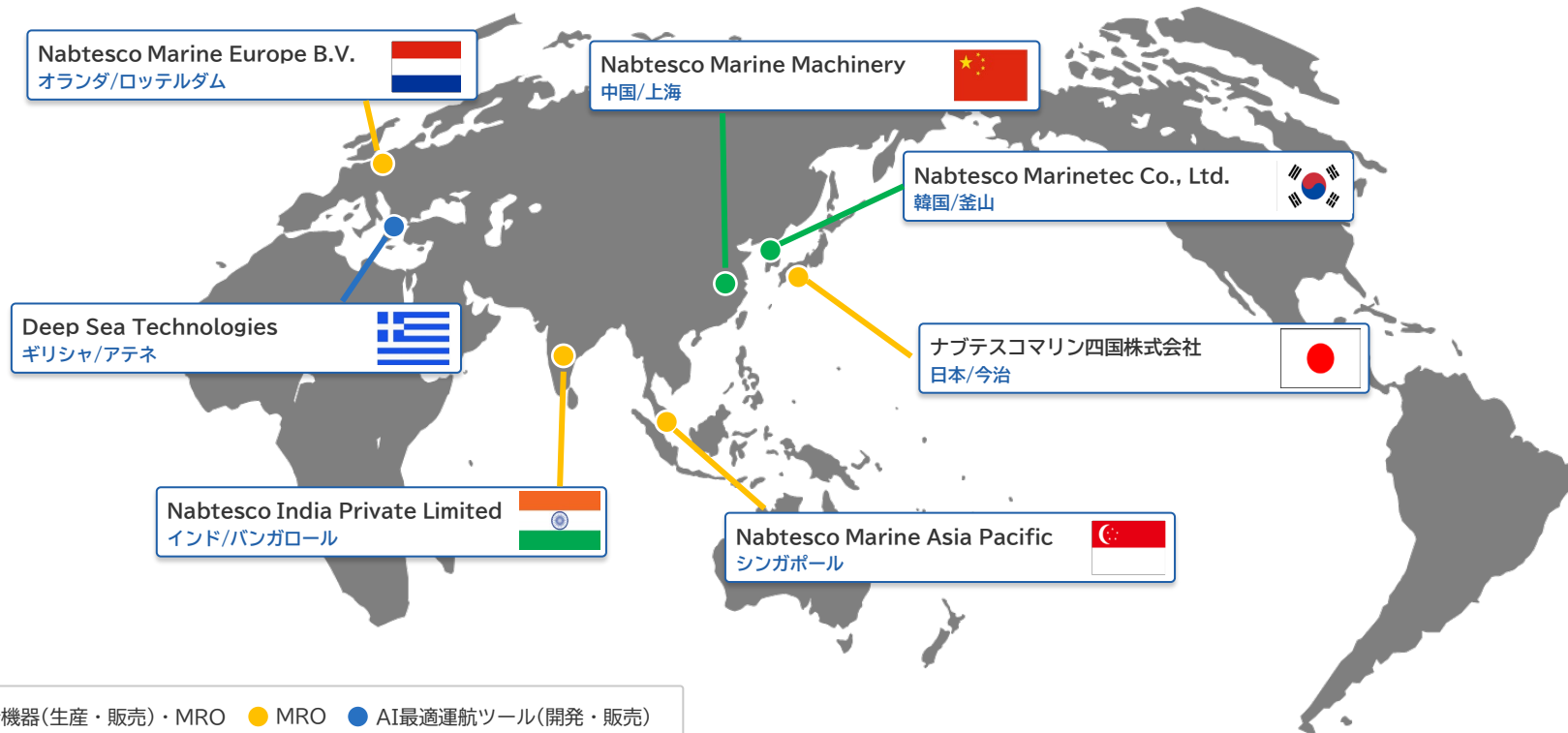
所在地	兵庫県神戸市西区
従業員数	約280名（派遣・外注を含む）
主要製品	船用主機遠隔操縦システム、電子制御油圧バルブ、電子ガバナ 等

※ 従業員数は派遣・外注を含む

西神工場が担う4つの機能

研究開発	主機遠隔操縦・制御機器・油圧バルブの設計開発と試験・評価
生産	マザー工場として主要製品を一貫生産し品質を作り込み
販売	国内造船所・船用主機メーカーへの提案と受注対応
アフターサービス	就航船の保守・部品供給と技術サポートを継続提供

中国・韓国に生産・販売拠点を構え、またグローバルMRO拠点から24時間体制でアフターサービスを提供しております



船の“心臓”である主機を制御するコア製品群で、大型船舶向け主機遠隔制御システムにおいては世界シェア約40%を確立。

当社製品の主な搭載箇所と主要製品

ブリッジ（船橋）

主機遠隔制御システム・
船速制御システム（Telegraph Agent）



主機制御室（ECR）

主機遠隔制御システム

※主機の発停や回転数を調整する制御/安全装置



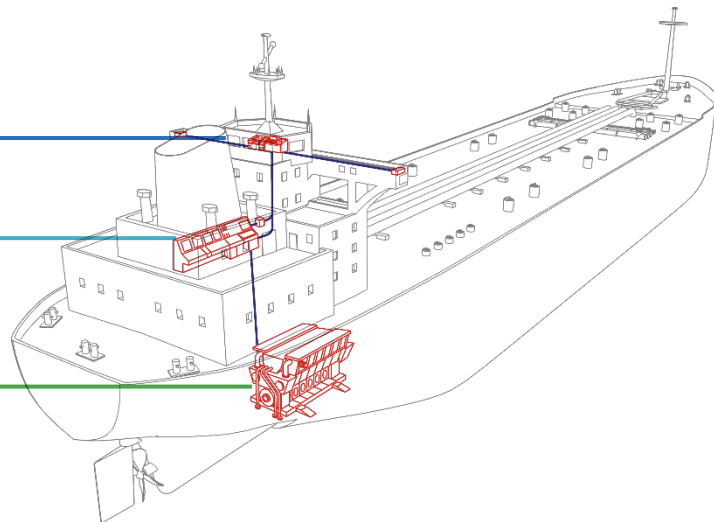
主力製品：M-800-VII

主機周辺

主機制御パネル・電子制御油圧バルブ・
電子ガバナ等



電子制御油圧バルブ



大型船舶向け主機遠隔制御システム | 世界

約40%

同 | 国内

約45%

※ 当社推計

自社内の「開発・検査・認証・MRO」が参入障壁と安定収益の源泉。低資産で高採算とストック収益を確保する事業モデル。

1 企画・開発／設計



自社

- 顧客要求に応じて制御を**カスタマイズ**し、製品仕様へ反映
- 設計知財が競争優位の起点

2 部品生産・部品加工



サプライヤー委託

- ファブレス**により設備投資と固定費を抑制
- 需要変動に対し変動費で対応
- 複数調達で供給リスクを分散

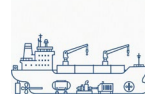
3 組立・検査／船級取得



自社

- 自社組立・出荷前検査で品質を担保
- 各国の主な**船級型式承認の取得**
- 船級認証ノウハウが参入障壁を形成

4 製品搭載・引渡



自社（造船所等にて）

- 造船所等での搭載とコミショニング
- 世界シェア約40%の搭載実績を積上げ
- 主機周辺の製品群が**1隻あたり搭載数が増加**

5 MRO・アフター



自社（グローバル5極）

- 日・蘭・星・韓・中で**24時間体制**
- 純正部品供給と予知保全メニュー
- 本船就航後、約25年間のメンテ収益**

旺盛な造船・海運市況を背景に、新造船向けとアフターサービスの両輪が伸長し、今期は過去最高の312億円を見通す。

2026年度 売上高見通し

312億円

過去最高を更新

2020→2025年度 実績CAGR

18.9%

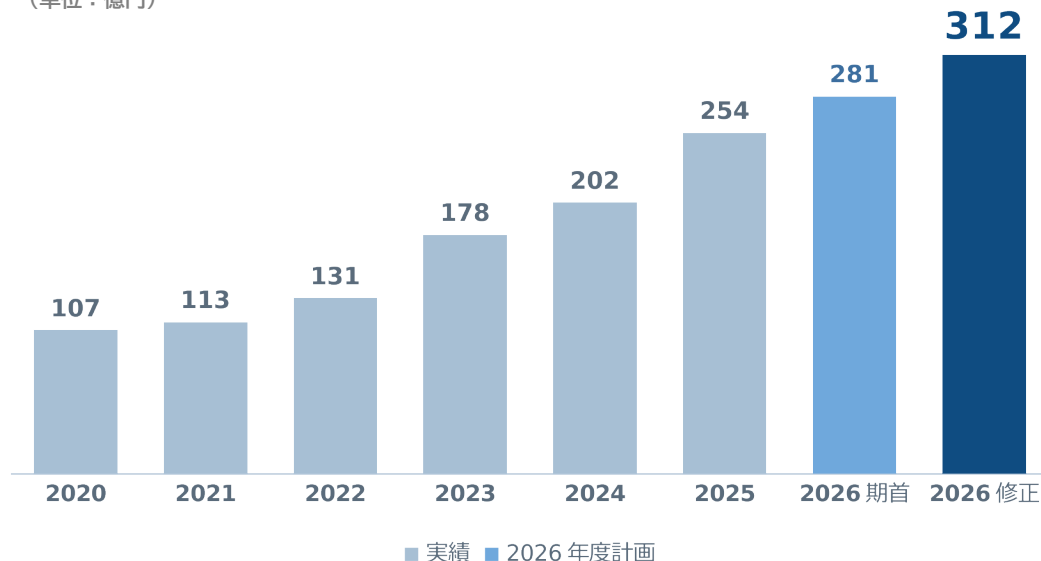
5年間の年平均成長率

2025年度実績比

+23%

254→312億円

(単位：億円)



01

新造船向けが牽引

世界シェア約40%の主機遠隔操縦装置・電子制御油圧バルブの販売が拡大

02

アフターサービスが下支え

本船就航後、約25年間の定期メンテナンスと環境規制強化を受けた工事需要を着実に獲得

03

期首計画を上方修正

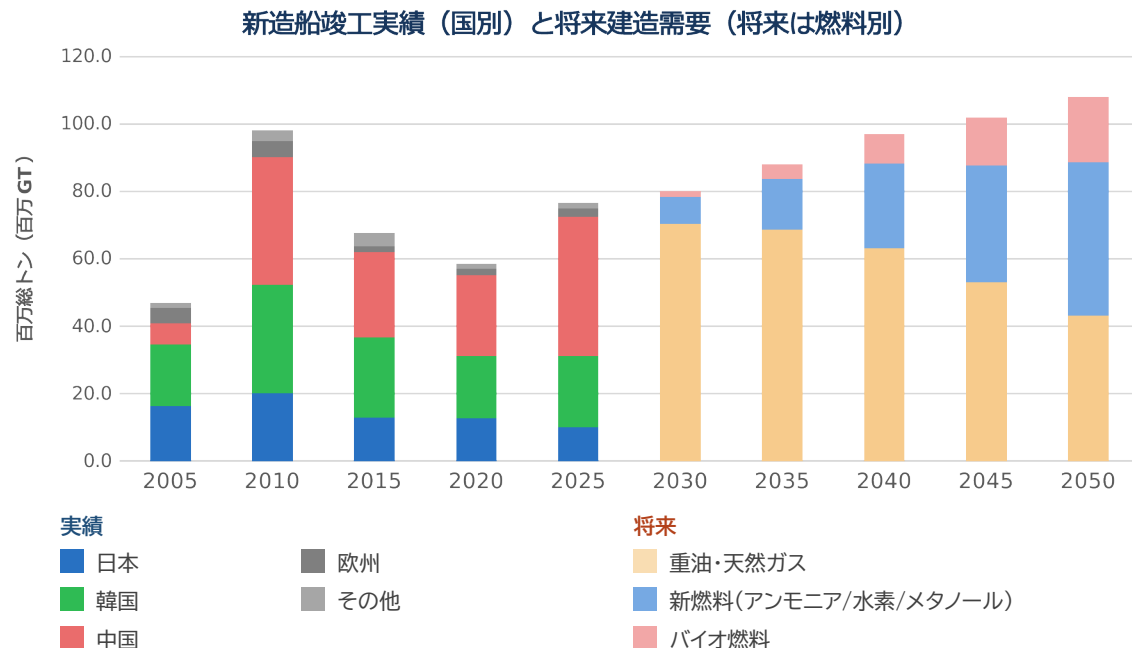
受注好調を織り込み281→312億円へ
(+31億円の上振れ)

02

事業環境と市場動向

世界の新造船需要 | 各国政府の動向 | 海運業界を取り巻く環境 | 環境規制と当社の取組み

建造需要は2050年に約1.1億総トンへ拡大見通し。燃料は重油・天然ガス中心から新燃料・バイオ燃料へ段階的にシフト。



将来トレンド（2026→2050年）

- 新造船の総需要は増加基調。
2026→2050年で年率約+2.4%、
2050年には約1.1億総トン。
- 近年は中国・韓国での建造が席卷。
- 今後は燃料転換が進行、重油・天然ガスの
構成比は段階的に低下。
- 2050年には新燃料（アンモニア・水素・
メタノール等）が約4割へ拡大。

※将来の燃料構成比は国交省公表見通しに基づく想定値。

出典：竣工実績は日本造船工業会『造船関係資料（2026年3月）』、将来建造需要は国土交通省 2026年7月31日公表『世界の海上荷動量を支えるための船舶需要予測（最終とりまとめ）』より、当社にてデータ統合

日中韓とも建造量拡大とともに脱炭素・自律運航に注力。当社は、建造量拡大の取り込みと次世代船向け開発で機会を捉える。

	国策	重点分野	当社にとっての機会
日本	・「造船業再生ロードマップ」策定（国交省） ・2035年に建造量を倍増（1,800万総トン） ・官民1兆円投資で再生を後押し	・脱炭素船等の次世代船で世界主導 ・建造体制の強靱化・人材・同志国連携 ・業界再編とDX・AI活用で建造能力倍増	・リソース拡充で建造需要を取り込み ・協業連携で次世代船向け開発を推進し、高付加価値化
中国	・海洋強国戦略と巨額助成で建造能力を世界最大規模へ ・「中国製造2025」でハイテク船を重点化 ・国営2社を統合しCSSCへ再編	・グリーンサプライチェーン推進（2024-2030） ・LNG・メタノール船の建造能力を急拡大 ・公的助成で受注シェア拡大	・現地拠点から主力製品（主機遠隔操縦装置、油圧バルブ等）の供給を継続 ・現地生産体制を増強し、拡大する建造需要を着実に取り組む
韓国	・経営難の造船所へ公的金融支援 ・「K-造船超格差ビジョン2040」で官民2兆ウォン投資 ・2025年「自律運航船舶法」施行	・LNG・アンモニア・水素燃料の商用化 ・ロボット普及・デジタル転換 ・自律運航船・スマートヤードで世界先行	・現地拠点からの主力製品供給を継続 ・自律運航・代替燃料向けの共同開発機会を模索

出典：国土交通省・内閣府『造船業再生ロードマップ』、各種報道に基づき当社作成。

環境規制・船員不足・船体更新が同時進行し、海運が直面する課題は当社にとっての需要拡大に直結。



環境規制の強化

- ・IMO※がネットゼロフレームワークを採択。2050年頃のGHG実質ゼロへ
- ・EEXI/CII規制(2023年～)により既存船の運航・燃費に制約
- ・EU-ETS・FuelEU Maritimeの地域規制も同時に進行

当社の機会

代替燃料に対応する船用機器と
省エネ制御の需要が拡大



船員不足・高齢化

- ・内航/外航船員は世界的に不足
- ・国内は少子高齢化により担い手が継続的に減少
- ・働き方の多様化と厳しい船内の労働環境が定着を阻害

当社の機会

省人化・自律運航ソリューションの
導入が加速



新造投資・改造需要

- ・脱炭素対応と老朽船の代替により新造・改造需要が拡大
- ・新造発注に占める代替燃料船の比率が上昇
- ・工期の長期化により、造船所の建造枠がタイト化し、中長期の受注残を形成

当社の機会

高単価な次世代船向け機器と
長期のMRO収益を積み上げ

※IMO (International Maritime Organization : 国際海事機関) …船舶の安全および海洋環境保護に関する国際ルールを定める国連の専門機関。

03

成長戦略と今後の展開

成長戦略の全体像 | 代替燃料シフト | 自律運航への拡張

外部環境の変化を、当社は「1隻あたり単価の上昇」と「事業領域の拡大」という2つの成長戦略に転換し、収益拡大を狙う。

外部環境

■ 環境規制の強化

IMOは2050年ネットゼロを掲げ、アンモニア・水素等の代替燃料への移行が加速

■ 船員不足・省人化

船員の高齢化・不足を背景に、自律運航とデジタル化への要求が高まる

■ 建造需要の拡大

手持ち工事は5年分、2050年まで年率+2.4%で拡大見通し

■ 保守・更新需要

船体の増加と機器の高度化により、アフター・MRO需要が中長期で拡大



当社の成長戦略



① 代替燃料シフト

単価・需要 増

- ・ アンモニア・水素・メタノールの特性に対応した専用バルブへ製品を拡張
- ・ 高付加価値の電子制御バルブなど搭載品が増え、1隻あたり単価が上昇
- ・ 代替燃料船の普及は新造需要そのものも押し上げ、市場全体が拡大



② 自律運航への拡張

事業領域 拡大

- ・ 制御に最適運航ツールを重ね、航行最適化まで当社の担当領域を拡大
- ・ 実証で培った知見を製品化し、船員の省人化を支援
- ・ 単品販売からソリューション提供・サービスへ、継続的な収益機会を創出

環境規制強化による「代替燃料船への建造需要増」と「1隻あたり単価の上昇」で二重のアップサイドを取り込む

市場環境：中長期の底堅い建造需要と環境規制の強化

1.2億 総トン

2025年 新造船受注（過去3番目）

5年分 手持ち工事量

船台逼迫で各国造船所は高操業が継続

+2.4% 年率（CAGR）

2026→2050年 世界建造需要

2050年頃 GHG排出ゼロ

2030年 ゼロエミ燃料5～10%使用目標

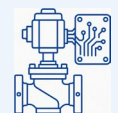
アップサイドの構造：搭載品の増加と高機能化で1隻あたり単価が上昇



主機 Dual Fuel（アンモニア／水素等）・電動化 対応

高度な制御・安全要件で高付加価値を創出。主機メーカーと共同開発を推進中。

単価 ++



主機 電子制御・重油

主機遠隔操縦装置に加え、1気筒1台の電子制御バルブを搭載し、搭載品数と単価が増加

単価 +



主機 機械式制御・重油

標準単価（主機遠隔操縦装置が中心）

単価 標準

単
価
増

出典：国土交通省・内閣府『造船業再生ロードマップ』、同『船舶需要予測』、NEDO公表資料等に基づき当社作成。単価水準は当社推計。

MEGURI2040の各ステージに合わせ、当社は主機遠隔制御の実績を起点に提供価値を段階的に広げます。



日本財団が主導する無人運航船の実証プロジェクト。

産学官のオールジャパン体制で技術開発・実証を進め、内航船の無人運航化を目指す。

ステージ1 世界初の無人運航実証

- ・ 5コンソーシアム6隻の実証運航に成功
- ・ 舩嶺海域・長距離など世界初を実証
- ・ 要素技術の有効性を確認

ステージ2 実用化に向けた実証・社会実装

- ・ 50社超の体制で4隻を長期実証
- ・ 陸上支援センターから複数船を遠隔支援
- ・ 技術・ルール・社会的理解が課題

ステージ3 内航船の50%を無人運航化

- ・ 内航船の50%を無人運航化
- ・ レベル4相当の定常運航が始動
- ・ 自律運航機器の本格普及へ

完全自律運航船の商用運航の実現

Nabtesco

2020～2022年

2023～2026年(実用化目標)

～2040年

当社の
取組みと機会

- ・ MEGURI2040に参画
- ・ 自律運航船に向けて東京計器㈱との共同開発を開始

- ・ Telegraph Agentをレトロフィット展開
- ・ DeepSea買収(AI最適運航ツール)
- ・ MEGURI2040で共同実証を実施

- ・ 航行最適化ソリューション「Telegraph Nexus」展開
- ・ 自動離着岸・自律運航機器へ拡張
- ・ MRO網で改造工事サービス収益拡充

出典：ステージ定義は日本財団「MEGURI2040 無人運航船プロジェクト」公開資料を基に作成、当社の取組み・機会は自社整理。

主機制御の強みを自律運航へ拡張。既存の主機遠隔操縦装置に船速制御機器をレトロフィットし、またソフトウェア収益も上乗せ

技術の進展：主機制御の実績を土台に、ソフト・実証へ積み上げ



実証連携：MEGURI 2040

実証船がレベル4相当で国交省認証。知見を次世代機器へ反映



AI最適運航：DeepSea・Telegraph Nexus

AIで運航効率 約10%改善／航路・機器モニタリングを提供



船速自動制御：Telegraph Agent

DNV型式承認（2024）／船速・負荷・燃料の3モード自動制御



基盤：主機遠隔操縦装置（世界シェア約40%）

主機回転数を精密制御する中核製品。搭載実績がソフト展開の母数

顧客価値と当社の収益機会

実証・認証 自律運航の商用化に向けた先行知見

実船実証の要件を製品仕様に反映し、採用障壁を下げる

運航効率 AI最適航路で燃料・コストを削減

航路・機器の可視化で燃費とGHG排出を削減

省力化・安全 細かな操船を自動化し船員負担を軽減

操船の自動化とETA遵守により船員不足への解、省燃費化

収益機会 搭載実績を母数にストック型収益の拡大

既存搭載船へTelegraph Agent等を港やドック工事でレトロフィット

DeepSeaが有するAI最適運航化ツール（Pythia）と当社Telegraph Agentを船陸通信で接続。
承認された航海計画を主機遠隔操縦装置へ自動で受け渡し、半自動運行を実現



陸側（オフィス）



AI最適運航ツール

気象・海象や運航実績から
最適な航路・船速を算出



オペレータが航海計画を入力・送信



船側（本船）



本船責任者

受信した計画をECDISで確認、航路・船速を修正・承認



指令船速／馬力



船速制御装置

+



主機遠隔操縦装置

指令船速・馬力に応じて主機の回転数を自動制御

航海情報・主機回転数などを陸上へフィードバック

提供価値

省力化・安全性

計画から実行までを自動連携し、
船員の操作負荷とヒューマンエラーを低減

燃費・GHG削減

最適船速・最適航路の維持により
燃料消費と排出量を削減

既存船への展開

主機遠隔操縦装置にレトロフィットで
導入でき、搭載機会が広い

（注）Telegraph NEXUSは当社Telegraph AgentとAI最適運航ツールを統合したコンセプト。実際の搭載機器・機能は顧客の本船仕様により異なる。

本日のまとめ

投資家の皆さまへ

高いシェアと参入障壁を土台に、新造船建造需要と脱炭素で単価・数量を確保、自律運航とMROがストック収益を押し上げます。

世界シェア

約40%

主機遠隔制御システム

2026年度 売上高見通し

312億円

過去最高／前期比+23%

売上高CAGR（2020→2025年度）

18.9%

実績

新造船建造需要（2026→2050年）

年率+2.4%

総トンベース



01

競争優位の継続性

- 主機遠隔制御システムで世界シェア約40%
- 船級認証・すり合わせ開発・搭載実績・グローバルMRO網の四重の障壁
- 1950年以来75年の船用事業の積上げ



02

新造船需要の増加と脱炭素

- 新造船建造需要は2050年に約1.1億総トンへ拡大（年率+2.4%）
- 新燃料船が約4割へ。
高付加価値により1隻単価が上昇
- アンモニア燃料対応バルブ等、主機メーカーと共同開発を推進中。



03

自律運航とストック型収益

- Telegraph AgentとAI最適運航で燃料5~10%削減（Telegraph Nexus）
- 当社機器搭載済み本船を起点に、後付け提案とアップグレード余地が広がる
- MRO・部品・デジタルサービスのストックビジネスで収益を安定化

建造需要の拡大 × 単価アップ × ストック化 が、当社の持続的な成長を牽引
モーション制御技術で、持続可能な海上輸送の“推進力”に。

うごかす、とめる。

Nabtesco

