

2025年8月時点

# 事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：アンモニア燃料国産エンジン搭載船舶の開発

実施者名：(株)ジャパンエンジンコーポレーション、代表名：代表取締役社長 川島 健

---

(共同実施者：日本郵船(株)（幹事企業）、日本シップヤード(株)、(株)IHI原動機 )

# 目次

---

## 1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
  - (2) 市場のセグメント・ターゲット
  - (3) 提供価値・ビジネスモデル
  - (4) 経営資源・ポジショニング
  - (5) 事業計画の全体像
  - (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
  - (7) 資金計画
- 

## 2. 研究開発計画

- (1) 研究開発目標
  - (2) 研究開発内容
  - (3) 実施スケジュール
  - (4) 研究開発体制
  - (5) 技術的優位性
- 

## 3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

- (1) 組織内の事業推進体制
  - (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
  - (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
  - (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保
- 

## 4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

# 1. 事業戦略・事業計画

# 1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

## GHG排出削減の国際的気運の高まりにより、グリーン関連海事産業が急拡大すると予想

### カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

#### （社会面）

- 国際社会における地球温暖化対策に係る動きが加速、Sustainability(持続可能性)への意識の強まり
- サプライチェーン(Scope 3)におけるCO<sub>2</sub>排出削減要求の高まり

#### （経済面）

- Sustainabilityを判断軸とする「資本の脱炭素化」(ESG投資)
- 脱炭素化の定量評価が金融機関の融資基準に含まれる(ポセイドン原則)
- クリーンエネルギー市場の勃興
- 世界のGDP成長により海上荷動き量は拡大傾向

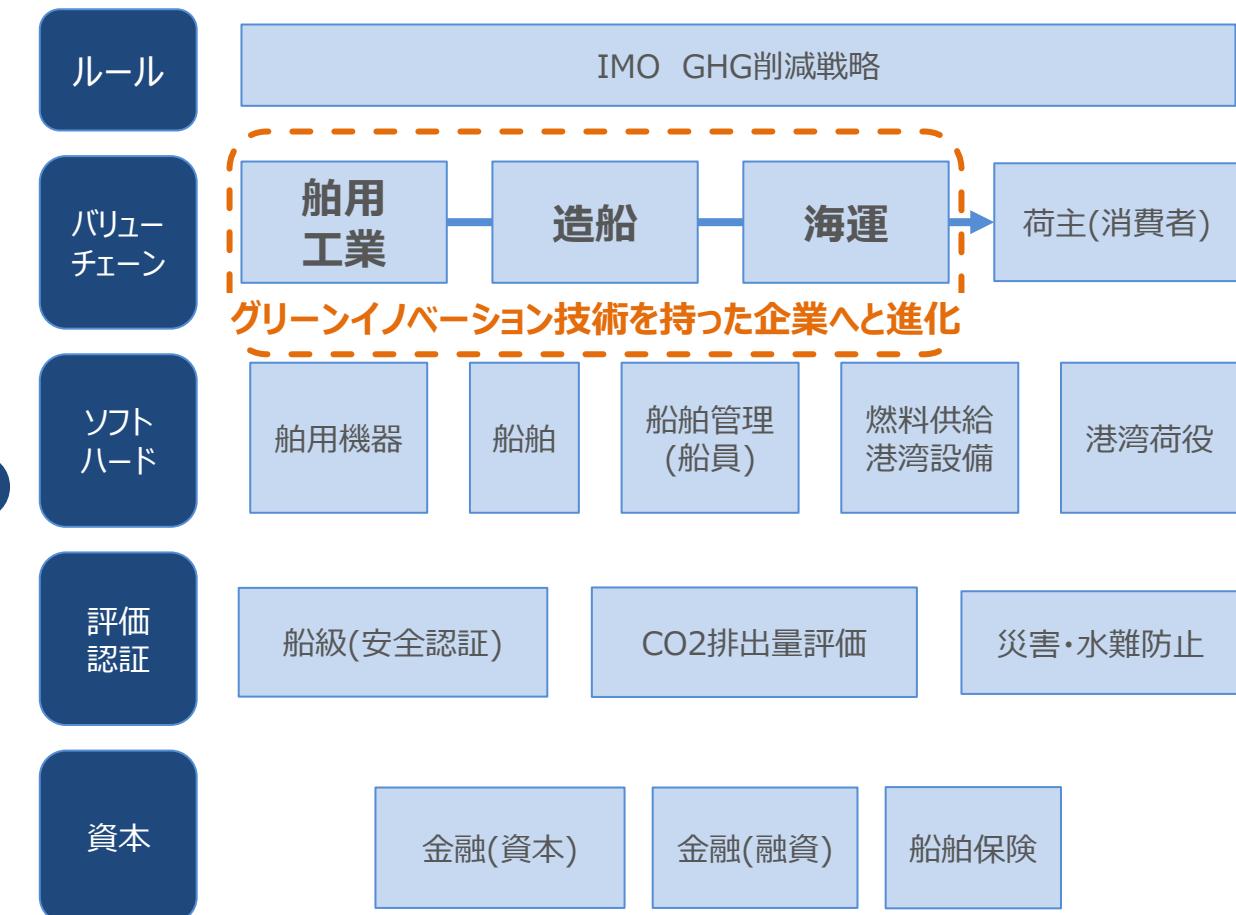
#### （政策面）

- 日本政府による「2050カーボンニュートラル」宣言(20年10月)
- 2018年に採択した「IMO GHG削減戦略」が改定され、国際海運からの温室効果ガス(GHG)排出削減目標を「2050年頃までにGHG排出ゼロ」と強化された(23年7月)
- 24年1月、EU-ETSが海運にも適用され、25年1月、FuelEU Maritimeの規制開始。
- 25年4月IMO第83回海洋環境保護委員会にて、使用燃料のGHG強度を規制する制度、ゼロエミッション燃料船の導入促進制度につき合意。GHG排出削減の流れが加速化。

#### （技術面）

- 船舶は代替燃料への転換が急務となり、燃料転換に伴うエンジンをはじめとした様々な機器の技術開発が加速、社会実装フェーズに移行しつつある

### カーボンニュートラル社会における船舶産業アーキテクチャ



# 1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

## GHG排出削減の国際的気運の高まりにより、グリーン関連海事産業が急拡大すると予想

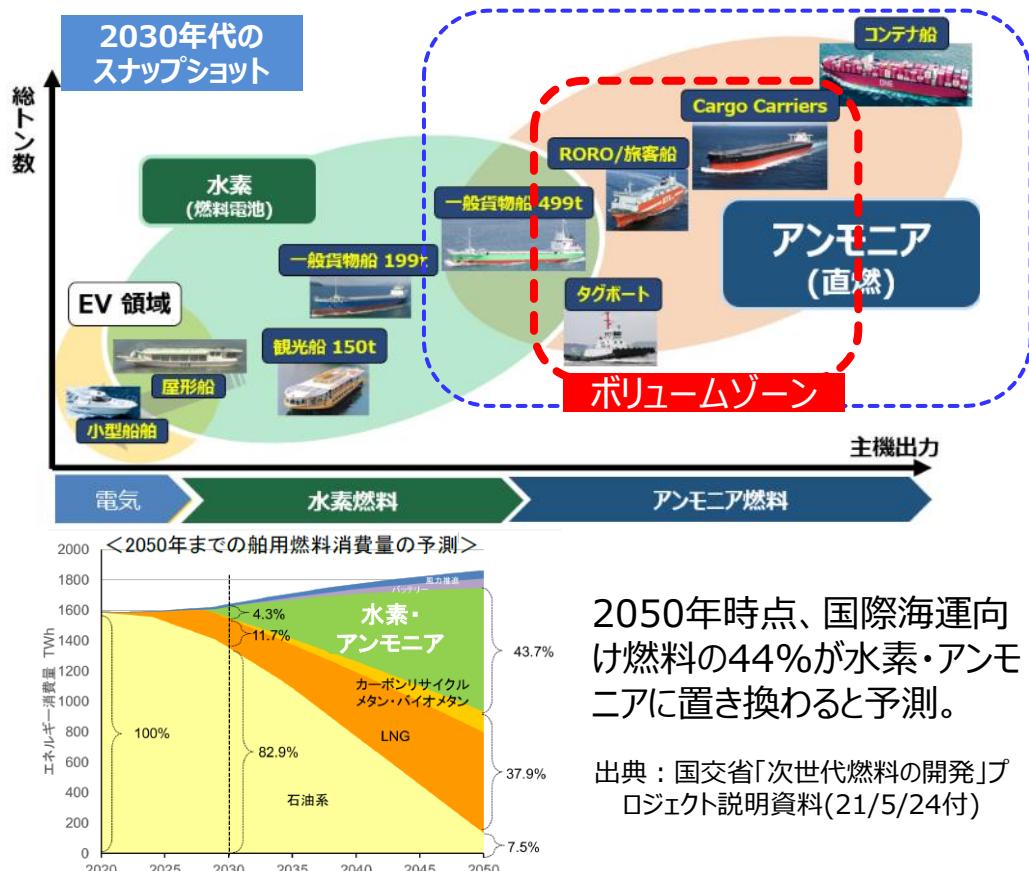
市場機会及び社会・顧客・国民等に与えるインパクト：		当該変化に対する経営ビジョン：
<b>海運</b>  <b>日本郵船</b>	<p><b>●市場機会：</b> 海運のゼロエミ実現には代替燃料の導入・普及が必須。荷主のサービス選定基準が変化し、海上輸送における新たな事業機会が創出される。</p> <p><b>●社会・顧客・国民等に与えるインパクト：</b> 次世代船舶の社会実装により、地球温暖化防止に貢献。Sustainableな物流インフラを確保する。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>船舶産業のバリューチェーンの一翼を担う海運会社として、2021年9月30日に2050年までにネットゼロエミ達成の目標策定。</li><li>技術・経済性・環境の3点において国際競争力のある船舶を開発・運航することで、Sustainableな海上輸送サービスを提供する。持続的な輸送事業を通じて日本の海事クラスターの更なる技術開発・効率改善に寄与する。</li></ul>
<b>造船</b>  <b>NSY</b>	<p><b>●市場機会：</b> 環境規制が一段と厳しくなり、老齢船は市場から淘汰されるため、リプレース需要取り込みによる新造船の受注機会は増大する。</p> <p><b>●社会・顧客・国民等に与えるインパクト：</b> 次世代船舶の社会実装により、地球温暖化防止に貢献する。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>世界に遅れをとることなく、グリーンイノベーション技術を獲得し、国際競争に打ち勝てる次世代船舶を開発し、海事クラスターのゼロエミ化に積極的に取り組んでいく。</li></ul>
<b>船用工業</b> (2ストロークエンジン)  Japan Engine Corporation (4ストロークエンジン) <b>株式会社IHI原動機</b> IHI Power Systems Co., Ltd.	<p><b>●市場機会：</b> 環境規制が一段と厳しくなり、代替燃料が利用可能なエンジン需要が拡大する。</p> <p><b>●社会・顧客・国民等に与えるインパクト：</b> 次世代エンジンの社会実装により、地球温暖化防止に貢献する。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>(ジャパンエンジン・IHI原動機) 海外ブランドに対抗・差別化した国際競争に打ち勝てる国産アンモニア燃料エンジンを開発し、市場投入・安定供給を図り、海事クラスターのゼロエミ化に積極的に取り組んでいく。</li><li>(ジャパンエンジン) 国内エンジンメーカーにライセンスを供与することにより、国内エンジンメーカーの活性化。延いては国内海事産業の発展にも寄与する。</li><li>(ジャパンエンジン) 国内先行者利益を確保した後は自社工場をマザーワークとして、海外への技術移転による更なる普及拡大も視野。</li></ul>

# 1. 事業戦略・事業計画／(2) 市場のセグメント・ターゲット

海上輸送(外航・内航)のうち大型輸送船による海上輸送サービスのアンモニア燃料化を予想。  
舶用エンジンのボリュームゾーンであるボア60cm以下クラス主機関をターゲットとする。

## セグメント分析

- 高出力が求められる船舶ではアンモニア燃料が先行する可能性が高く、アンモニア燃料エンジンの普及が進むと予想。
- 主機ボリュームゾーンはエンジンボア60cm以下クラス（国内製造：約90%、世界：約75%）。



## ターゲットの概要① -国産エンジン- ジャパンエンジン・IHI原動機

### 【2ストローク低速エンジン】

- 海外ブランドエンジンとの競合において、舶用エンジンのボリュームゾーンであるボア60cm以下クラスのアンモニア燃料主機関で一定のシェアを獲得する。

	主なプレイヤー
外航主機 (ボア60以下)	海外メーカー(Everlence, WinGD)

### 【4ストローク中速エンジン】

- 国内曳船におけるアンモニア燃料主機エンジンマーケットの高いシェアを獲得する。

	主なプレイヤー
曳船	IHI原動機・Y社

- 外航船舶におけるアンモニア燃料補機エンジンマーケットの一定のシェアを獲得する。

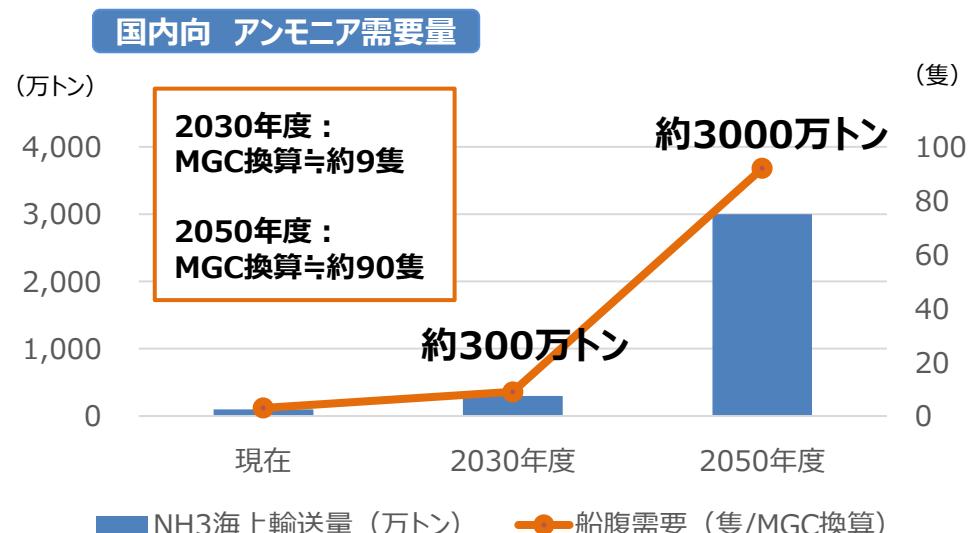
	主なプレイヤー
外航補機関	IHI原動機・Y社・D社・海外メーカー

# 1. 事業戦略・事業計画／(2) 市場のセグメント・ターゲット

**内航船舶主機、外航船舶主機・補機の連続開発を行う事で我が国の輸送船の燃料転換を加速  
外航船においては、我が国を中心に需要の急拡大が予想されるアンモニア輸送船を開発、社会実装を目指す**

## ターゲットの概要② -造船・海上輸送- 日本シップヤード・日本郵船

- 現在のアンモニア海上輸送量は約2000万トン程度。うち日本の輸入量は約20万トン程度と小規模マーケット。
- 一方、燃料アンモニアの国内需要は2030年に300万トン/年、2050年に3000万トン/年まで急拡大すると想定されている。
- アンモニアは現在LPG(液化石油ガス)タンカーで輸送されており、船腹量は限定されている。上記輸送需要を取り込むにはアンモニア大型輸送船の開発が必要となる。
- 他国に先んじて開発を進める事で、今後拡大するアンモニア海上輸送需要(造船・輸送)を機動的に取り込んでいく。(日本向け海上輸送需要の約50%(造船・輸送)の取込を目指す。)



\*出典：経産省「燃料アンモニア導入官民協議会 中間取りまとめ数値よりNYKにて作成

## 事業開発の流れ



# 1. 事業戦略・事業計画／(3) 提供価値・ビジネスモデル

## アンモニア燃料船を用いて、ゼロエミッション海上輸送サービスを提供する事業を創出・拡大

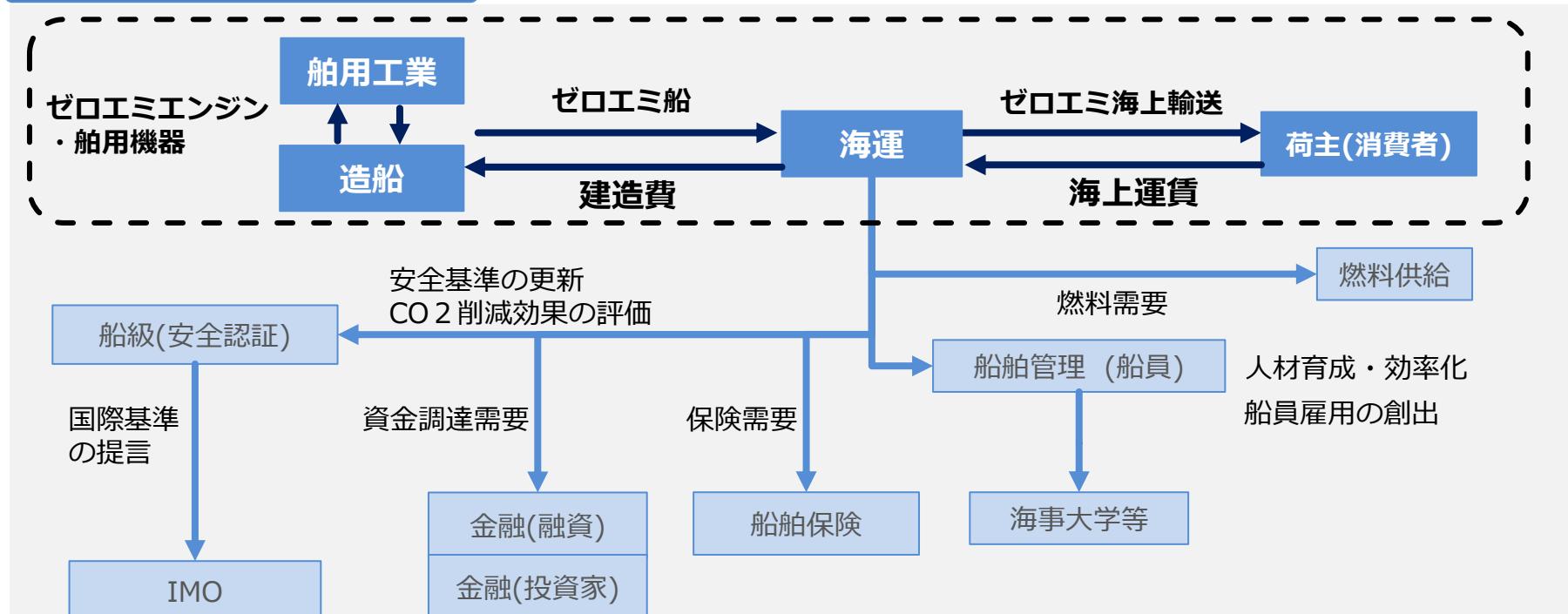
### ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性

- 【海運】環境負荷の低い海上輸送サービスを提供し、対価としての海上運賃を受領。
- 【造船】ゼロエミ海上輸送サービスを実現する為のゼロエミ船舶の開発・提供。
- 【舶用工業】ゼロエミ船舶を実現する為のゼロエミ燃料エンジン、燃料供給システムの開発・提供。
- 波及効果
  - 海事クラスターの幅広い裾野への経済波及効果（燃料・船舶管理・保険・金融・船級等）
  - ゼロエミに係る技術開発・ルール策定・人材育成・国際社会への貢献など海事クラスターとの連携

### 社会・顧客に対する提供価値

- 荷主（消費者）にとって先進的でサステナブル海事サプライチェーンの構築・運用
- 船舶産業のゼロエミッション化を通じた地球温暖化防止への寄与

### ビジネスモデル及び波及効果の概要



## 標準化を活用し、ルール形成を推進（ジャパンエンジンでの取組み）

### 海外の規制・基準の動向

#### (海外の標準化動向)

- IMOとしてのアンモニア燃料船に関するガイドラインが策定・承認された（2024年12月）
- 各船級協会において、アンモニア燃料船に関する独自のガイドライン策定が進められている
- ガイドライン制定前は、代替承認スキームによる審査・承認

#### (規制動向)

- 2023年よりGHG削減の短期対策(EEXI、CII)が発効
- 国際海運からのGHG排出削減に向けた中長期対策を議論
- 中期対策の具体的な規則案の承認(IMO MEPC83(2025年4月))

### 標準化の取組方針

- 開発から製造、アフターサービスまでの一気通貫体制を活かし、競争力向上を目指す。
- 総合的優位性の保てる開発を推進。
- 船主/造船所と一体となったコンソーシアムで確立した安全対策やオペレーションを、規格やガイドラインへ反映することを目指す。

### 取組み内容

- 標準化戦略の立案・実行に関する社内司令塔として、2022年12月1日付けてGX戦略推進室を設置
- 普及のためのオープン戦略と、シェア拡大・収益獲得のためのクローズ戦略を検討し、標準化と知財を連動させる形で戦略を検討
- 一気通貫体制による取組みで獲得した知見を活かし、製品ライフサイクル全体で標準化戦略を検討
- エンジン（主機、補機）、造船所、船主が一体となって取り組むコンソーシアムの強みを活かし、オペレーション面などの標準化への取組みも検討
- 開発成果の技術提供(ライセンス化)により、シェア拡大・社会実装を促進

# 自社開発の強みを活かし、社会・顧客に対して純国産の高性能・高品質という価値を提供

自社の強み、弱み(経営資源)		他社に対する比較優位性				
		技術		顧客基盤	サプライチェーン	その他経営資源
ターゲットに対する提供価値  ・ <b>自社開発</b> に拘るブラックボックスのない、高性能・高信頼 <b>純国産</b> アンモニア燃料エンジンの提供 ・国内サプライヤーとの開発協業により、国産技術力のボトムアップ	自社	(現在)	純国産の舶用低速2ストロークエンジンの <b>自社開発</b> 力あり ⇒国内で唯一、 <b>海外ブランドエンジン</b> に対抗が可能 特許調査/特許マップ等により他社知財情報を収集・分析のうえ、当社標準化戦略に反映	・ <b>多数の国内友好造船所/船会社</b> ・国内外ライセンシにも国内外顧客基盤あり	・自社開発のため、国内有力ビジネスパートナーとの、あらゆる領域での <b>多角的な協業</b> が可能 ・国内サプライヤーとの開発協業により、 <b>国産技術力のボトムアップ</b> が可能	・ <b>エンジン開発技術のエキスパート集団</b> ・事業一貫体制による <b>多様な人材</b> ・社外総合研究所の <b>高度技術支援体制</b> ・ <b>自社試験エンジン保有</b> ・ <b>自社工場</b> によるエンジン製造 ・ <b>ライセンシーの活用</b>
		(将来)	アンモニア燃料を初めとした <b>カーボンフリー燃料エンジン</b> の <b>自社開発</b> を展開	・顧客基盤の更なる拡大 ・国内外ライセンシの拡大 ⇒受注拡大・シェアアップ	アンモニア燃料エンジンとしての新規装置やシステムの開発・試作・製造を通じた、 <b>新規の協業範囲の拡大と深化</b> （中小企業、スタートアップとの連携検討も含む）	・ <b>カーボンフリー燃料対応技術の獲得</b> ・ <b>カーボンフリー燃料試験エンジン</b> の整備 ・ <b>カーボンフリー燃料試運転設備</b> の導入 ・シェア拡大に応じた <b>製造設備の拡充</b>
自社の強み  ・舶用低速2ストロークエンジンを <b>自社開発</b> (海外へのコア技術流出がない) ・開発・設計・製造から就航後のアフターサービスまでを <b>一貫体制</b> でワンストップ対応(スピーディーな製品改善)		(現在) ↓ (将来)	・海外ブランドエンジンを <b>ライセンス生産</b> ・新規開発技術はグラントバック対象	・ <b>多数の国内友好造船所/船会社</b> ・同一海外ブランドエンジンによる国内競合環境にあり(コストが勝負) ・ライセンサーによる <b>販売テリトリー制限</b> あり	ライセンサーの指定するサプライヤーや製品に縛られるケースあり	・将来は、海外ブランドによる <b>カーボンフリー燃料対応エンジン</b> を <b>ライセンス生産</b>
自社の弱み及び対応  競合他社に劣後した市場シェアを、独自技術によるアンモニア燃料エンジンの投入により、 <b>ゲームチェンジャー</b> として挽回する	競合他社					

# 1. 事業戦略・事業計画／(5) 事業計画の全体像

**研究開発期間を経て、2026年度から事業化を想定。2030年代後半での投資回収を目指す。**



\* アンモニア燃料タグボート・アンモニア燃料アンモニア輸送船の両プロジェクトのコンソーシアム全体の費用。  
(費用額については、事業開始時のものを示す)

顧客ニーズに最適化された商品開発を行い、次世代燃料船に係るビジネスに早期参入。  
先行者として市場でのポジションを確立する。また国産技術の国際標準化を推進する。

## (船用工業 2ストロークエンジン)

## 研究開発・実証

## 設備投資

## マーケティング

## 取組方針

- オープンイノベーション**  
ユーザーや船級とのイノベーション創出を図る。
- 標準化・知財戦略**  
普及のためのオープン戦略、シェア拡大・収益獲得のためのクローズ戦略と標準化戦略に取組む。開発段階より船級を巻き込んだ標準化を推進。層状噴射に関する特許を軸とした知財戦略を展開。  
定容燃焼試験によるアンモニア燃焼のPoC（＊）を研究機関と連携して実施。

\* PoC : Proof of Concept、概念実証

- 設備・システム導入**  
既存エンジン製造設備の一部を、アンモニア燃料エンジン試験・製造設備として流用することで、当面の開発費抑制と製造合理化を図る。  
将来的な増産ニーズに対しては、工場拡張の検討、他社へのライセンス供与による増産体制も可能。

- 営業・商品改良**  
顧客密着型営業に加え、ニュースリリース、カタログ展開、自社HP掲載、業界紙による広報、国内外海事展への出典などを実施。製品社会実装後の状況を迅速に設計にフィードバックし、継続的な製品品質の向上に努める。

進捗状況については、次頁をご参照下さい。

## 国際競争上の優位性

- オープンイノベーションと知財戦略により、技術の無差別な海外流出を防止しつつ、標準化と差別化を効果的に推進。先行者メリットを確保する。

- 将来の需要拡大への柔軟性の確保(部材調達、生産設備、生産拠点等)。  
➤ 生産エンジンや運転設備を活用した乗組員のトレーニングも実施可能。

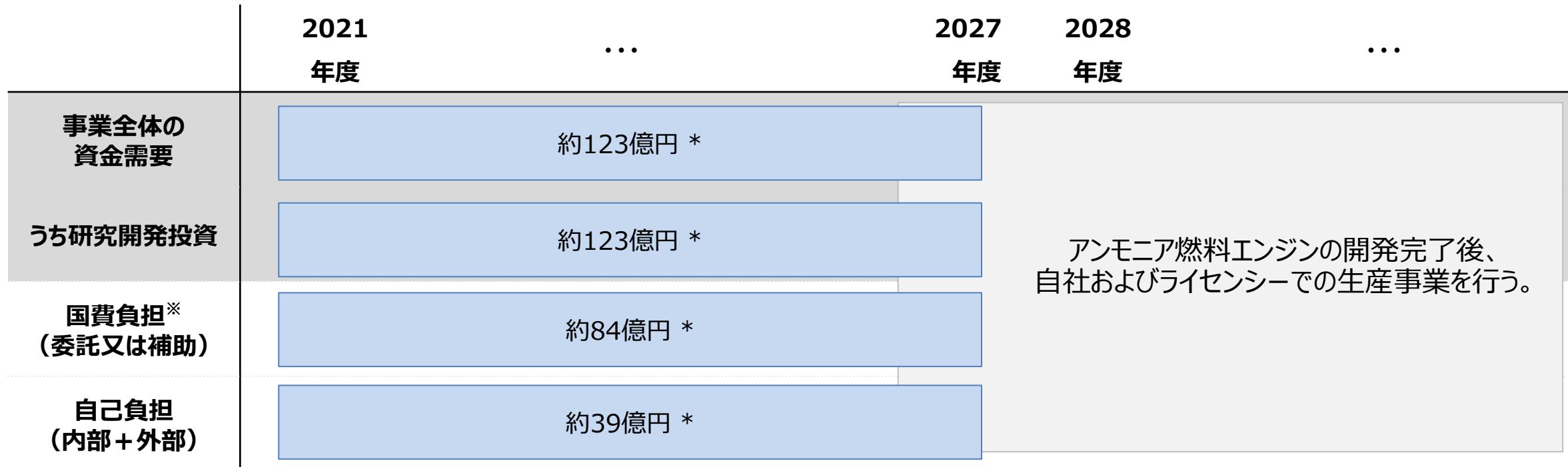
- 社会実装後の迅速なフィードバックを通じた改善やアップグレード対応による競争力の強化。  
➤ 国産エンジンであり、海外ライセンサーによる制約を受けないことで実現できる国産技術のグローバル展開。

## アンモニア燃料エンジンに関するマーケティング進捗

国内外海事展への出展、業界団体主催のシンポジウム参加や論文投稿・発表、プレスリリース、マスメディア（新聞、テレビ）への取材対応、広告宣伝などの多様なチャネルを通じてIR・PR活動全般の強化を実施。



## 国の支援に加えて、コンソシウムで約39億円規模(\*)の自己負担を予定



※インセンティブを含む

\* アンモニア燃料タグボート・アンモニア燃料アンモニア輸送船の両プロジェクトのコンソーシアム全体の費用。  
(費用額については、事業開始時のものを示す)

# 2. 研究開発計画

## ~アンモニア燃料エンジン及び実証船開発~

## 2. 研究開発計画／プロジェクト体制一覧

### 研究開発体制

#### 本コンソーシアムの取り組み

本コンソーシアムでは下記のプロジェクト体制で「アンモニア燃料国産エンジンを搭載した船舶」の実現に取り組む

	PJ① 内航船 (アンモニア燃料タグボート)	PJ② 外航船 (アンモニア燃料アンモニア輸送船)
竣工年(目標)	2024年8月23日竣工	2026年11月
2st エンジン	-	J-ENG (主機) 
燃料供給システム	NYK (社外へ外注) 	J-ENG (社外へ外注) 
4st エンジン	IHI原動機 (主機) 株式会社IHI原動機 IHI Power Systems Co., Ltd.	IHI原動機 (補機) 株式会社IHI原動機 IHI Power Systems Co., Ltd.
船体開発	NYK (子会社へ外注) 	NSY 
運航	NYK (子会社へ外注) 	NYK 
船級	ClassNK	

## 2. 研究開発計画／アンモニア燃料エンジン開発概要

### アンモニア燃料エンジン開発の意義と求められる性能

#### 船舶エンジンの分類

船舶のエンジンは以下に分類される。

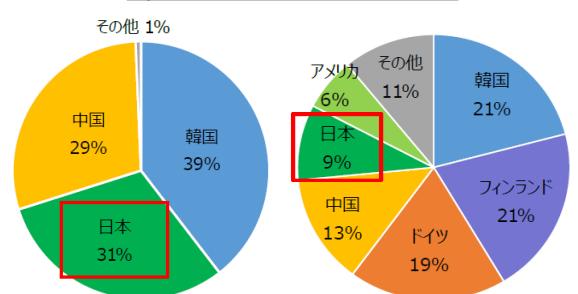
- ✓ 大型船の主機に用いられる低速 2ストロークエンジン
- ✓ 中小型船の主機、各種船舶の補機に用いられる中速 4ストロークエンジン

我が国の舶用工業は

- ✓ 2ストロークエンジンでは世界シェアの約3割(世界2位)
- ✓ 4ストロークディーゼル機関では世界シェアの約1割(世界5位)

高い技術力により海事クラスターを支えている。

2/4ストロークエンジン 国別生産状況



出典:国土交通省海事局資料

2ストロークエンジン 世界3大ライセンサー

会社名	概要
Everllence社	<ul style="list-style-type: none"><li>Everllence(旧MAN-ES)のライセンサー</li><li>世界トップシェア</li><li>韓国(斗山/現代/S T X等) 日本(三井E&amp;S/カナディア/川崎重工業) 中国(HUDONG/DALIAN等)等にてライセンス製造。</li></ul>
Win GD社	<ul style="list-style-type: none"><li>WinGD(旧Wartsila)のライセンサー</li><li>CSSC社(中国)とWartsila社(フィンランド)により設立。 2016年6月、CSSC社の100%子会社化。</li><li>中国(CSSC等)、韓国(現代等)、 日本(三井E&amp;S DU等)等にてライセンス製造。</li></ul>
J-ENG社	<ul style="list-style-type: none"><li>UEエンジン(旧三菱UE)のライセンサー。</li><li>自社工場での製造に加え、赤阪鐵工所、 中国ライセンシ等にてライセンス製造。</li></ul>

#### 競争力の高いエンジンとは？

##### ユーザー(運航者)から見た舶用エンジンの評価ポイント

→ 以下の観点から船舶エンジンを評価し、搭載を検討する。

- 信頼性(耐久性)：事故・トラブルの少なさ
- 燃費：燃料消費量の少なさ
- 価格(コスト)：CAPEX/OPEXの少なさ
- GHG排出量、環境性能：CO<sub>2</sub>/N<sub>2</sub>O/NO<sub>x</sub>排出の少なさ



アンモニア燃料特有の課題(難燃性/腐食性/毒性などの安全対策)を解決の上、実証を踏まえた評価を基に、競争力の高い国産エンジンを早期に市場導入・商業運航に繋げる必要がある。

今後の拡大が見込まれるアンモニア燃料船のエンジン市場に向けて、海外メーカーよりも  
**競争力(環境性能+経済性)のあるエンジン**を国内で開発する必要がある。

また開発したエンジンは国内造船所のみならず海外造船所へ供給可能な環境を整備し、  
輸出または海外でのライセンス製造の割合を高めることにより、国内メーカーの国際市場におけるシェアを増大させることが重要。

## 2. 研究開発計画／アンモニア燃料エンジン開発概要

### アンモニア燃料エンジンの技術課題

#### アンモニア物性に起因する技術課題

##### 1. 難燃性

- 燃焼速度が遅く(メタンの1/5)、自然発火温度651℃と高い。  
不完全燃焼時、温暖化係数がCO<sub>2</sub>比約300倍の亜酸化窒素(N<sub>2</sub>O)が生成される懸念がある。  
よって、最適な燃焼制御及び排ガス後処理装置による除去等が必要になる。

##### 2. 毒性

- 粘膜に対する刺激性が高く、短期間で気道や肺に重大損傷を引き起こす。  
配管二重化、バージ装置<sup>(\*)</sup>、分離・回収装置などの安全対策を適用する必要がある。

(\*)バージ装置：空間内に不活性ガスを送り込み、その空間に滞留していたアンモニアガスを不活性ガスに置き換える形で除去する装置。

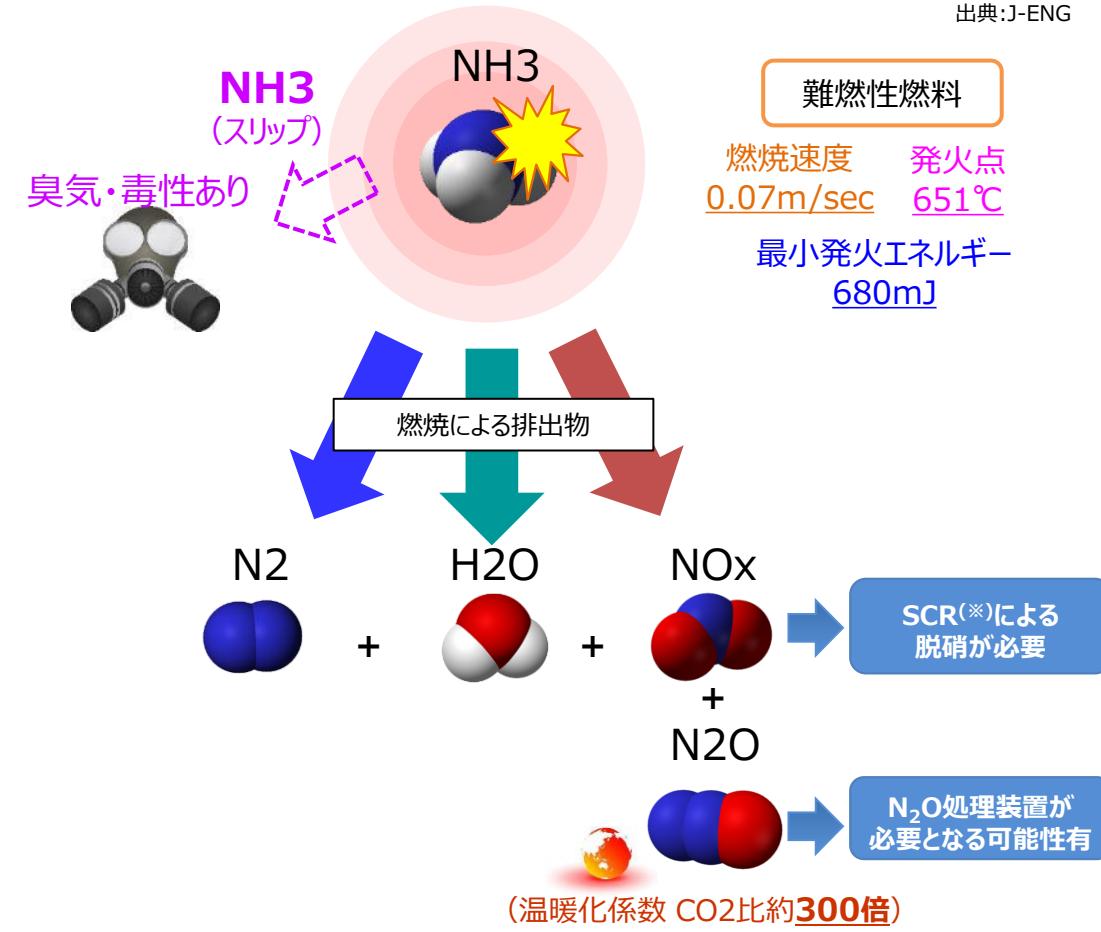
##### 3. 腐食性

- 銅/合金/ニッケル合金及びプラスティックに対する腐食性がある。  
応力腐食割れ<sup>(\*)</sup>を引起す性質を持つため、材料の選定及び応力腐食割れを防止する処置が必要になる。

(\*)応力腐食割れ：金属表面に腐食が生じ、引張応力が加わることで割れが生じる現象。

##### 4. 貯蔵性

- 低位発熱量は18.6 MJ/kgと低く、機関への燃料供給量が重油比2.3倍( $=1/0.44$ )まで増えるため、適切な制御システム・安全機構の開発が必要となる。



(\*SCR(選択触媒還元装置)：還元剤にアンモニアを使用してNOxを窒素ガスと水に分解する。)

ゼロエミッションを達成するためには、難燃性のアンモニア燃料の使用比率を高めながら、エンジン排ガス中に含まれるN<sub>2</sub>O排出量をコントロール(ミニマイズ)する燃焼・対策が必要

## 2. 研究開発計画／アンモニア燃料エンジン開発概要

### アンモニア燃料エンジン開発方針

#### エンジン開発における分類

船舶エンジン開発は以下のような観点を考慮しながら、網羅的に開発を進める事であらゆる船舶に対応できる技術を確立する必要がある。

- 1.用途：主機として利用するのか、補機として利用するのか。  
→ 用途によってエンジンに求められる性能要件が異なる。
- 2.燃焼方式：拡散燃焼方式か、予混合方式か。  
→ 燃焼方式によって機関構成部品・燃焼制御方法が異なる。
- 3.出力：どの船型に搭載可能なのか。  
→ 必要な出力に応じて、ボア径(回転数)を調整し、最適な機関開発を実施する。



- 世界的にも舶用エンジンでアンモニアを燃焼させた試験結果等は発表されていない。
- 上記の各条件を網羅的に検証しながら、アンモニア燃料エンジン開発を進める必要がある。
  - 燃焼室へのアンモニア燃料の供給方法
  - アンモニア燃料への着火方法
  - アンモニア燃料の着火タイミング

#### 船舶エンジンの用途

船舶エンジンは用途(主機/補機)により求められる性能が異なる。

- 主機に求められる性能要件

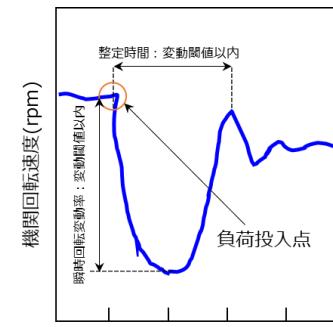
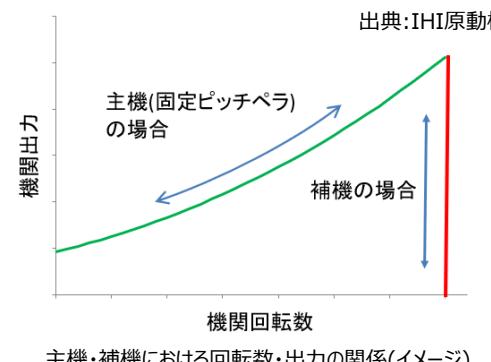
#### 船の推進プロペラを駆動する機関

→ 船の速度(曳航力)を調整するため推進用プロペラを駆動する機関であり、機関の回転速度をアイドル状態～定格回転速度まで変化させて使用する必要がある。

- 補機に求められる性能要件

→ 船内で使用する電力を供給するために発電機を駆動する機関であり、周波数が安定した電力を供給するためには、一定の機関回転速度で安定して継続運転できる必要がある。

特に補機は機間にかかる負荷の変化量が主機に比べて急激であり、急激な負荷変化に対して機関回転速度の変動を抑える必要がある。

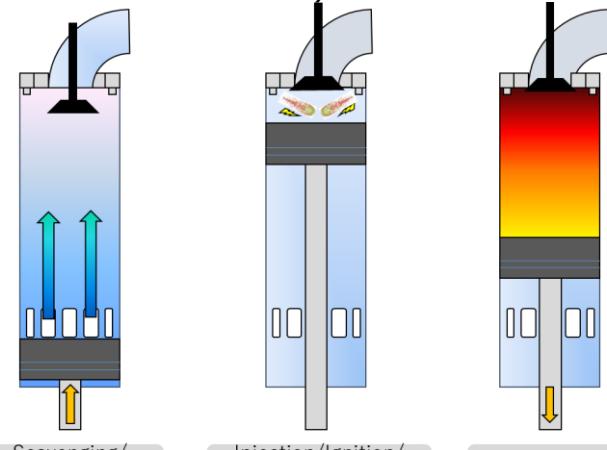


## 2. 研究開発計画／アンモニア燃料エンジン開発概要

### アンモニア燃料エンジンの燃焼方式：拡散燃焼方式/予混合方式

#### 2ストロークエンジン：拡散燃焼方式(高圧)

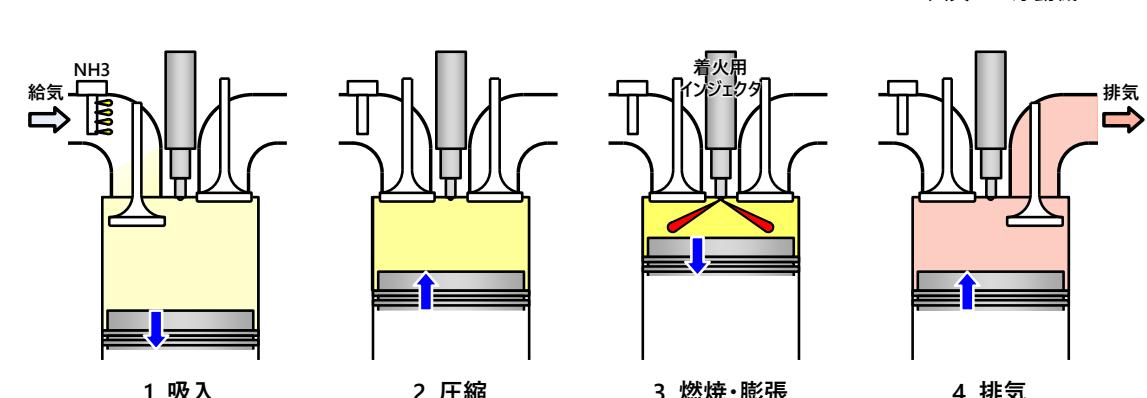
圧縮して高温になった圧縮空气中に高圧の燃料を噴射し、蒸発した燃料が自着火(拡散燃焼)する燃焼方式。  
(2ストロークエンジンでは、液体アンモニアを噴射し筒内で蒸発させる時間が確保できるため、拡散燃焼方式を採用する。)



出典:J-ENG

#### 4ストロークエンジン：予混合燃焼方式(低圧)

空気と燃料をあらかじめ混合(予混合)し、混合気を圧縮して着火源により燃焼する燃焼方式。  
(4ストロークエンジンは小型であるため、高圧燃料供給管を配置する拡散燃焼方式を採用する事が難しい。)



出典:IHI原動機

#### メリット

- 難燃性であるアンモニアの高混焼率化を狙う事が可能。
- 未燃アンモニアのスリップが少ない。

#### デメリット

- 中圧(液体アンモニア状態)での燃料供給が必要になるため供給圧力に応じた機器を設置する必要がある。

#### メリット

- 低圧での燃料供給が可能。

#### デメリット

- アンモニアの高混焼率化難易度が高い。
- 未燃アンモニアのスリップが多い。

燃焼室内への燃料の供給方式が異なる(拡散燃焼は液体/予混合燃焼は気体)ため、機関の構造が異なる。

## 2. 研究開発計画／アンモニア燃料エンジン開発概要

### アンモニア燃料エンジン開発内容

	用途	燃焼方式	開発担当	21年	22年	23年	24年	25年	26年	27年		
2ストローク	主機	拡散燃焼	J-ENG Japan Engine Corporation	開発スケジュール								
				21年	22年	23年	24年	25年	AFAGC竣工	実船実証フェーズ		
4ストローク	用途	燃焼方式	開発担当	開発スケジュール								
	主機	予混合燃焼	株式会社IHI原動機 IHI Power Systems Co., Ltd.	主機開発・製造・試験運転			AFTUG竣工	実船実証フェーズ				
	補機	予混合燃焼	株式会社IHI原動機 IHI Power Systems Co., Ltd.	補機開発・製造・試験運転			AFAGC竣工	実船実証フェーズ				
: 実船実証(改良開発)フェーズ												
項目	2ストローク主機 開発			4ストローク主機 開発			4ストローク補機 開発					
開発要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンモニア層状噴射系(J-ENG独自技術)の開発</li> <li>・難燃性であるアンモニアの着火と保炎</li> <li>・燃焼可能な最大混焼率や性能の見極め</li> <li>・アンモニア供給装置の開発・設置</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンモニア燃料噴射系の開発(予混合、パイロット噴射)</li> <li>・難燃性であるアンモニアの着火と保炎</li> <li>・燃焼可能な最大混焼率や性能の見極め</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボア径差による混焼率への影響検証。</li> <li>・ボア径に適合した機関構成部品・燃焼制御方法の見直し</li> </ul>					

## 2. 研究開発計画／実証船開発概要

### アンモニア燃料実証船 開発要素

#### アンモニア燃料実証船開発 検討項目一覧

アンモニアを燃料とする実証船(新造船)を計画する際は下記に示す様々な要素を検討する必要がある。

No	大項目
1	ルール関連
2	運航条件・設計条件策定
3	船型主要目的の決定
4	アンモニア燃料供給システム確立 (Tank Type選定含む)
5	圧力・温度制御システム
6	主機開発関連(設計取り込み)
7	補機開発関連(設計取り込み)
8	荷役関係
9	艤装品配置
10	居住区配置
11	タンク配置

No	大項目
12	排ガス後処理装置開発 (N <sub>2</sub> O/NOx)対策
13	毒性排除システム検討
14	船内安全要件の確立
15	材料関連
16	EEDI関連
17	オペレーション/マニュアル
18	リスクアセスメントの実施
19	建造コスト検討
20	経済性検証
21	AiP取得

#### 特筆すべき開発項目

船種毎の特筆すべき開発項目は下記の通り。

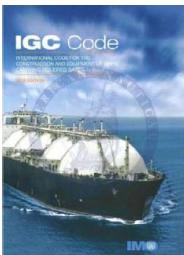
船種	開発項目
<b>A-Tug</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>・<b>アンモニア燃料対応機器配置</b> 限られた船上スペースを考慮の上、アンモニア燃料対応による追加設備の最適機器配置を実施し、既存船のオペレーション&amp;メンテナンス性能を維持する。</li></ul>
船種	開発項目
<b>AF-MGC</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>・<b>船内アンモニアハンドリングシステム</b> アンモニア荷役配管システム/燃料供給システムを確立する。</li><li>・<b>オペレーションナルシークエンスの確立</b> これまでに無いアンモニア貨物/燃料オペレーションにおいて、新規のオペレーションナルシークエンスを確立する。</li></ul>

## 2. 研究開発計画／実証船開発概要

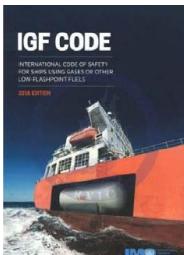
### アンモニア燃料実証船 開発内容

#### アンモニア燃料利用に関するルール策定

現時点では、アンモニアを船舶用燃料として利用するための規則は存在しない。



- ✓ IGCコード  
(液化ガス輸送のための船舶の構造と設備に関する国際規則)  
⇒ MSC109にて毒性プロダクトであるアンモニアを燃料と使用する修正が承認済。



- ✓ IGFコード  
(ガス燃料その他の低引火点燃料を使用する船舶の安全性に関する国際規則)  
⇒ アンモニア燃料暫定ガイドラインが承認された

#### リスクアセスメントに基づいた代替設計

ガイドラインに適応できない事項については、HAZID※(リスクアセスメント)を通じた代替設計を進め、官庁からの承認取得を実施する必要あり。

(※) HAZID : Hazard Identification Study

##### アンモニアの毒性基準値

Effect	Ammonia concentration in air (by volume)
Readily detectable odour	20 – 50 ppm
No impairment of health for prolonged exposure	50 – 100 ppm
Severe irritation of eyes, ears, nose and throat. No lasting effect on short exposure	400 – 700 ppm
Dangerous, less than ½ hours exposure may be fatal	2000 – 3000 ppm
Serious edema, strangulation, asphyxia, rapidly fatal	5000-10000 ppm



出典 : AMMONIA AS A MARINE FUEL SAFETY HANDBOOK

##### リスクアセスメント(イメージ)

Multiple fatalities	Catastrophic damage	E					
*Single fatality	Major damage	D					
Major injury	Localised damage	C					
Minor injury	Minor damage	B					
Zero injury	Zero damage	A					
People	Assets/Environment		1	2	3	4	5
Severity ↑		Chance	Remote	Extremely Unlikely	Very Unlikely	Unlikely	Likely
Likelihood →		Chance per year	<10⁻⁶/y	≥10⁻⁶/y	≥10⁻⁵/y	≥10⁻⁴/y	≥10⁻³/y
		Chance in Vessel Lifetime	<1 in 40,000	≥1 in 40,000	≥1 in 4,000	≥1 in 400	≥1 in 40

出典 : Safe and effective application of ammonia as a marine fuel,  
Delft University of Technology and C-Job Naval Architects, 2019

- 共同開発メンバーは官庁の協力を仰ぎながら、実証運航に向けた検討を推進する。

## 2. 研究開発計画

PJ② 外航船(アンモニア燃料アンモニア輸送船)

## 2. 研究開発計画／(1) 研究開発目標

### アンモニア燃料船開発(MGC)というアウトプット目標を達成するためのKPI

#### 研究開発項目

3.アンモニア燃料低速2ストロークエンジン開発  
(主機/拡散燃焼方式)

#### アウトプット目標

アンモニア燃料を使用する国産低速2ストロークエンジンの開発。  
アンモニア混焼率向上に取組み、実証運航にて安定運航を確認する。  
最終的には、脱炭素燃料・ゼロエミッション燃料を使用し、GHG排出総量ゼロの達成を目指して開発を進める。

#### 研究開発内容

#### KPI

1 層状燃料噴射系の開発

アンモニアを混焼可能な燃料噴射系の開発

2 単筒試験機による燃焼技術の検証

単筒試験機にて、層状噴射によるアンモニア混焼運転の検証

3 アンモニア燃料供給装置の開発

アンモニアを安全に安定供給できる供給装置の開発

4 アンモニア層状燃焼技術を用いたフルスケールエンジンの開発

実機にて、アンモニアを混焼可能とする

5 フルスケールエンジンを用いた実証運航

実証運航において、運航不能となる重大トラブルゼロで1航海以上運転し、3か月以上ドック入りすること無く運航

#### KPI設定の考え方

GHG排出量を出来るだけ多く削減しつつ、冗長性のあるDual Fuel仕様で設定

単筒試験機にて、層状噴射で燃焼可能な最大混焼率や性能を見極める

各種制御・応急システムを搭載し、実際の運用を想定した運転ができる

IMO目標のGHG排出総量ゼロ達成に向けて混焼率向上を図る

各種制御・応急システムを搭載し、実際の運航ができる

## 2. 研究開発計画／(2) 研究開発内容

### 各KPIの目標達成に必要な解決方法

#### 研究開発項目 3. アンモニア燃料低速2ストロークエンジン開発(主機/拡散燃焼方式)

	KPI	現状	達成レベル	解決方法	
1	層状燃料噴射系の開発	アンモニアを混焼な燃料噴射系の開発	層状水噴射技術はあるが、アンモニアの適用実績なし。 (TRL 提案時3→現状4)	噴射系シミュレーションによる検証 (TRL4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンモニア混焼によるトータル噴射体積の増加と、従来燃料噴射時の噴射特性確保の両立を、シミュレーションを用いて最適化設計</li> <li>燃料噴射率および各層の燃料－アンモニア割合の最適化</li> </ul>
2	単筒試験機による燃焼技術の検証	単筒試験機にて、層状噴射によるアンモニア混焼運転の検証	水の層状燃焼技術はあるが、アンモニアの適用実績なし。 (TRL 提案時3→現状4)	単筒試験機での実証 (TRL5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料噴射率および各層の燃料－アンモニア割合の最適化</li> </ul>
3	アンモニア燃料供給装置の開発	アンモニアを安全に安定供給できる供給装置の開発	陸上プラント向けの供給装置はあるが、実船適用実績なし。 (TRL 提案時4→現状7)	実機にてアンモニア運転 (TRL8) 商業運航 (TRL9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>実機運転による検証と、必要に応じて改善設計の実施と要求仕様への適合確認</li> </ul>
4	アンモニア層状燃焼技術を用いたフルスケールエンジンの開発	実機にてアンモニアを混焼可能とする	水の層状燃焼技術はあるが、アンモニアの適用実績なし。 (TRL 提案時3→現状7)	実機の陸上試験 (TRL7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>実機の運転条件にて燃焼状態の最適化を実施</li> </ul>
5	フルスケールエンジンを用いた実証運航	実証運航において、運航不能となる重大トラブルゼロで1航海連続運転し、3か月以上ドック入りすること無く運航	水の層状燃焼技術での実証運航実績はあるが、アンモニアの適用実績なし。(TRL3)	実航海にてアンモニア運転 (TRL8) 商業運航 (TRL9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>陸上運転結果から信頼性の確認、およびフィードバック設計の適用           <ul style="list-style-type: none"> <li>計測結果に応じた信頼性向上の設計改善</li> </ul> </li> <li>実証運航による検証と、必要に応じて改善設計の適用</li> </ul>

## 2. 研究開発計画／(2) 研究開発内容（これまでの取組）

### 各KPIの目標達成に向けた個別の研究開発の進捗度

※進捗度

◎：開発項目が完了している

○：計画どおりの進捗

△：計画よりもやや遅れている

×：計画よりも遅れている、もしくは問題がある

#### 研究開発項目

1 層状燃料噴射系の開発

#### 直近のマイルストーン

アンモニアを混焼可能な燃料噴射系の開発

単筒試験機にて、層状噴射によるアンモニア混焼運転の検証

アンモニアを安全に安定供給できる供給装置の開発

実機にて、アンモニアを混焼可能とする

#### これまでの（前回からの）開発進捗

- 燃料噴射系及び駆動系の油圧解析により、アンモニア注入工程、筒内噴射工程での最適化設計を実施し、燃料噴射系装置の設計を完了した。
- 開発した装置を製作、単筒試験機へ組込み、重油専焼運転でも問題なく作動することを確認した。

- アンモニアの燃焼解析に必要となる、層状噴射の噴霧観察および燃焼可視化試験を実施し、層状噴射において、ポスト燃料により、未燃NH<sub>3</sub>およびN<sub>2</sub>Oの排出を削減できることを確認した。
- 単筒試験機によるアンモニア燃料混焼試験にて、混焼率95%までのエンジン性能を確認した。未燃NH<sub>3</sub>はSCRでの後処理にて300ppm以下とできること、N<sub>2</sub>Oは燃焼制御によりGHG削減率に及ぼす影響は小さいことを確認した。

- 単筒試験機向けアンモニア供給設備の設置を完了、試験運転を実施済。
- フルスケールエンジン向けアンモニア供給設備の設置を完了し、主管庁による立会検査を完了、試運転を実施済み。フルスケールエンジンの陸上運転に供給を開始した。
- 実証運航用アンモニア供給装置の計画設計、詳細設計を完了した。プラントシミュレーションを実施し、現設計・シーケンスで問題がないことを確認済。主要機器の製作を完了し、各モジュールへ組込んでの製造を実施中。

- 2025年4月、重油による確認運転の後に、アンモニア燃料混焼運転を開始し、混焼率95%までの運転を確認。引き続き、各種運転パラメータの最適化、エンジン性能の最適化を実施中。

#### 進捗度(※)



## 個別の研究開発における技術課題と解決の見通し

- 1 層状燃料噴射系の開発
- 2 単筒試験機による燃焼技術の検証
- 3 アンモニア燃料供給装置の開発
- 4 アンモニア層状燃焼技術を用いたフルスケールエンジンの開発

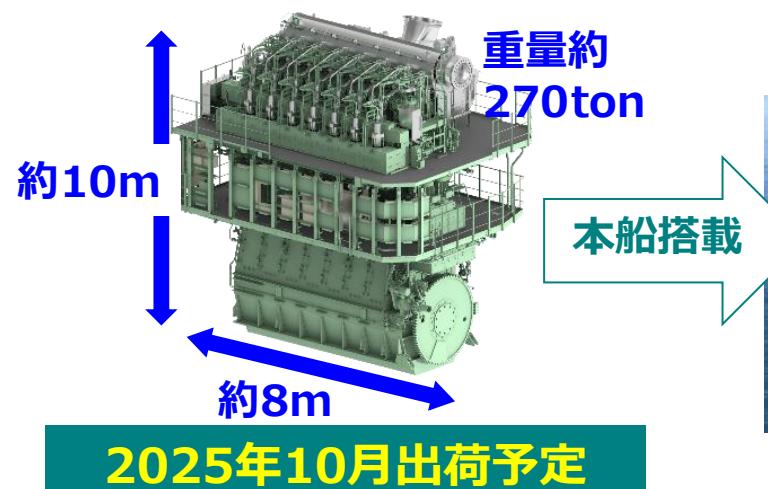
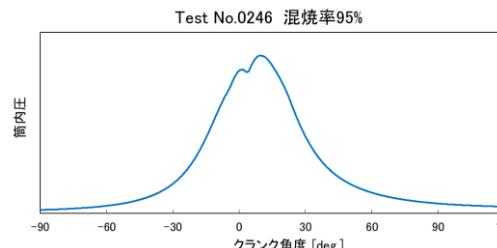
直近のマイルストーン	残された技術課題	解決の見通し
アンモニアを95%混焼可能で、従来通り重油専焼も可能な燃料噴射系の開発	なし (燃料噴射系装置の設計を完了)	完了
単筒試験機にて、層状噴射によるアンモニア混焼運転の検証	なし (単筒試験機にて機関性能確認、試験運転を完了)	完了
アンモニアを安全に安定供給できる供給装置の開発	・なし (アンモニアを安全に安定して供給できるアンモニア供給装置の設計を完了し、製造中)	・実証運航用アンモニア供給装置を、造船所毎の必要期日までに製造完了の予定。
実機にて、アンモニアを混焼可能とする	・層状燃料噴射システムをフルスケールのエンジンサイズに展開	・実機にてアンモニア混焼運転を実施済み。 ・噴射系装置などの開放点検を、運転終了後に実施予定。

## これまでの取り組みについて

### フルスケールエンジンの開発 (実証船に搭載するエンジン)

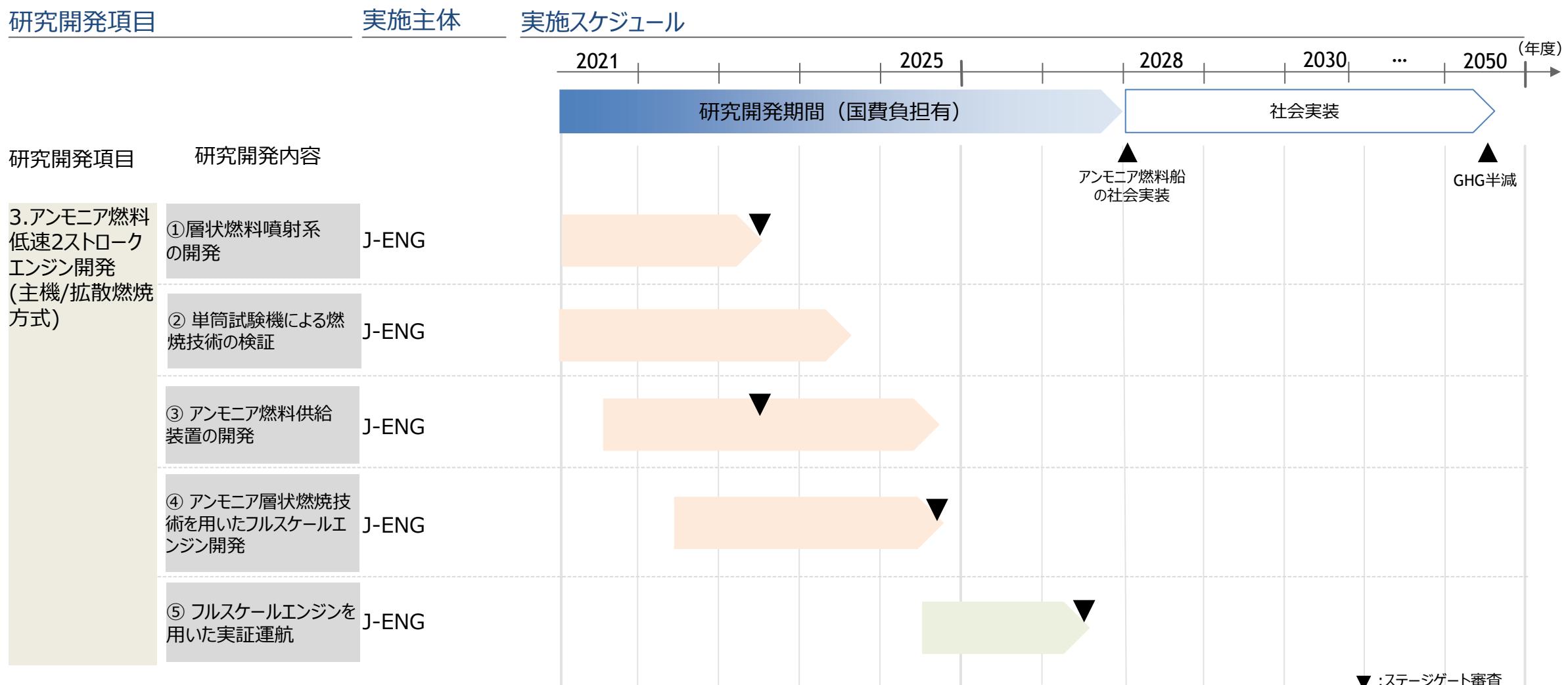


2025年4月19日に起動し、  
アンモニア燃料95%混焼運転に到達。  
本年10月の出荷へ向け、試験実施中。



## 2. 研究開発計画／(3) 実施スケジュール

### アンモニア燃料エンジン市場投入、社会実装までのスケジュール

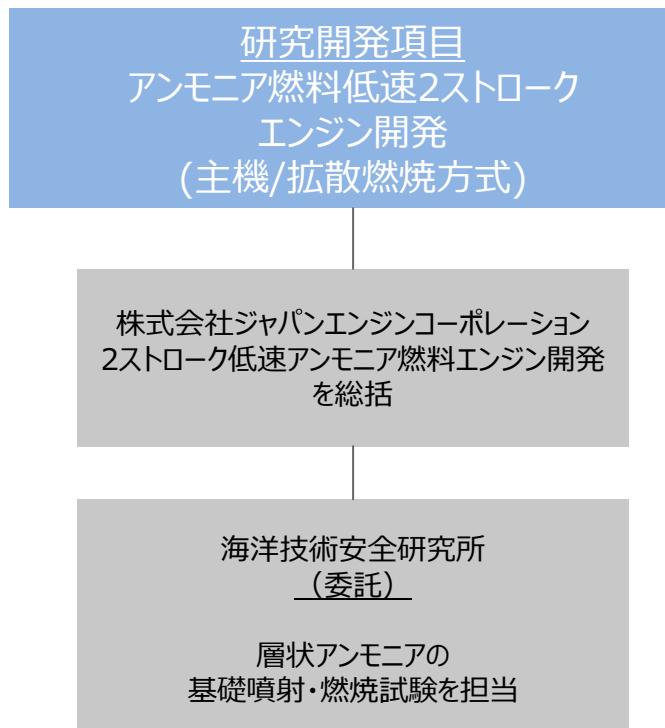


## 2. 研究開発計画／(4) 研究開発体制

### 研究開発実施体制と役割分担

#### 実施体制図

➤ 事業全体の資金需要	123億円*
➤ 国費負担	84億円*
➤ 自己負担	39億円*



#### 各主体の役割と連携方法

##### 各主体の役割

- 株式会社ジャパンエンジンコーポレーションは、アンモニア燃料低速2ストロークエンジンの開発を総括する。
- 層状アンモニアの基礎噴射・燃焼試験は、海上技術安全研究所に委託する。

##### 研究開発における連携方法

- 依頼工事の各社と定期的な会議を開き、依頼実施の要件、進捗のフォローアップを実施する。

\* アンモニア燃料タグボート・アンモニア燃料アンモニア輸送船の両プロジェクトのコンソーシアム全体の費用。

(費用額については、事業開始時のものを示す)

\* 総事業規模は、実施者の自己負担も含めた総投資額

\* 国費負担額はNEDOからの委託費・補助金の額(インセンティブを含む)

## 2. 研究開発計画／(5) 技術的優位性

### 国際的な競争の中における技術等の優位性

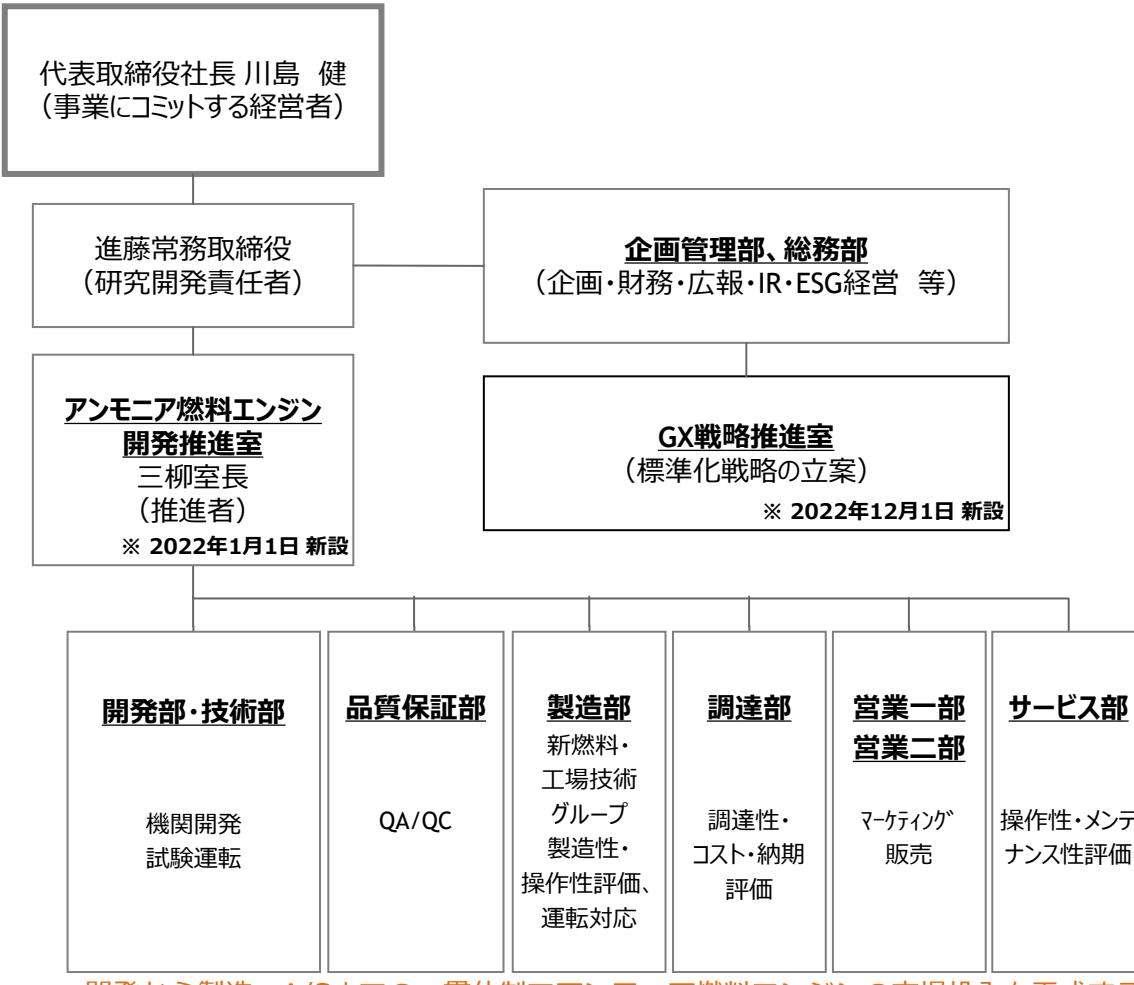
研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
アンモニア燃料 低速2ストローク エンジン開発 (主機/拡散燃焼 方式)	1 層状燃料噴射系 の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>層状水噴射ポンプ・燃料弁の開発実績</li> </ul>	<p>→ 【優位性】・独自技術の層状噴射技術で他社に先行 ・層状噴射技術により関連機器削減・メンテナンスコスト低減</p>
	2 単筒試験機に よる燃焼技術の確 認実証	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジン開発における実証技術</li> <li>自社開発の制御技術</li> <li>高性能を支える性能最適化技術</li> </ul>	<p>→ 【優位性】・独自技術の層状噴射技術を用いた高性能化 ・ブラックボックスのない自社開発の制御システム</p>
	3 アンモニア燃料 供給装置の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年のエンジン開発における燃料系統の計画技術</li> <li>エンジン開発で培ったリスクアセスメント手法</li> </ul>	<p>→ 【優位性】・エンジンと供給システムの確実な親和性・安全性の確保 【リスク】・安全規則の変化に伴う追加対策</p>
	4 アンモニア層状燃 焼技術を用いたフ ルスケールエンジ ンの開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来エンジンの燃料噴射系並びにエンジン開発技術</li> <li>従来エンジンにおける制御系・状態監視システム等の電子制御技術</li> </ul>	<p>→ 【優位性】・独自技術の層状噴射技術を用いた高性能化 ・国産自社開発であり、海外への技術流出なし 【リスク】・競合他社に対抗するための設計変更 ・安全規則の変化に伴う追加対策</p>
	5 フルスケールエンジ ンを用いた 実証運航	<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積した自社開発技術と長年のアフターサービス実績による、迅速な製品改良技術</li> </ul>	<p>→ 【優位性】・開発・製造・アフターサービス一貫体制による迅速な改良対応 【リスク】・他社の先行した就航実績の積み上げ</p>

### 3. イノベーション推進体制 (経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

### 3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置

## 組織内体制図



## 組織内の役割分担

## 研究開発責任者と担当部署

- ・ 研究開発責任者
    - 進藤常務取締役：研究開発全般の取り纏め責任者
  - ・ アンモニア燃料エンジン開発推進室を2022/1/1に新設  
開発～事業化までを強力に推進
    - 三柳室長：開発推進室長（チームリーダー）
    - 品質保証、調達、技術、サービス、製造の各部が分野毎の評価実施
  - ・ アンモニア燃料エンジン開発推進室・開発部・技術部での開発従事メンバーを任命。
  - ・ アンモニア燃料エンジン開発推進室に加え
    - 計画設計担当
    - 詳細装置設計担当
    - 機関最適化担当
    - 開発・設計業務全般担当を配置した。
  - ・ 標準化推進体制
    - 標準化戦略に関する社内司令塔として2022年12月1日付けて  
GX戦略推進室を新設
  - ・ 新燃料エンジンの製造・運転の本格化に伴い、2025年4月1日付けて製造部に  
新燃料・工場技術グループを新設、プラント運用・安全管理体制を強化

## チーム、グループ間の連携方法

- 開発会議による進捗報告、レビュー
  - OCD連絡会における設計レビュー

# 経営者等によるアンモニア燃料エンジン事業への関与の方針

## 1. 経営者等による具体的な施策・活動方針

### • 経営者のリーダーシップ

- 国内外における2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みの中、海事産業においてはゼロエミッション船の実現が必須となっており、重油からカーボンフリー燃料への一大転換期を迎えてると認識している。
- 当社事業においても、これに対応した次世代燃料エンジン開発に取り組むことを社内外に示しており、アンモニア燃料エンジンについては、ひとつの有効な打ち手、且つ、当社の層状噴射技術を活用することで、競合他社を凌駕することができる有力な事業と位置付けている。
- 当社アンモニア燃料エンジンの優位性、当該事業の重要性を、顧客、株主、投資家等、あらゆるステークホルダーに対して、PR、IR活動等を通じて発信中である。（これまでに、中期事業計画、プレスリリース、展示会等で発信済）
- 開発費には手厚くリソースを配分することで、従来技術の延長線上にない革新的な脱炭素エンジンの具現化に挑戦する。

### • 事業のモニタリング・管理

- 当該事業はプロジェクト管理することとし、定期的に経営層を交えた開発レビュー会を開催中である。
- レビュー会に加え、週次で実施している経営会議等においても定常にフォローしており、経営者からのタイムリーに指示をしている。
- 社方針において、次世代アンモニア/水素燃料エンジンの開発推進を掲げており、社内レビューに加え、顧客およびサプライヤーなどからのフィードバックも幅広く取り入れ事業を進めている。
- 開発計画に示したKPIについて、進捗状況を社内会議で定期的にモニタリングしている。

## 2. 事業の継続性確保の取組

- アンモニア燃料エンジン事業の成否は、当社の舶用主機関事業の将来を左右する重要な事業であり、経営層が交代する場合にも、持続的な発展のために、事業を引き継ぎ、事業完遂に向けた取組みを積極的に推進していく計画である。
- アンモニア燃料エンジンの後続受注を図りつつ、QCD向上に継続的に取り組み、拡販とシェアアップを狙う計画である。

## 経営戦略の中核にアンモニア燃料エンジン事業を位置づけ、企業価値向上とステークホルダーとの対話を推進

### 1. 取締役会等での議論、コーポレートガバナンスとの関係

#### ・ カーボンニュートラルに向けた全社戦略

- 環境負荷の軽減は、当社のESG経営の重要な目標の一つであり、製品および製造活動におけるカーボン排出の削減を推進している。
- 当該活動を進めるにあたっては、国の指標と連動し、2050年カーボンニュートラル実現を目指している。
- 2024年度からGXリーグに参画している。

#### ・ 事業戦略・事業計画の決議・変更

- 重要な研究開発は、取締役会での決議事項となっているほか、取締役会の下部組織となる社内経営会議においても、全社の幹部社員が参加し、社の方針や懸案事項等の協議、決定を実施している。
- 今回の事業においても、進捗状況は、社内経営会議等で定期的にモニタリングしていることに加え、内容によっては取締役会にも付議する予定である。
- また、事業について決議された内容は、経営会議、全社部長会などの社内会議を通じ全社に周知するほか、社基本方針の伝達、社員集会、社内報などの各種媒体・手段を通じて社内に広く周知している。

#### ・ 決議事項と研究開発計画の関係

- 当社では、研究開発能力を、製品競争力を維持し、事業を伸長させていくための重要な経営資源として位置付けており、有価証券報告書、短信などでもその旨を記載している。

#### ・ コーポレートガバナンスとの関連付け

- 取締役の選任にあたっては、業務執行の管理・監督機能等を考慮しており、また、取締役の報酬は、職責による固定給と業績連動報酬を組み合わせることで、事業戦略の成果を取締役の評価、報酬に反映させている。

### 2. ステークホルダーとの対話、情報開示

- ・ 本プロジェクトは当社が目指す成長戦略である脱炭素エンジン事業の中核に位置付けられる。今後もトップコミットメントの具体的な形として社内外に発信していく。

#### ・ 中長期的な企業価値向上に関する情報開示の方法

- 2022年5月に新たに策定・公表した中期事業計画の中で、本件取組みを弊社の主要戦略として位置付けており、中長期的に企業価値を向上させる成長ドライバーとして、適時開示資料などを通じて発信を継続している。
- 具体的には、金融商品取引法や東証規則に則り、適時適切に情報を開示している。これに加え、会社独自の取組みとして、ホームページ上でのニュースリリースや、事業報告書を紙面およびオンライン上で発行しているほか、業界紙その他に広告を出稿するなどし、IR活動を展開している。

#### ・ ステークホルダーへの説明

- 投資家・金融機関等： 開示資料や定期的な面談を通じて説明。
- 取引先・サプライヤー： 定期的な面談や説明会などを通じて説明。
- 情報発信： ニュースリリースや広告などで情報を発信。

# 機動的に経営資源を投入し、社会実装、企業価値向上に繋ぐ組織体制を整備

## 1. 経営資源の投入方針

### ・全社事業ポートフォリオにおける本事業への人材・設備・資金の投入方針

- 本事業は、中長期的に企業価値を向上させる成長ドライバーとして位置付けており、短期的な経営指標に左右されず継続的に経営資源を確保・投入中である。
- 開発開始時の体制に対し、その後の開発の進捗、課題解決に対応すべく、必要なスキルを持った人材について、社内異動、兼務、新規採用等でフレキシブルに人員を配置中である。
- 既存の工場建屋・運転設備等も活用しつつ、アンモニア燃料エンジン用の燃料供給装置、運転設備を設置中である。
- 本事業にかかる研究開発、設備に対し、国費負担以外は自社で資金を投入中である。

### ・実施体制の柔軟性の確保

- 事業の進捗状況は社内の会議体において定期的に報告し、課題発生時には、追加的なリソース投入を含め、適時適切に対応中である。
- 産学官連携での開発を進めるとともに、知見ある外部の研究所などのリソースも有効活用中である。  
また、アンモニア燃料エンジンを製造するにあたっては、既存のビジネスパートナーを中心にサプライチェーンも整備し、社内外関係先で一丸となって取り組み中である。
- 本プロジェクトのコンソーシアムの中には顧客となる船主・造船所が含まれており、開発・実機検証時にフィードバックを得て、細部をブラッシュアップできる体制にある。
- 潜在顧客に対しても、計画仕様を提示することで広く顧客ニーズをすくい上げ、細部をブラッシュアップしていく予定である。

## 2. 開発推進体制の構築

### ・開発推進体制

- 迅速な意思決定を行うため、開発設計部門と、関連各部門を含めた全社横断的な組織にて開発推進。
- 開発～事業化までを強力に推進すべく、アンモニア燃料エンジン開発推進室を2022/1/1に新設。開発部・技術部のメンバーも参画し、計画設計担当、詳細装置設計担当、機関最適化担当、及び開発・設計業務全般担当の構成で開発推進体制を構築した。
- 開発研究責任者が経営者と逐次情報共有、経営判断を行う。
- 状況に応じて、中途採用や社外リソースの活用を柔軟に検討する。

### ・標準化推進体制

- 標準化戦略に関する社内司令塔として2022年12月1日付けてGX戦略推進室を新設

### ・若手人材の育成（含む標準化戦略人材）

- 開発設計部門の各チームには、若手人材を抜擢しており、本事業に積極的に関与させることで、将来のエネルギー・産業構造転換を見据え、中長期的かつ広範囲な視点を持ち、新技術への対応や、標準化、開発をけん引するスキルを育成中。
- 経営戦略と連動させた人材戦略のもとで、多様な個人が事業のアウトプットを意識しながら、主体的、意欲的に活躍し、イノベーションを生み出す環境とすることで、中長期的な企業価値の創造にも繋げていく。

## 4. その他

## 4. その他／(1) 想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、対象とする市場が無く技術的開発意義がない事態に陥った場合には事業中止も検討

### 研究開発（技術）におけるリスクと対応

- パイロット燃料が多量に必要でアンモニア混焼率が低くなるリスク。
- 層状噴射を適用することで着火と保炎をサポートし、アンモニア混焼率を押し上げる。
- 亜酸化窒素( $N_2O$ )の排出が多くなり、GHGが削減できないリスク。
- 層状噴射を適用することで燃焼の活発化を促進し亜酸化窒素( $N_2O$ )排出量をミニマイズする等。
- アンモニア漏れに等より、安全性を確保できないリスク。
- 配管二重管化、パージ装置、分離・回収装置などの安全対策を適用。

### 社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- アンモニアのインフラ整備が遅れることで、燃料供給に制約がかかるリスク。
- 主機関を、アンモニアと従来燃料(重油)の2つの燃料モードで運転可能なDual Fuel仕様として、アンモニア供給が可能となる次港までの運航を確保する。

### その他（自然災害等）のリスクと対応

- 自然災害を含む不可抗力による遅延。
- 工場設備への影響、部材状況について、情報確認をタイムリーに行い、リスクをミニマイズする。
- 事業の継続性を担保するためのBCPは整備されており、必要に応じて事業プロセスに冗長性を取り入れるとともにレジリエンスを高めていく。また、危機管理と迅速な復旧を可能にするための組織体制作りにも、継続して取り組んでいく。

#### ● 事業中止の判断基準：

- ①技術面：いかなる手法を尽くしても、目標とする成果を得られないことが確実となり、製品が完成し得ない。
- ②マーケット面：アンモニア燃料エンジンの需要が、今後とも実社会で一切生じず、開発した製品を社会実装・市場投入できる余地がない。
- ③その他：自然災害等で当社の有する設備等が壊滅し、今後の事業継続・再開が不可能となる。