

NYK 集团 ESG 物语



给生活带来价值



日本邮船株式会社

欢迎大家走进我们的蓝图

本集团公司企业理念的基本理念
给生活带来价值

物品只有在需要的时候，被需要的人得到，位于需要的场所，其价值才会产生

在世界各国的资源和技术分布不均的当今社会，
即使运输的货物改变，海运和物流也是不可或缺的存在

低价、稳定、安全地运到资源、粮食、
汽车等形形色色的产品和半成品、一般消费品等，就是我们的职责

过去大量的成功经验和失败教训、建立的人员网络，
促使我们发起超越物品运输的新挑战

为了让世界各地的人们能够富足舒适地生活，
并且持续支持社会和产业

今后我们要将需要的物品和体验，在需要的时候运达需要的人、需要的场所
力求成为更加被社会需要的企业集团



目次

2 总裁致辞

4 今后继续成为被社会需要的企业集团

6 ESG 经营追求的目标



8 打造未来的 NYK 集团的新价值创造措施

- 8 1-1 安全航行
- 12 1-2 提供通过减少温室效应气体 (GHG) 排放量来降低环境负荷的运输模式
- 15 1-3 向作为新业务的能源领域挑战
- 18 1-4 从努力解决社会课题开始的活动

20 强化推动新价值创造的人员和组织

- 20 2-1 需要的理想人才与人才培养
- 22 2-2 多样性丰富的组织 (多样性与包容性)
- 24 2-3 人事制度与工作方式改革

26 巩固支持 ESG 经营的经营基础

- 26 3-1 支持 ESG 经营的机制
- 26 3-2 集团治理的推广
- 27 3-3 重新认识人权

28 不断发展的 ESG 蓝图

30 结束语





66

加上“ESG”标准之后，各个现场具备的各种可能性就会呈现出来，我们要追求和锤炼这些可能性，作为新价值提供给社会

99

今后将一如既往地做满足社会需求的企业集团

日本邮船于 2020 年迎来了创立 135 周年。与此同时，三菱的创始人岩崎弥太郎创建本公司的祖业——海运业，也将走过第 150 个年头。现在，社会之所以依然允许 NYK 集团存在，不仅是因为客户等广大利益相关者多年来的大力支持，也是本集团公司的先辈们以及在职工对社会变化不断做出冷静判断并果断挑战的结果。

另一方面，正如综合报告《NYK 报告 2020》所述，包括海运业在内的物流业，在大量使用化石燃料这一点上，从应对气候变化和环保的观点来看处于劣势，若不明确提出针对环境课题的路线，会有业务可能无法持续的危机。反之，如果提出本集团公司应有的路线，并且能够得到

利益相关者的共鸣，就会成为出类拔萃的差异化战略。

能否享受现在的繁荣，今后继续开展企业活动？在不确定性日益增加、未来变幻莫测的社会，能否继续成为可持续发展社会需要的存在？我相信，发现其答案的关键，确实存在于本集团公司内的某个地方。对于目前散布在本集团公司内的潜在价值，按照 ESG 标准认真地追求、锤炼、实现，在经营方面的这种努力，也意味着就连按照过去的常识被认为不值得开展业务的领域，都要去关注。

现在，本集团公司需要的是以 ESG(环境、社会、治理)为经营中心，每个干部员工都要提高立足点、开阔视野，回顾过去的观点、组织的应有状态乃至行为方式，进行绝对的、彻底的自我创新。也就是说，我坚信，能够针对“企业应当认真面对气候变化等代表性社会课题”的社会要求制

定增长战略的公司才会幸存下来。

因此，我们畅想未来的美好愿景，经过反复讨论，制定了 NYK 集团 ESG 蓝图。在一直作为行为准则依据的“经济效益”上增加“ESG”标准。只要本集团公司全体员工对于所有行动都能达成这一共识，并能自然地落实到行动上，就可以满怀信心地说：“NYK 集团是满足社会需求的”。我会身先士卒，全力投入到新的 ESG 经营中。本集团公司将秉持“给生活带来价值”的基本理念，今后继续满足社会需求。

2021 年 2 月

代表取締役社长兼社长执行役員

长泽 仁志

原有业务基础

135年

创业以来走过了135年。一直以来，我们响应社会和客户的需求，通过物品运输支持社会和产业。

609个网点

作为世界知名的综合物流企业，在40多个国家和地区拥有600多个物流网点，建立了全球性物流网络。

15座城市

以日本为起点，建立了连接北美、欧洲、亚洲的15座城市的航空货物运输网络。

777艘

(截至2020年9月底)

运营集装箱船、干散货船、木片运输船、汽车专用船、油轮、LNG船等所有船级，日夜支持社会和产业的“挑战”。

35,000人

NYK集团的员工人数合计约3.5万人。如果算上登上本集团公司运营船舶的外籍船员，多达成5.2万人。具有多种背景和专业性的员工活跃在世界各地的一线。

37个网点

在汽车运输方面，不仅在海上，也在陆地上提供高附加值服务。

力求通过业务解决社会课题，创造新价值

可持续 解决方案 提供商



第1部分

打造未来的NYK集团的新价值创造措施

第2部分

强化推动新价值创造的人员和组织

第3部分

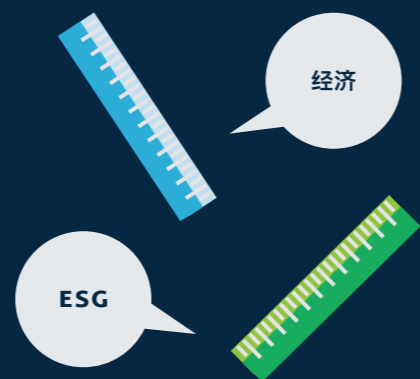
巩固支持ESG经营的经营基础



根据ESG重新定义物品和体验运输的价值

NYK集团将ESG整合到经营战略中，判断标准不仅有过去的旨在提高企业价值、追求经济效益和规模的“经济”，而且从长期的角度出发，纳入了有助于解决社会和环境课题的“ESG”，推动可以兼顾企业的可持续性与环境和社会的可持续性的“ESG经营”。

成为畅想中长期未来，始终不断挑战新生事物的企业集团，堪称非常崇高的理想，为了实现ESG经营，我们要再次促进公司内部变革。



我们要通过推动ESG经营，达到下列目的：

- 继续被客户和合作伙伴选择
- 能够让各方利益相关者认同解决ESG课题的必要性并得到其支持
- 通过ESG经营谋求差异化，成为制定增长战略的可持续发展的企业集团

而且，在日常经营活动中也要坚持经济与ESG这两个标准，意味着要成为在其中投入经营资源(人力、物力、资金、数据)，作为可持续解决方案提供商(也提供社会和环境课题的解决方案的企业)，向各方利益相关者提供价值的存在。本集团公司如果无法成为这种存在，将难以幸存下

来。为了面向未来，创建可持续发展的环境和社会，我们要引领海运和物流的产业界，以奋勇当先的决心面对困难，在客户、合作伙伴的理解和协助下，共同实现可持续发展。

ESG 经营追求的目标



ESG 经营追求的目标

NYK 集团在 2018 年 3 月发布的中期经营计划中，明确表示“要将 ESG 整合到经营战略中”。提出了让本集团公司的收益最大化与追求社会和环境的可持续性融合起来，努力创造本集团公司的新价值的观点。为了尽到企业的社会责任，本集团公司一直在积极努力，中期经营计划发布后，时至今日，我们从各种角度反复讨论了本集团公司追求的 ESG 经营。其答案是我们重新认识到本集团公司是“社会公器”，今后也要力求成为被社会

和产业需要的可持续解决方案提供商。

那么，作为可持续解决方案提供商，应该做什么？首先要在考虑日常经营活动的基础上，除了经济效益和经营规模等“经济”之类的过去一直存在的标准之外，从集团每个员工具备“ESG”标准开始。如何才能秉持这两个标准，通过本职工作作为解决社会和环境课题做贡献？只要从这个角度重新审视业务，本集团公司到处都会发现创造价值的种子。如果能够按照 ESG 标准深思熟虑之后，断定对于本

集团公司继续成为被社会需要的存在是必要的种子，即便在短期内不会对业绩有所贡献，也要从长期的角度出发，本集团重点投入公司的经营资源，即人力、物力、资金、数据。其结果，不仅会实现本集团公司原有业务的差异化，并创造新的业务领域，而且有助于促进品牌推广、提升集团员工的工作价值和自豪感等，可以提高本集团公司的企业价值。

何谓 NYK 集团的“ESG”？

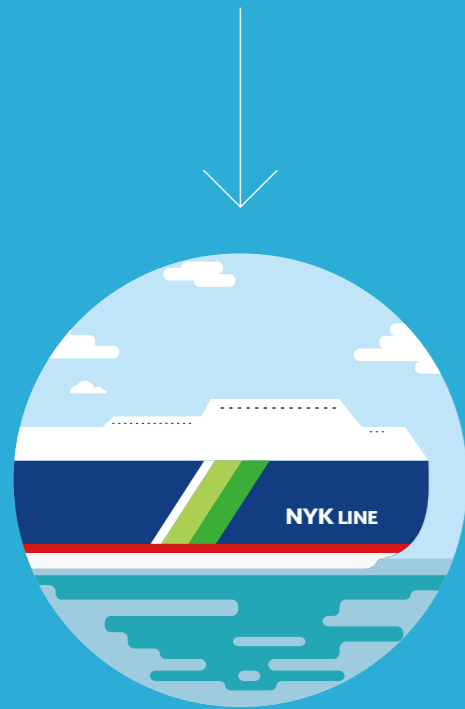


ESG 标准告诉我们，不要陷入短期思考中，要从长期的角度关注业务，这一点非常重要。例如是否充分爱护环境、对社区的贡献度如何、集团员工能否感受到工作价值、是否满足各方利益相关者的期待等角度。堪称是敏锐地察觉到社会和环境课题的标准。在“收益最大化”的标准上，增加 ESG 这一新标准，也就是“可持续发展的社会和环境”的角度，通过以这两个轮子作为经营活动基础的治理来牢固支撑，这就是本集团公司应当开展的 ESG 经营。在这次的 NYK 集团 ESG 蓝图中展示的，只是本集团公司的 ESG 经营要追求的措施的一部分。今后，对于 ESG 经营，通过在本集团公司内的所有部门、层级、区域展开热烈的讨论，措施内容会不断充实完善起来。通过精心打造每一项措施，让更多的利益相关者对该措施产生共鸣，ESG 经营将会成为今后的本集团公司增长战略本身。

第 1 部分

打造未来的 NYK 集团的新价值创造措施

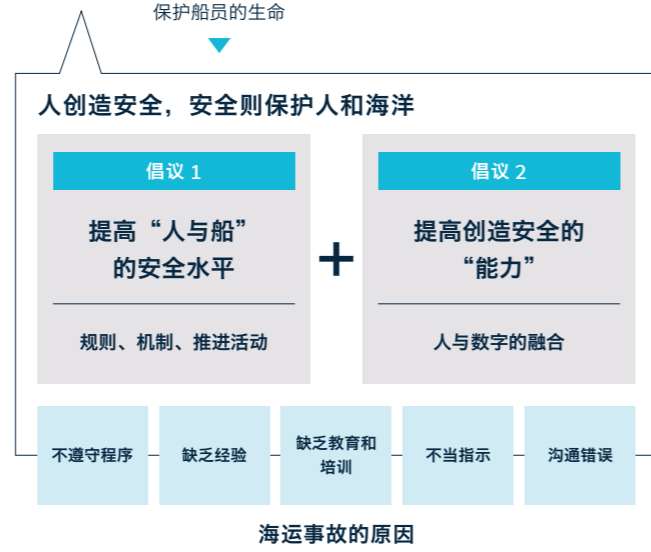
下面从原有领域和新领域两方面，介绍在 ESG 经营中追求的“打造未来的 NYK 集团的新价值创造措施”，即“安全航行”“GHG 减排”“向能源领域挑战”“为解决社会课题做贡献”这四项措施。



1-1. 安全航行

实现安全航行是持续开展本集团公司业务的根本。安全航行不仅有助于保护船员和船舶的安全，并确保货物安全、提供稳定的服务，而且从保护环境“感恩海洋”，将美丽的海洋传给下一代的观点来看，也是必不可少的因素。一旦发生重大海难事故，人命有可能会受到威胁，替客户保管的重要货物也有可能损毁。而且，事故导致的油气泄漏等，对环境造成的影响无法估量。安全航行是本集团公司必须完成的使命，迄今为止本公司一直把安全航行作为头等大事来抓，这也是本公司的骄傲。

通过安全航行，保护船员的生命和环境



提高“人与船”的安全水平

安全推进制度

本公司以 1980 年代在全世界频繁发生的海难事故为教训，1992 年迅速成立了安全推进本部，作为全公司的安全管理组织。从那时起，就把安全管理放在经营的中心位置，建立了由最高经营者担任安全推进部部长的安全治理制度。这是从 1998 年《国际安全管理规则》被制定为公约，规定了公司的安全管理责任以前开始的，表明本公司拥有把安全视为经营责任并承担其责任的企业文化。

推进制度



*1. NYK 海事教育委员会 (NYK-Maritime Education Committee)

采用独特的质量保证标准“NAV9000”

本公司利用 1998 年制定的“NAV9000”体系，不仅关注自有船的安全，也关注租船船队的安全。这是通过与商业合作伙伴

NAV9000



(船主)对话来提高安全水平的机制。本公司员工拜访运营船舶和船主事务所，通过与船员和公司负责人面对面交换信息，包括安全信息、客户要求事项、最新行业标准以及本集团公司拥有的经验等，力求互相理解安全管理和环保的重要性。这是超越合规层面，以互相采取高实效性对策为目的，与社会共同发展的框架。

培养安全航行的骨干人才并建设安全文化

要想实现安全航行，培养优秀人才非常重要。本公司的 DNA “要想做到安全就必须从培养人开始”，在于岩崎弥太郎创办三菱商船学校(现在的东京海洋大学)，奠定了建立现代国家日本的基础。2007 年在菲律宾创办商船大学(NYK-TDG Maritime Academy，以下简称 NTMA)，有助于培养并稳定确保优秀船员。而且，通过运营自营的训练中心、航行实习生船(练习船)等，建立了一套人才培养系统，无论国籍如何，都会确实传承在 NYK 内积累的安全航行相关的技术诀窍和知识。

此外，由于 1997 年 7 月 2 日本公司运营的油轮“Diamond Grace”在东京湾中之濑撞上浅滩，发生约 1,550 千升原油泄漏的石油污染事故，因此重新认识到社会责任的重要性，每年持续开展以该事故为教训的安全推进活动。为了避免员工淡忘当时的教训，根据再现影像制作在线学习材料，让船上和陆上的员工听讲等，开展促进双向交流的活动，始终努力建设安全文化。

提高创造安全的“能力”

充分运用数字技术，力求提高可持续性

本集团公司通过配置造船和机械工程方面的专业工程师，将研究事故、故障和不良状况的数据而形成的技术知识作为 NYK 标准，运用到新造船规格中，实现了优质船队建设。而且近年来，将优质船舶的建造技术与丰富多彩的数字技术结合起来，力求使安全水平得到飞跃性提高，面向未来，努力研发领先半步的技术。始终保持更高水平的安全航行，就是本集团公司差异化的根本。力求通过进一步运用数字技术，保持和提供安全优质的物流服务，提高客户和本集团公司的可持续性。

通过从陆上监测运营船舶来预防事故和故障及早发现失效

利用 2008 年引进的船舶性能监测系统“SIMS (Ship Information Management System)”，运营船舶的位置、速度、风向、风力、轮机运转状态(温度、压力、流量等)、摇摆传

感器的加速度数据等，可以获得大数据了。根据这些数据进行分析 and 诊断，以便及早发现运营船舶发生故障的预兆、故障以及重大事故，这是航行经验丰富的本公司专家(航海士)才具备的能力。

2020 年 8 月在马尼拉创办了远程诊断中心(RDC)，可以高效地集中监测“SIMS”搭载船舶的轮机运转状态。该中心依靠本公司专家的专业知识深入研究 AI 发动机设备异常检测系统的结果，然后向 SIMS 搭载船舶传输高精度信息。在检测、判断、传达、反馈的流程中，建立了 AI 与人类(专家)高效发挥作用的系统(Expert-in-the-Loop)。此外，还运用高级 AI 技术进行数据分析和诊断，以便事故预防，并以在运营船舶上实现边缘计算化为目标，研发异常检测系统。能够充分积累 RDC 的状态监测、事故预防、预防保护相关知识，并能及时获得航海和船舶操纵数据的通信环境一旦建成，还能承担我们追求的有人自动航行船舶的运营中心职能。

从人为因素的角度提高安全水平

利用 2018 年 12 月开始运用的船舶管理业务数字平台 NiBiKi 系统，使安全管理手册中规定的各种业务程序确认、作业许可、安全确认、灾害事故报告等实现了数字化。用运营船舶上的 iPad 进行的安全检查、作业许可申请、批准、报告、记录，被实时保存到陆上服务器上。而且通过与 SIMS 数据组合，还能深入分析事故发生原因的人为因素(Human Element)，这在以前是难以做到的。不仅要通过数字化来减轻船员、公司负责人的业务负担，而且要使“人的活动”大数据化，以便提高安全水平。

自动航行船舶技术的研究

自动航行船舶相关的技术研发，目的在于既降低事故发生率，也减轻船员的劳动负荷，从而提高航行效率和安全水平。在船舶操纵系统中引进自动避航功能，可望通过支持船员的避航船舶操纵来减少碰撞事故，通过从陆上监测船舶、诊断状况并反馈结果，

提高航行效率并预防轮机事故，并且在紧急情况下，通过从陆上进行远程船舶操纵，达到避免触礁事故的效果，已在实验中确认对避免碰撞有效。

本集团公司拥有船长和航海士避航船舶操纵相关的庞大数据，这是运用自制的全任务型船舶操纵模拟器，在 30 多年里积累起来的，用于研发避航船舶操纵的算法。这项避航船舶操纵计划和实施系统的概念设计，已经通过日本海事协会认证。

此外，自 2016 年起，以英国劳氏船级社提出的自动航行 3 级(有人自动航行)为目标，与日本国内航海计量仪器制造商开始研究自动航行船舶技术，后来也与国内外的许多海事相关企业、船级社及大学等进行共同研究。2020 年被选为公益财团法人日本财团实施的无人运营船舶项目 MEGURI 2040，力求与日本国内 27 家合作伙伴共同取得内航船舶无人运营船舶实证实验的成功。

SIMS (船舶信息管理系统)



远程诊断中心 (菲律宾的马尼拉)



1-2. 提供通过减少温室效应气体(GHG)排放量来降低环境负荷的运输模式

GHG 减排是一项必须立即采取行动的环境课题。如果不努力解决这项课题,经营活动本身将难以持续,必须兼顾 GHG 减排与经营战略。而且,不仅要为实现 GHG 减排的目标而自强不息,也要与面临同样问题的客户、对本集团公司的 GHG 减排活动表示理解的全体合作伙伴共同努力,为解决课题做贡献。

本集团公司正在建立旨在促进 GHG 减排活动的应对气候变化的管理制度。由董事会监督 GHG 减排活动,由风险管理委员会掌握气候变化风险并监测应对情况,将 ICP(内部碳定价)纳入到投资判断中,追求过去一直率先发展的绿色金融领域等,采用所有的方法、制度,推动公司内部的气候变化应对措施。

同时,意识到 TCFD*2 的披露方法,为了应对气候变化对业务的影响等将来的情景变化,采用新的管理方法,定点观测应当监测的重点。现在已从能源部门开始,也在研究向其他的营业部门推广。今后,将采用这种方法进行情景分析,掌握设想的风险和机遇,在研究经营战略时有效利用。

*2. Task force on Climate-related Financial Disclosures (气候相关财务信息披露工作组)

以 GHG 减排为目标的 NYK 经营团队决策的应有状态

由董事会监测

基于 TCFD 的信息披露和监测

- 治理制度与探讨方法
- 战略短期、中期、长期的企业经营
- 风险管理风险的识别、评价、降低方法
- 指标与目标风险与机遇的评价指标和目标的达成进度

彻底进行风险管理

- 把控气候变化风险
- 监测应对情况



在投资和筹资中运用 ESG 指标

- 引进 ICP
- 可持续发展挂钩金融



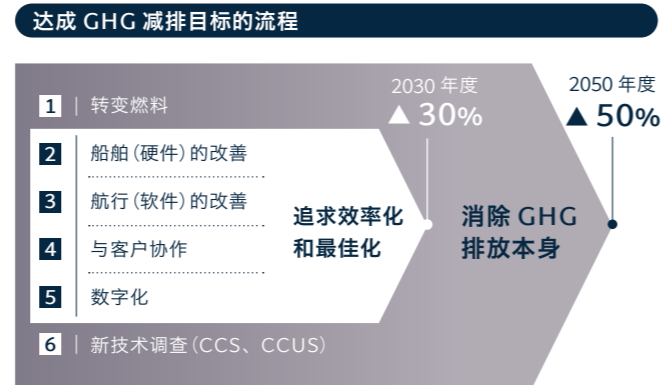
IMO 提出的 GHG 减排战略(与标准年度 2008 年相比)以及本集团公司的单位周转量 GHG 减排目标(与标准年度 2015 年相比)如下所示:



关于到 2030 年减少 30% 的目标,以通过软件(航行)改善为主,预计 GHG 减排效果约 18%,预计通过硬件(船舶)改善约 11%,预计通过转变燃料改善约 1%。关于到 2050 年减少 50% 的目标,必须投入使用零排放船舶,还要考虑采用新技术。

旨在提供低环境负荷运输模式的 6 项具体措施

不仅追求高效化和最佳化,还注重 GHG 减排本身,力求到 2050 年减少 50%。



1 转变燃料

以 GHG 减排为目标,推动改用以 LNG 为燃料的船舶。而且还积极研发更加超前的以氨气、氢气等为船用燃料的船舶。并且,LNG、氨气等燃料,必须采用不同于以往的重油的操作方法,因此要培养安全航行所需的人才。

2 船舶(硬件)的改善

以在船舶技术创新路线图和 2018 年发布的概念船 NYK SUPER ECO SHIP 2050 中提出的核心技术为基础,为改善能效效率、实现将来的零排放船进行研发。研发需要将本集团公司的知识与造船公司、船用设备制造商、船级社等各种合作伙伴的技术能力结合起来协同作业。现在,本集团公司参加各种各样的开放式创新活动,也包括同行业其他公司的开放式创新活动。而且,由于更新为研发、配备了新技术的船舶需要一定的时间,因此要定期更换为推进性能好的船舶,努力减少 GHG 排放量。

本集团公司参与的开放式创新

- The Maersk Mc-Kinney Moller Center for Zero Carbon Shipping
- Getting to Zero Coalition
- 国际海运 GHG 零排放项目等

3 航行(软件)的改善

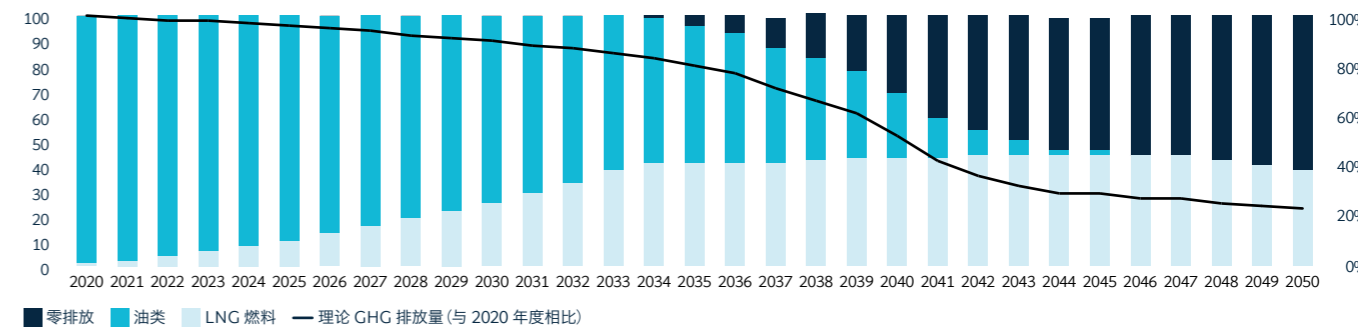
对于 GHG 减排而言,航行方面(软件)的改善活动不可或缺。力求进一步深化早就开始开展的减少燃料消耗活动。



尽快投入使用零排放船舶



(示例)到 2034 年零排放远程汽车运输船竣工时的船舶组合示意图



引领减少燃料消耗活动的组织“IBIS TWO Plus”

引领节约燃料活动的组织“IBIS TWO”自 2019 年度起更名为“IBIS TWO Plus”，扩大了活动的范围。主要活动内容除了早就开始的节约燃料活动之外，还新增了通过共享运营相关业务（软件、硬件）信息来提高业务水平（新活动）、培训操作人员、继承技术技能。2020 年度还从以管理人员为中心的运营制度向现场主导型运营制度过渡，加上来自营业和技术各部门的广泛的年轻负责人，参加活动和各种会议的主题探讨。

4 与客户合作

要想在航行方面得到改善、进一步降低环境负荷，没有客户和相关人员的协助是无法进行的。我们要从中长期角度出发，与广大客户和相关人员携起手来，共享社会课题，同时也为了帮助解决大家的课题，要全方位地开展环境改善活动。

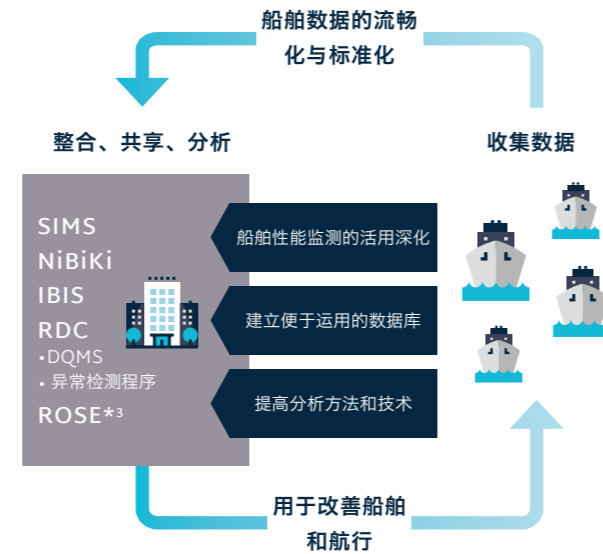
NYK 集团考虑的课题解决方案示例

1. 提高航海和装卸效率的解决方案
2. 根据客户要求购买和利用碳信用
3. 开展可持续营销

5 数字化

要想在软件和硬件两方面推动改善活动，就必须运用数据。为此，必须能够以可以分析的形式收集必要数据。为了有效地收集并便于运用船舶的航行业绩和相关数据，努力进行各种数据的流畅化与标准化等基础建设。而且还提高、推广数据分析方法和技术。在开展此类工作时，也要考虑到积极吸收外部的优良技术

和知识，不仅通过封闭的世界，还通过数据为整个行业的标准化、创造 GHG 减排的智慧和窍门做贡献。



*3. Report Of Ship's movement and Environment (船舶动静与环境报告)

6 新技术调查 (CCS、CCUS)

也在以进一步减少 GHG 排放量为目标进行新技术的调查。还对新技术的应用进行调查和探讨，例如在船上回收船舶排放的二氧化碳 (CO₂)，在停泊地或海底封存的 CCS (二氧化碳捕获与封存) 技术，旨在利用所封存的 CO₂ 生成甲烷等再利用的 CCUS (二氧化碳捕获、利用及封存) 技术等。

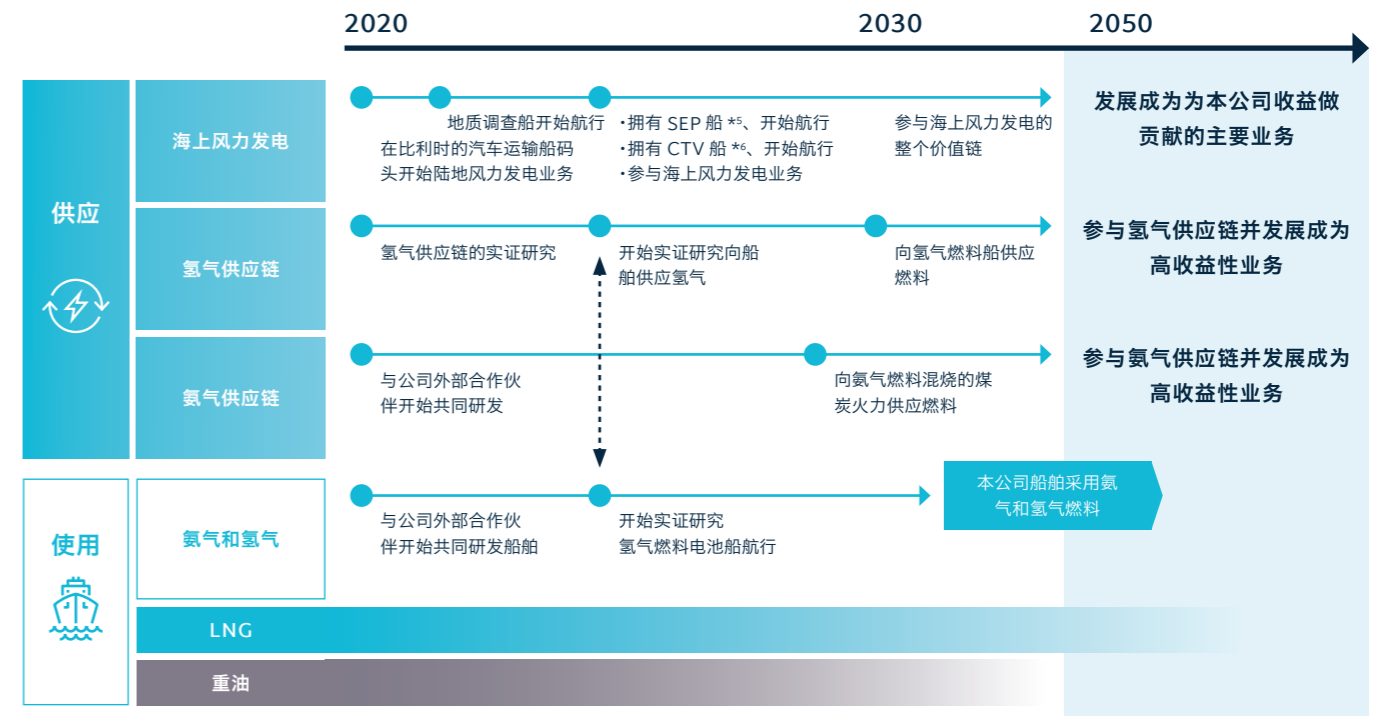
1-3. 向作为新业务的能源领域挑战

能源对于人类的美好生活是不可或缺的，为了利用清洁能源维持人类的生活和经济活动，我们希望进一步采用可再生能源。

本集团公司为使可再生能源领域成为一项新的核心业务，充分利用长年积累起来的知识、技术能力以及全球性网络，向可再生能源领域挑战。同时，我们希望在建立有助于 GHG 减排的氢气供应链，以便将化石燃料转换为氢气，因此也参加以氢气和氨气的运输为目的的研发，推动新能源价值链的建立。

这种向能源领域的挑战，必须从长期的角度积极投资。而且，要想持续提高企业价值，当务之急是创造全新的商业模式，以从技术研发和实证业务起步的创业型开展业务。研发 (R&D) 等先行投资的方面也很多，在公司内部充分讨论的基础上支持，同时在 10 年里进行数百亿日元规模的投资，力争到 2030 年，每年实现数十亿日元的经常性利润。

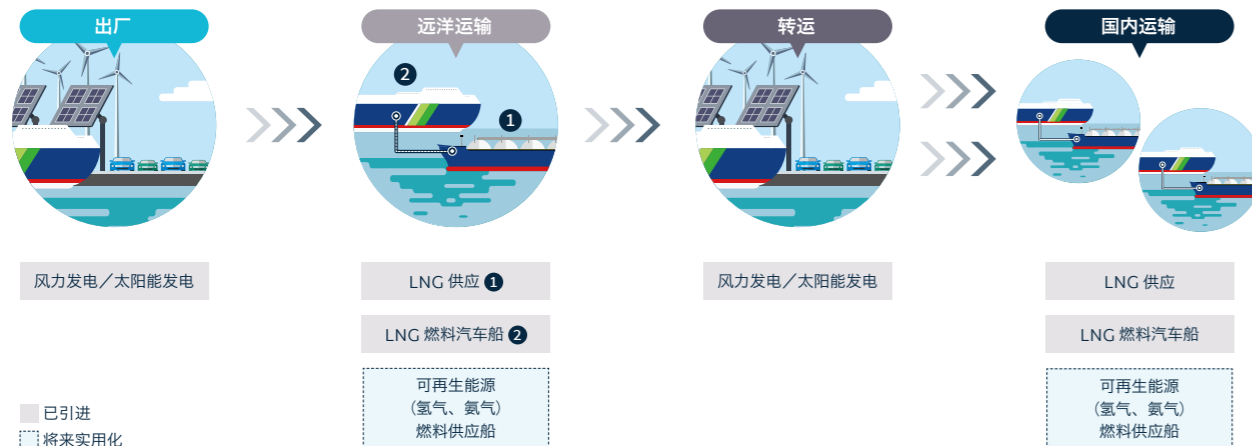
能源领域的业务时间表



*5. Self Elevating Platform 船 (海上风电安装作业船)

*6. Crew Transfer Vessel (作业员运输船)

整车运输的零排放与价值链



海上风力发电

今后将正式开始在日本近海研发海上风力发电。与海上风力发电先进的欧洲不同，日本刚成立相关法律，缺乏技术性知识和业绩，需要从建立供应链起步。本集团公司的优势，不仅包括本公司通过海运业务长年培养的技术能力、日本的各项法规和法律制度相关的知识，也包括在离岸业务中积累的知识，以及因为拖船业务而遍布全国的集团下属公司拥有的本地业绩和网络。我们认为，通过集结扎根于日本的本集团公司的技术诀窍，并且与欧洲合作伙伴合作，能够为海上风力发电相关业务作贡献的领域非常广阔。海上风力发电方面的海运咨询、地质调查、修建器材的搬运、承担修建作业的安装船(SEP 船)、运转后的作业人员运输船(CTV)等海上风力相关业务，与本公司原有业务的亲和性很高，最大限度地发挥本集团公司在海上和船舶方面的优势，引领日本的海上风电研发。

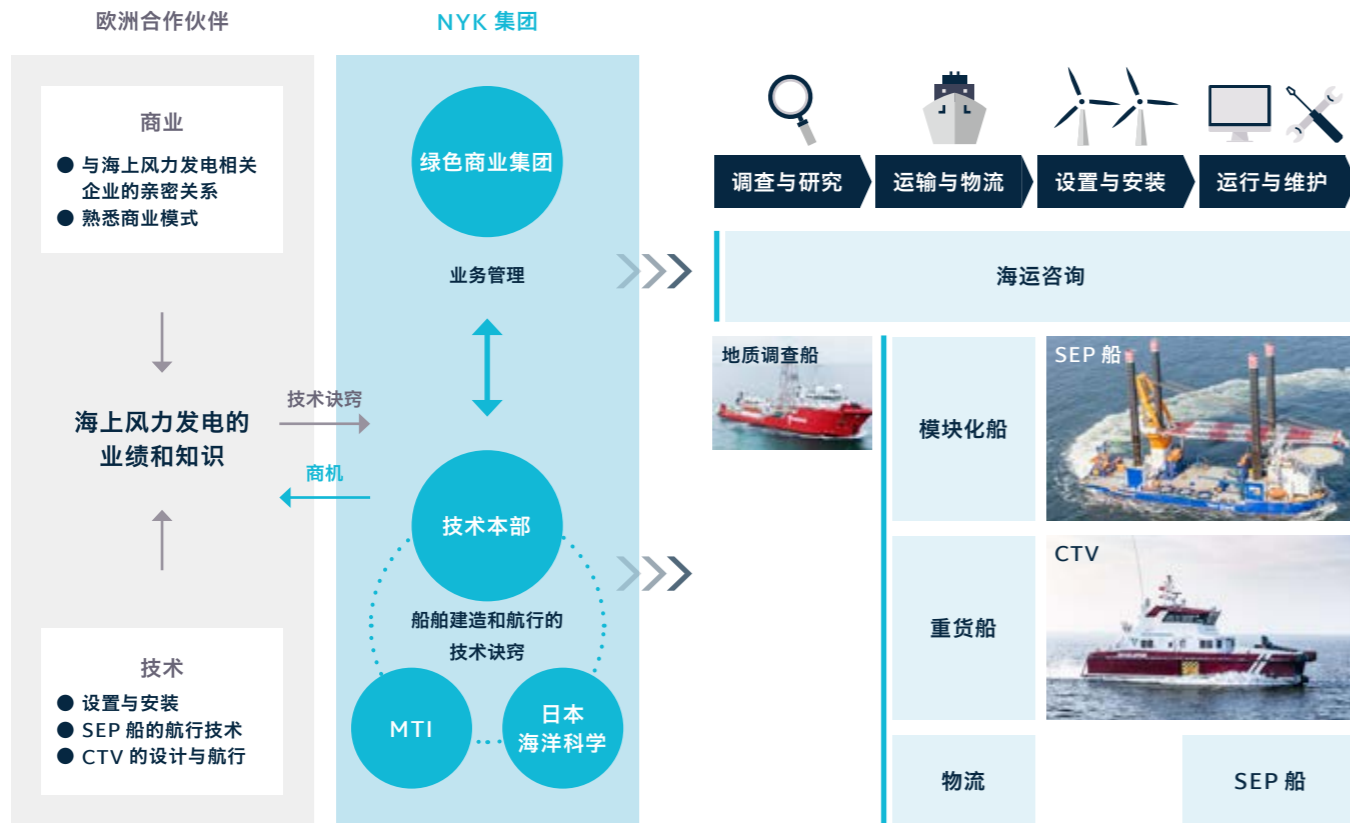
并且，还以这种商业模式为开端，积极参与海外的海上风力发电业务。

氨气燃料和氢气燃料

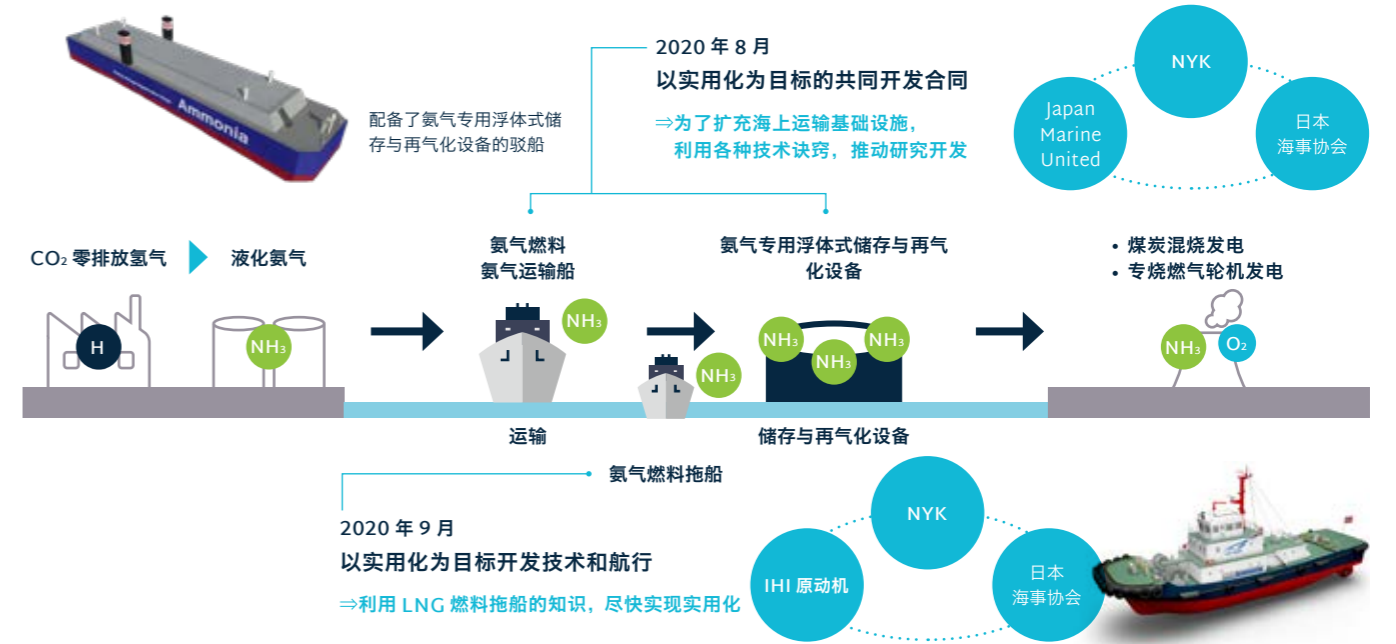
为了实现脱碳化，预计将来氢气会被用作能源资源，并被用于工业、发电。目前，尚未建立满足这些需要的稳定的供应网，因此正在进行包括海上运输在内的研发。已在本公司参与的实证实验中开始进行氢气运输，为了在不远的将来建立氢气能源链，本集团公司将承担重要的职责。

此外，也开始探讨氢气和氨气作为船用燃料的用途。为使本集团公司运营的约 750 艘船舶实现低碳化，预计目前作为过渡解决方案利用 LNG，以将来的脱碳化为目标的研究不可或缺。首先，为了实现以氨气为燃料的船舶，开始与公司外部合作伙伴共同研究以氨气为主燃料的液化氨气专用运输船和浮体式储存与再气化设备，以及同样使用氨气燃料的拖船的实用化。而且，还以氨气燃料电池搭载船舶的实用化为目标，与公司外部合作伙伴开始开展实证业务。伴随着燃料电池搭载船舶研发和氨气燃料供应的实证航行，在日本尚无先例。在氢气和氨气方面，除了本项目以外，还与国内外合作伙伴合作，继续积极开展工作。

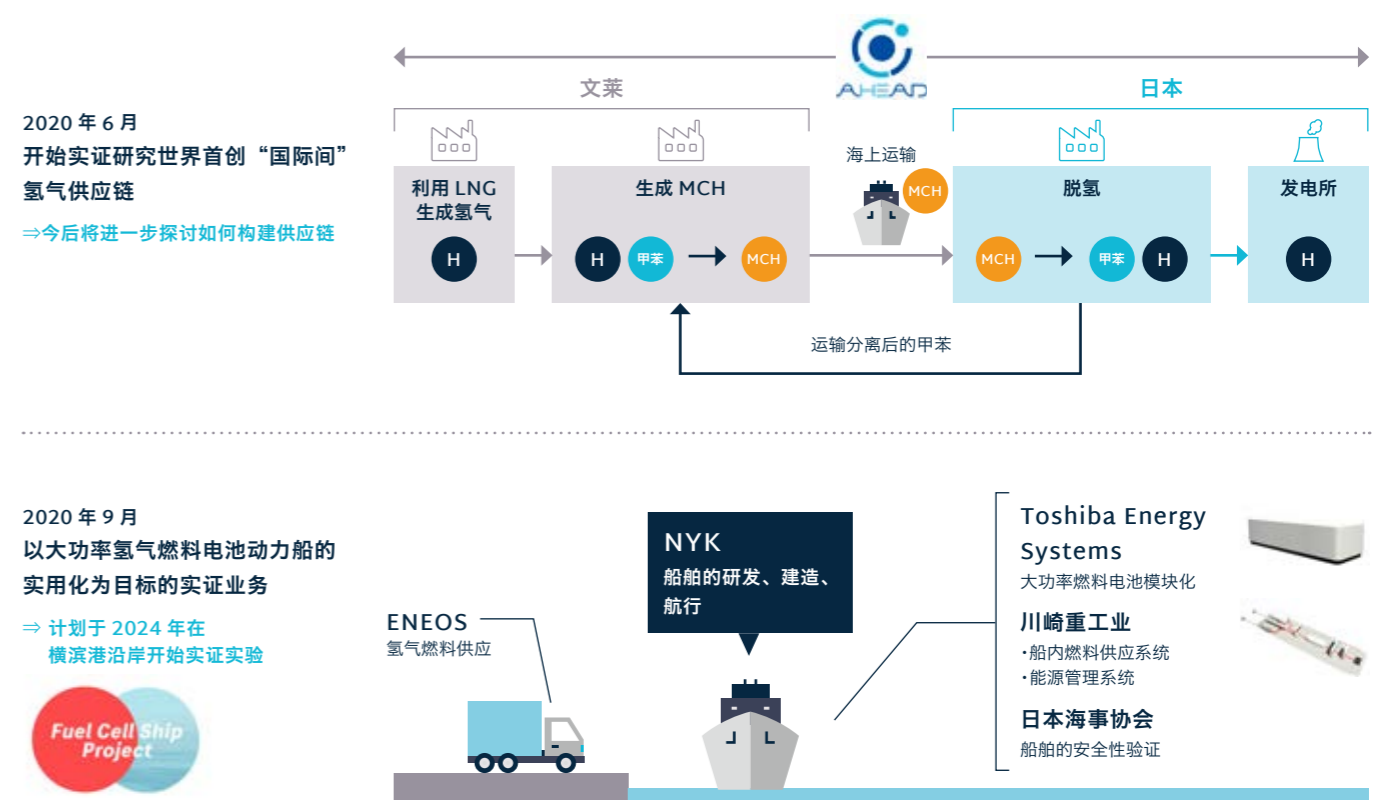
为发展日本的海上风力发电做贡献



以氨气燃料实用化为目标的措施



以氢气燃料的实用化为目标的措施



1-4. 从努力解决社会课题开始的 活动

作为以海陆空的自然环境为舞台开展经营活动的企业集团，保护地球环境、在全球开展业务的过程中应对社会课题，是本集团公司当然应该努力解决的课题。并且，挑选还没有人能够解决的社会课题，通过经营活动为解决课题做贡献，探讨将来如何实现商业化，属于提高本集团公司的可持续性的活动。对于员工以解决环境和社会课题为目标的挑战，公司会积极支持下去。

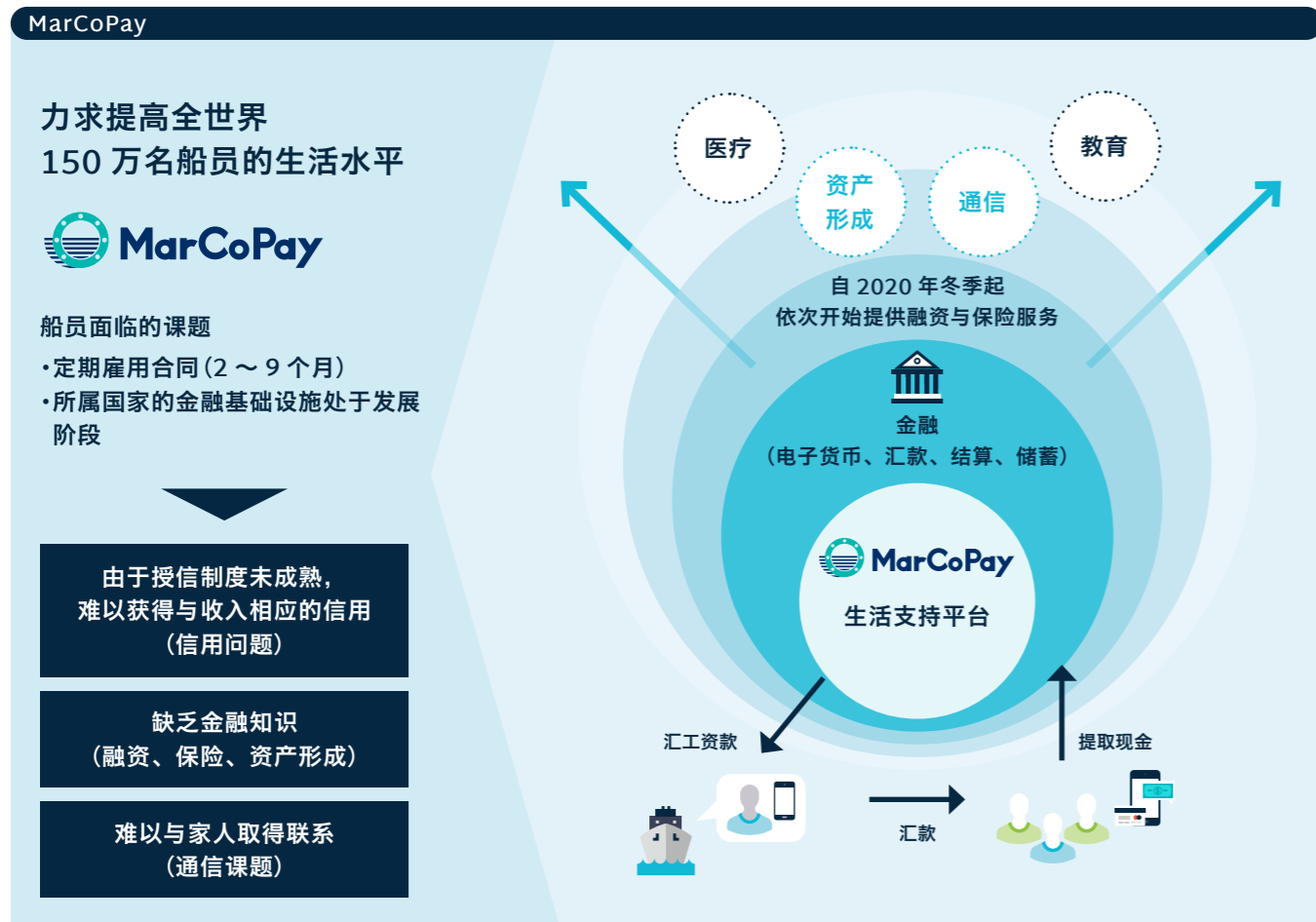
船员专用生活支持平台～ MarCoPay ～

本集团公司的运营船舶，有近 2 万名各种国籍的船员在船工作，全世界有 150 万名船员支持着船舶的航行。大多数外籍船员与普通员工不同，由于采取每个航次的定期雇用形式，各自所属国家的金融服务使用和授信制度也不发达，即使获得高水平的收入，有时也会影响使用贷款、保险、资产形成所需的储蓄等金融

服务。而且，如果在海上持续工作 6 个月以上，不仅难以立即处理家庭经济的金融情况，有时甚至连与家人联系都很困难。

MarCoPay 不仅要解决现金和存款的管理、汇款等业务课题，还要建立在船员的人生阶段提供必要服务的生活支持平台，努力解决船员和海运行业面临的课题。要营造良好的环境，既能让外籍船员及其家人打消对经济方面的担忧，让其安心投入到工作中，又能让其享受与其收入和潜力相应的服务，也有助于区域经济的发展。我们正在与金融机构、通信公司、医疗机构、教育机构等合作伙伴合作，以手机应用软件的形式研发数字平台。

自 2020 年冬季起，依次开始提供融资、保险服务。不仅在本集团公司开展服务，也为广大海运行业、船员提供服务，为解决整个行业面临的船员课题做贡献。



微塑料的回收及提供

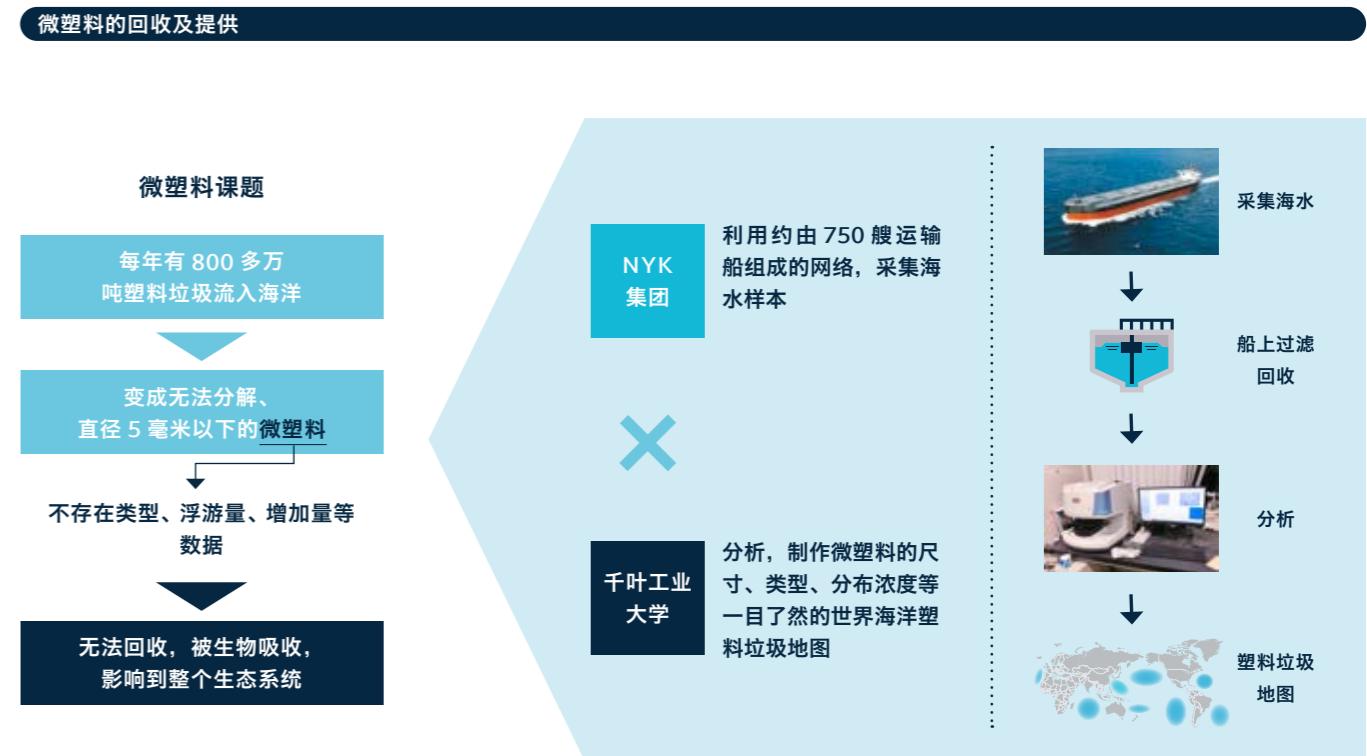
作为一直以海洋为舞台开展经营活动的企业集团，感恩海洋是一项本集团公司必须努力解决的课题。

由于流入海洋的塑料垃圾经年累月在波风和阳光等的影响下，变成 5 mm 以下，被称为“微塑料”的微小碎片，不仅难以回收，而且有影响生态系统之虞。据说每年有 800 万吨塑料垃圾流入海洋，还有人预测到 2050 年塑料垃圾会超过海中的鱼类数量。目前并未充分调查这些塑料垃圾造成的海洋污染情况，因此作为解决此问题的第一步，我们正在协助以掌握实际情况为目标的活动。

2020 年 3 月，本公司与千叶工业大学签订了调查研究海洋中微塑料的备忘录。为了调查各个海域的污染情况，本公司运营船舶在航行中用千叶工业大学的龟田副教授提供的特制网过滤海水，采集微塑料。向该副教授提供其样本，进行分析。

发掘社会课题并推动商业化萌芽

世界上充斥着形形色色的环境和社会课题，以更高的眼光、更广的视野挑选这些课题，探讨是否存在可以利用本集团公司的业务和知识的领域，探索新的商业化道路，属于有助于创新和发掘商业化萌芽，为提高本集团公司的企业价值做贡献的活动。而且，即便是商业化道路漫长的情况，向公司提出这些课题的解决方案，召集公司内部的各式各样、才能各异的人才展开讨论，也有助于员工的成长。整个公司要支持员工的此类活动，精心培育小萌芽。



第 2 部分

强化推动新价值创造的 人员和组织

在推动 ESG 经营，进行自我变革，成为努力解决社会课题的可持续解决方案提供商方面，最为重要的是组织，是人才。下面介绍关于创造本集团公司新价值的人才和组织的具体活动。

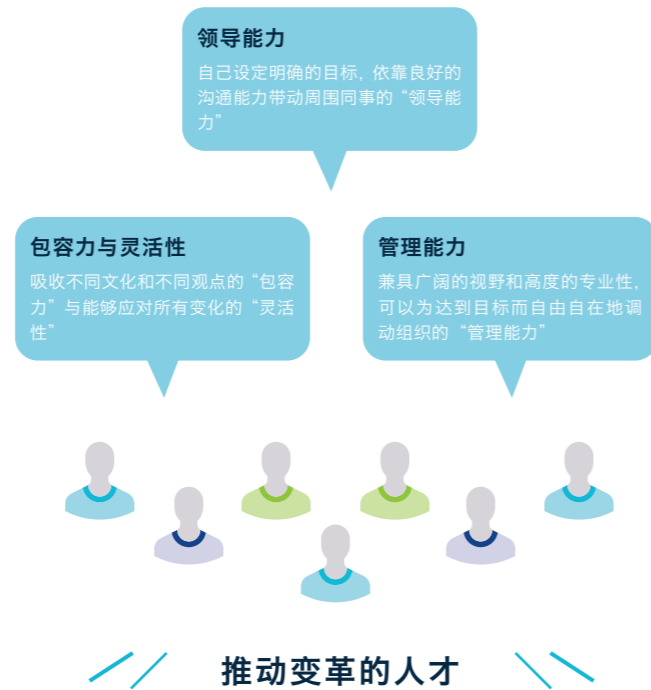


2-1. 需要的理想人才与人才培养

现在的海运业和物流行业，由于 ESG 经营的要求、巨大 IT 产业的兴起、环境管制的加强及其应对、基于大数据的商业分析、货主的结构变化等，迎来了几十年一遇的全球性变革期。在这一变革期，需要能够努力解决社会课题，对集团内多种人才的意见敏感，大力推动创新的人才。

本集团公司是由国内外的总共 3.5 万名员工构成的，作为其核心，以培养兼具下列三个条件的人才为目标。而且，除了这三个条件之外，为了作为本集团公司追求的顺应时代要求的“可持续解决方案提供商”，不断创造其价值，需要把重点放在“能够强有力地领导变革的人才”和“支持变革、具备实践能力的人才”上的人才培养措施，推动公司内部教育机构“数字学院”的创办、自主培养航海士的持续性措施等。

人才培养的三个条件



培养能够强有力地“领导”变革的人才

何谓 NYK 集团的数字学院？

由具备在国内外研发业务的经验，并作为在职大学老师执教的员工们担任老师，招聘公司外部著名的大学教授和学者，分成基础讲座和练习两部分运营。

基础讲座

采用本集团公司的物流和海运的新业务事例，学习经营者必备的基本素养。

- 财务报表和非财务信息相关的基础知识
- 应用统计分析等数理科学提高收支和业务质量等的方法
- 为了在 VUCA 时代生存下去，通过团队合作向客户提供创造新价值的服务，作为创作提高积极性的蓝图的方法进行设计思考等

练习

根据学员自己选择的主题，与公司内外部的相关人员面谈，进行问卷调查等，同时向改革公司内部业务和创造新市场挑战。练习的最后，向总裁等经营团队提出建议。

除此之外，为了应对今后越来越快的经营环境变化，并抓住商机，还要体验学习利用基础性编程语言进行统计分析、机器学习等。

业绩	
学员人数	第 1 期 6 人 (2019 年度下期) 第 2 期 9 人 (2020 年度上期) 第 3 期 12 人 (2020 年度下期)
对象	骨干员工~年轻管理人员 工种(陆上事务类工作、技术类工作、海上工作) 确保所 属部门、性别的多样性

数字学院

培养创造新价值，兼具开拓市场的创业者精神和技能商业领袖



不断地自主培养航海士

本公司从 2006 年开始自主培养航海士。录取普通的 4 年制大学和高等专科学校的毕业生，用 2 年时间，讲授考取航海士证书所需的课程并安排实习，作为将来的船长、轮机长的候选人加以培养。希望他们通过与包括外籍船员在内的商船类学校的毕业生在海上、陆上共同工作，从新的角度出发，为安全航行和改善航行做贡献。

自主培养课程录取人数：总计 125 人(截至 2020 年 4 月)



普通大学毕业后，成为自主培养的首位船长的森 映宏
※ 普通大学是指战后的新制大学中，不属于商船类教育机构的大学。

培养支持变革、具备实践能力的人才

支持变革，需要以强大的实践能力为基础。稳固的实践能力会催生变革创意、促进变革。为了产生强大的实践能力，将采取下列措施：

NYK-TDG 海事学院

确保 NYK Quality 的优秀船员是本集团公司在船舶航行上的重要课题。因此，为了确保和培养在本集团公司运营船舶船员中的占比约为 70% 的菲律宾船员，在日本的海运公司中率先于 2007 年在菲律宾创办了商船大学 (NTMA)。毕业生已经超过 1,100 人，其中的大多数都在本集团公司运营船舶上工作，也诞生了管理人员，实现了确保本公司需要的具有高度的安全意识和忠诚意识的人才。

在 NTMA 开展教学时，通过从菲律宾国内的各个地区招收学员，实行全部住校制，并设立奖学金制度等，为那些因家境贫寒而上不起大学的学生开辟了一条求学之路。并且，依靠独特的教学计划和船上培训，毕业后的菲律宾海员国家考试合格率保持 100%，成为通向稳定就业的桥梁，希望尽量为所有与本集团公司友好合作的菲律宾船员过上美好的生活做贡献。



NTMA

NYK 商学院与 NYK 海事学院

努力充实以增强集团员工综合能力为目标的培训体系“NYK 商学院(NBC)”和“NYK 海事学院(NMC)”的课程内容。每年，NBC 开展 60 多种培训，NMC 则开设近 100 门课程；2019 年度参加培训的集团员工，NBC 约有 2,000 多名，NMC 约有 6,000 名。

“NYK 商学院”提供丰富多彩的学习机会，包括以让下一代人才开阔视野、增强和提高领导能力、管理能力等为目的的层级别培训，各种商业技能培训，以及国内外集团员工广泛参加的在线学习课程等。

“NYK 海事学院”对于在本公司船队上工作的船员，无论国籍，都采用同样课程培养。学习特定船级专用的知识和技术条件，考取、更新、掌握必要的资格等，广泛支持船员需要的学习。

	NYK 商学院	NYK 海事学院
目标	提高商人所需的综合能力	掌握各种航海士职务的高级技术
培训内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 层级别、一般技能 (财务等) 60 多种商业技能培训 ● 每年有 7,000 多名国内外集团员工参加在线学习 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过 OJT、高级模拟器、在线学习，从三航士和三机士到船长和轮机长，学习各种职位所需的知识和技术 ● 2019 年度约有 6,000 人参加

年富力强的员工的战略性培养

对于有能力和干劲的员工，从其年富力强时起，就派其到集团下属公司、合资企业等公司外部担任战略性职位，特意让其在恶劣的环境中磨练成长，今后将增加这种机会。

2-2. 多样性丰富的组织 (多样性与包容性)

多样化人才活跃在形形色色的业务和现场，他们具备的信息收集能力，确实有助于形成满足多方利益相关者需求的力量、发现并培育新业务萌芽的力量，以及努力解决社会课题的力量，进而成为本集团公司在扩大到各个国家和地区的领域中作为可持续解决方案提供商不断发展的关键。要营造良好的环境，能够给已经存在的多种多样的人才以公平的机会，充分发挥个人的能力。

NYK 集团的多样性

在全球开展业务的本集团公司员工人数约为 3.5 万人，其中将近 80% 的员工在日本以外的区域工作。在“给生活带来价值”的基本理念下，多样化人才在世界各地承担各种业务，多国籍船员在本集团公司运营船舶上工作，24 小时 / 365 天支持着现场。

公平地评价多样化人才，并反映到合理的待遇和提拔上

2007 年制定了“NYK 集团价值(3I's)”，作为实现本集团公司基本理念时的思想准备。本集团公司也与在海外共事的当地工作人员共享“Integrity(诚信)”“Innovation(创意)”“Intensity(坚毅)”的首字母，即三个“I”，将其定位为旨在营造集团归属感的重要价值。促使当地工作人员进一步施展才干，通过完成集团业务、经营决策，更加准确地反映多元的观点和价值观，今后会越来越重要起来。因此，对于那些属于干部层的海外人才，不仅要更加积极地要求其参与经营决策，而且要作为总部经营干部候选人纳入到评价对象中。

而且，女性在海外的活跃程度超过日本，本集团公司的女性员工比例为 37%、女性管理人员(经理以上)比例为 25%、董事比例为 6%(2019 年度末)。均处于增加趋势，但是尚未达到令人满意的水平。今后也不会拘泥于性别，为了能够充分发挥优秀人才具备的能力，给予合理的待遇和提拔，不断追求多样性丰富的组织。

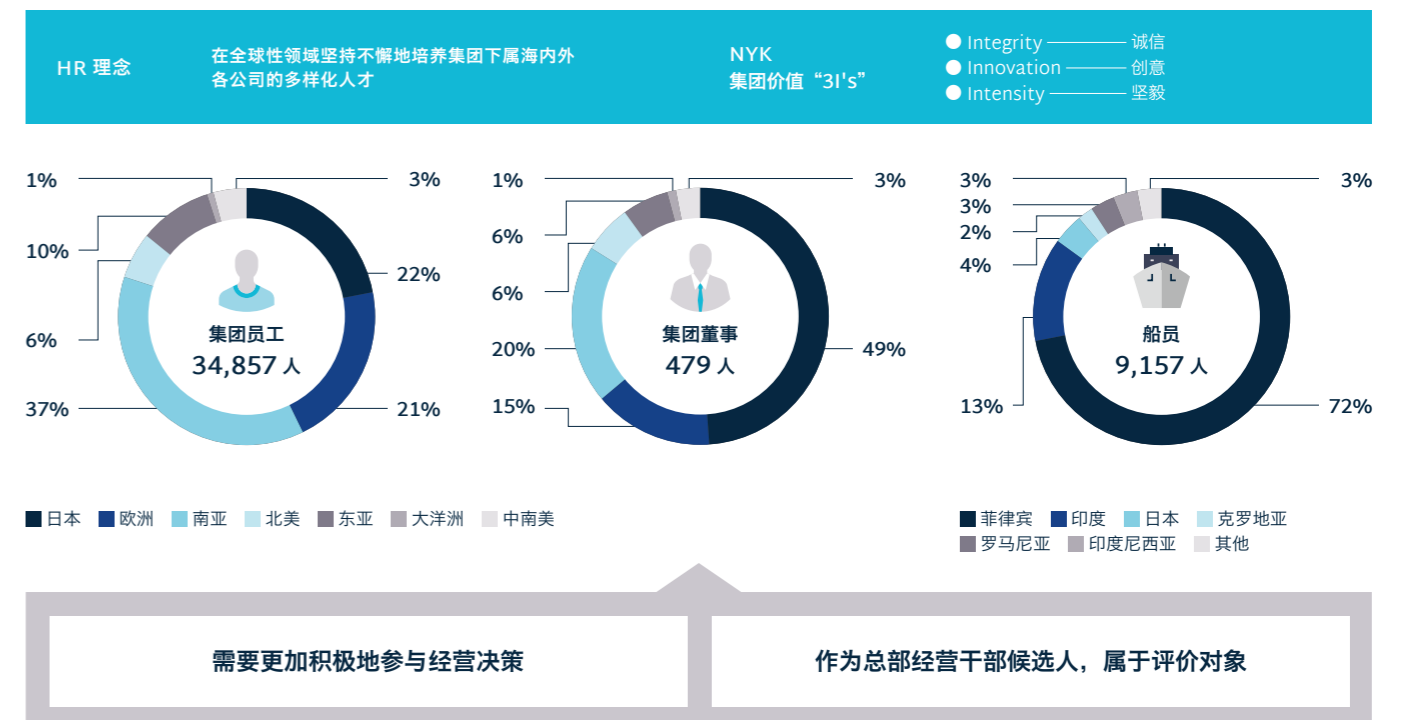
广泛提供成长机会的灵活制度

促进环境建设和职场风气建设，以便让多样化人才能够充分发挥才干。包括女性、老前辈、外国人、残疾人在内，支持所有员工发挥才干、实现职业发展，力求通过合理的待遇和提拔来建设多样性丰富的组织。为使多样化人才能够在反复经历各自生活事件的过程中，继续发挥才干，本公司采取了各种各样的措施。

为了避免员工因为配偶调动而放弃职业离职，2008 年制定了配偶调动假制度。制定后很长时间，一直都是女性员工利用，2018 年以后男性员工也开始利用。除此之外，还制定了超过法定期限的育儿假与护理假制度、弹性工作时间制度、短时间工作制度、在家工作制度等，让面临复杂情况的员工也能在保持工作与与生活平衡的同时完成业务。

另一方面，有的员工因为育儿、护理等，在时间上受到制约，为了改革有这种部下的管理人员的意识，举办“关爱家庭领导研讨会”，采用育儿爸爸 PLUS 制度促进男性员工积极申请育儿假等，努力启发公司内部的意识。同时，认为纠正整个社会的长时间劳动课题，也有助于女性在职场发挥才干、在时间上受到制约的员工发挥能力，继续通过提高工作效率等缩短劳动时间。

建立充分发挥 35,000 人的多样性的组织



通过不断采取此类措施，本公司的女性管理人员比例在十几年前为 10% 左右，但是到 2019 年度升至超过 17%，与女性员工在长期员工中所占的比例几乎持平。而且，在工龄上也没有男女差别，享受育儿假、护理假后的复工率以及此后的稳定率也几乎保持 100% 等，成效显著。

2020 年 10 月对人事制度进行了部分调整，变更了机制，即使员工因为分娩、育儿、护理、健康方面不顺利等而导致职业中断，也能通过复工后的公平评价，避免空白期间变成障碍。并且，对于那些担心会因为休假而缺乏在工作中的所谓“修罗场体验(严格锻炼)”的员工，根据本人的干劲提供能够实现自我成长的培训机会、场所等，今后还会考虑积极行动。

2-3. 人事制度与工作方式改革

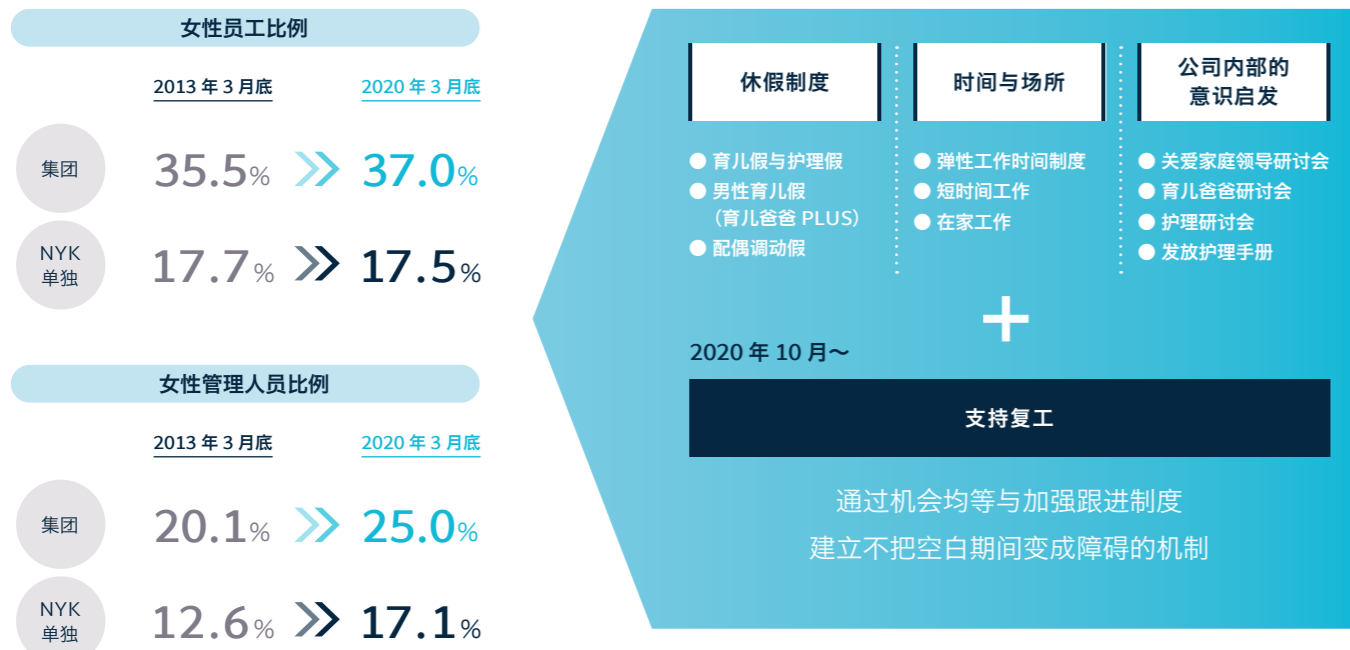
人事制度与工作方式改革的具体措施如下所示：

目标管理

在本集团公司的外部经营环境日益严峻的形势下，作为可持续解决方案提供商，要想进行自我变革，在竞争中不断取胜，需要确保每个员工的业务方向都与公司和组织追求的方向一致。以公司目标为起点，采用“目标树”，即按照集团→团队→个人的连锁关系递推(落实)业务目标的机制，力求增强组织与个人的联系。“目标树”的目的在于实现主动的业务循环，即每个员工都要理解上一级目标，意识到公司的发展、对社会和环境课题解决做贡献，并自己负责达到目标。

适应生活事件的各种制度和支持措施

推动女性发挥才干



考核制度

本集团公司把重心放在使人事考核与“培养”挂钩上。整个集团要想持续发展，就必须激发员工的活力。通过人事考核发现员工的个性，对照所期待的结果，加以分析，明确哪里做得好，哪里需要成长，并反馈其结果。通过刺激每个员工的成长积极性，使每个人都在感受到工作价值的同时完成业务，也有助于公司的发展。本公司于 2020 年 10 月修改了人事制度，变成更加公平、具有透明性的考核制度。

积极提拔必要的专业人才

一方面通过目标管理和考核制度，培养成为本集团公司核心人才的多面手，另一方面在快速高级化和专业化的业务领域、管理职

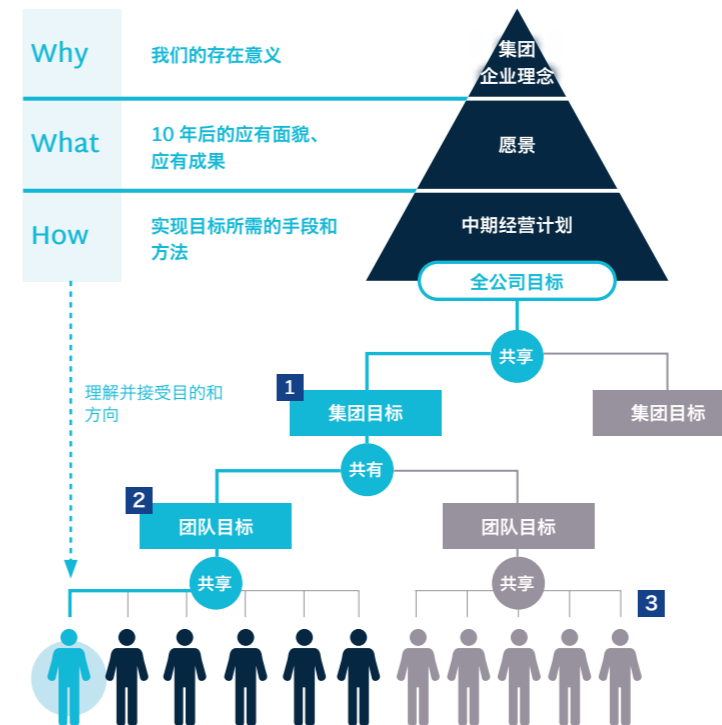
能上，积极提拔国内外的外部专业人才。为了灵活而又及时地应对商业环境的变化，要营造良好的环境，让所提拔的专业人才能够充分发挥其能力，与多面手协作，互相取长补短，这一点很重要。同时，也注重妥善进行人事管理的制度。

工作方式改革

本公司在进行人事制度改革的同时也进行工作方式改革，两条腿走路。不仅继续采取提高工作与生活平衡的措施，例如利用 IT 提高工作效率、减少劳动时间、促进享受休假等，而且积极致力于解决社会性课题，例如为了预防新型冠状病毒感染，实行远程业务和在家工作，根据从中获得的经验进行改革，让不拘泥于工作场所的新工作方式与职业追求保持平衡，改善每个人的工作与生活平衡，支持女性发挥才干、育儿，兼顾工作和护理等。

目标树 (NYK 总部)

每个员工都要理解公司的挑战，努力做好本职工作，使整个组织发挥综合实力，作为可持续解决方案提供商加快变革



“目标树”由下列 3 个目标构成：

1 集团目标 (Group Objective)

集团层面的高级目标。根据集团中长期的方针和应有面貌，反映到该年度的具体目标中，在集团内提出并共享

2 团队目标 (Team Objective)

更加符合实际业务的战术性团队层面目标。将集团目标落实到各个团队的活动中，作为每个团队成员的实际业务指导方针，在团队内共享

3 个人目标 (My Contribution)

具体记载如何对所属组织的目标做贡献的目标。要求包含对组织的贡献、有助于创造附加值的挑战性内容

第3部分

巩固支持 ESG 经营的经营基础

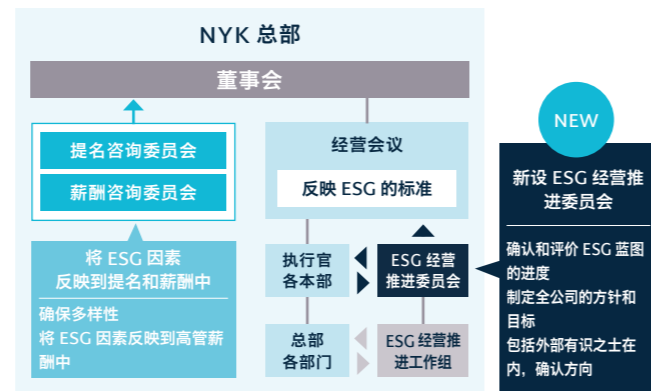
完善推动 ESG 经营所需的制度，从长期角度出发，建立将各方利益相关者的意见积极反映到经营中的机制，进一步推动经营的健全性、透明性、高效性。而且，要让全球性企业治理制度更加充实，使多元价值观互相合作，富有实效性。



支持 ESG 经营的机制

推动 ESG 经营时，要正确认识 E(环境)和 S(社会)的课题，要进行监测，以确认是否为解决课题做出了合理的判断、具体的解决措施是否进展顺利，为提高其实效性而决策时，需要更加深入地讨论。成立外部有识之士也参加的新委员会，反映外部利益相关者的意见。在确认方向的同时，制定方针和目标，进行 NYK 集团 ESG 蓝图的进度确认和评价，建立定期(每年 4 次)向经营会议和董事会报告进度的制度。并且，为了快马加鞭地开展本公司的 ESG 经营，也要努力完善治理制度。

通过新设推进委员会，稳步开展 ESG 经营



努力完善加快 ESG 经营的治理制度

- 保持并提高董事会的专业性和多样性
- 在董事会上讨论 ESG 课题
- 使 ESG 评价与董事报酬等挂钩
- 在风险管理制度中反映 ESG 观点

3-2. 集团治理的推广

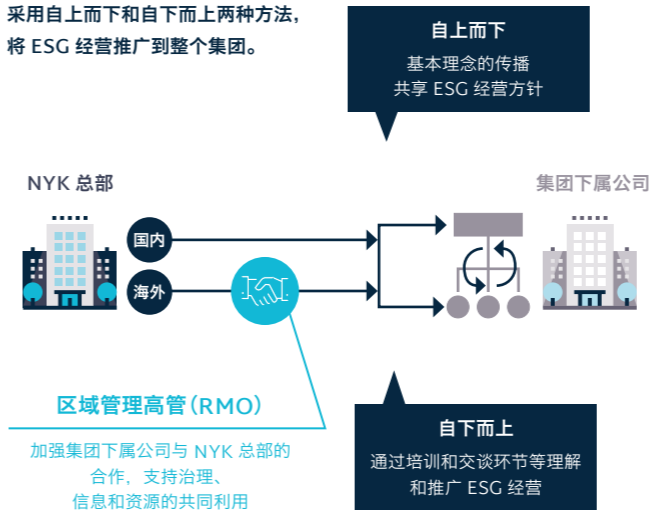
本集团公司在全球开展业务，由国内外的业务内容、经营规模复杂多样的集团下属公司构成。我们力求与这些集团下属公司共享集团企业理念和 ESG 经营目标，遵循高尚的伦理观和社会规范，通过负责任的经营提高企业价值。

充实全球治理制度

在美洲、欧洲、东亚、南亚的各网点设置区域管理办事处(RMO)，在区域治理高管下面配置法务负责人和内审员，建立全球性治理制度。充分利用该网络，以 RMO 为中心，在总部与各网点、各网点之间保持良好沟通，努力共享最佳实践、迅速解决各种课题。

集团治理的推广

采用自上而下和自下而上两种方法，将 ESG 经营推广到整个集团。



重新认识人权的重要性

日本邮船集团企业行动宪章

第 4 条遵守 各项法令与尊重人权(摘录)

企业要认识到自己是社会的一员，以公平正义为宗旨，不仅要遵守各国法令，尊重包括人权在内的各种国际规范，而且要注意区域的善良的文化习惯，以及利益相关者的关心，开展不会违背善良的社会伦理规范的企业活动。

- 尊重人权、禁止歧视
- 禁止骚扰
- 尊重各个国家和地区的文化等
- 禁止强迫劳动和童工
- 建立并运用公平的人事和待遇制度

日本邮船株式会社行为准则 第 4 条 尊重人权、多元文化(摘录)

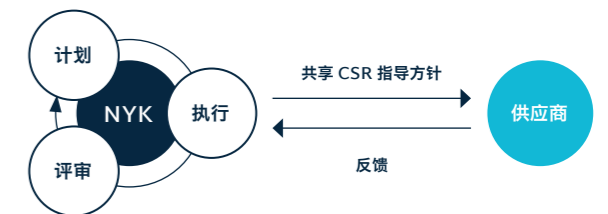
旨在提高集团员工治理意识的措施

要推广 ESG 经营与治理，就必须让每个集团员工理解、提高其意识。要以国内外集团员工为对象进行培训，安排交谈环节等，同时开展深化集团员工正确理解 ESG 和治理的活动。

3-3. 重新认识人权

本集团公司是由国内外 3.5 万名多样化人才构成的企业集团。为了更加有效地发挥本集团公司的多样性，认同多元的价值观和不同文化、广泛普及尊重人权的意识是非常重要的。而且，对于全球性人权课题，不仅包括本集团公司，也包括供应商在内，要以掌握和解决整个供应链的课题为目标进行制度建设等。

供应链管理



提高人权意识

- 人权尽职调查活动
- 人事实际情况调查“HR 调查”
- 设置员工咨询窗口
- 在线学习



主办经济人考克斯圆桌组织日本委员会(CRT)“利益相关者参与计划” ©2020 Caux Round Table Japan

发展



不断发展的 ESG 蓝图

NYK 集团 ESG 蓝图是一项每年都会更新的增长战略。本次发布的 NYK 集团 ESG 蓝图，虽然重点记载了日本邮船的主要措施，但是计划今后也在海内外的集团下属公司广泛开展本项活动。而且，今后还打算设定并披露实现这项增长战略所需的定量目标。我们要把 ESG 放在经营的中心位置，与所有利益相关者一起，为保持可持续发展，大力落实 NYK 集团 ESG 蓝图中提出的措施，解决相关课题。



最后 | 结束语

2019年11月，我们根据总裁对ESG经营的殷切期待，为了将ESG经营作为一项重要方针，展示今后NYK集团经营的应有状态，启动了NYK集团ESG蓝图制定项目。

究竟什么是“ESG经营”？
潜在企业价值的增长空间，在非财务信息(ESG)中。

在IR和CSR领域，这种观点属于常识。为了依靠这一ESG披露方针，努力实现应有面貌，我们继续确认并讨论了力所能及的事情、想做的事情。而且，不知才能把总裁的殷切期待转达给大家，我们为此苦恼不已。

在圣埃克絮佩里的《小王子》里，狐狸对王子们这样说：“重要的东西眼睛看不见，必须用心去看。”
每个人都要用心(意识)，按照“ESG标准”去发现埋藏在非财务信息中的价值。为了转达这一重要信息，我们用心制作了这份蓝图。

正如总裁致辞所言，本蓝图不仅展示了NYK集团在未来时代的存在意义，也提出了差异化战略。也许有人会觉得本蓝图缺乏具体性。但是，重要的是首先必须在共享NYK集团使命的同时，以ESG思考为战略，与大家反复讨论，记录自己有意从中选取的蓝图，希望大家理解这一点。谨借此机会，向坚持到最后的全体相关人员深表感谢。

If you want to build a ship, don't drum up people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.

“如果你想造一艘船，先不要雇人去收集木头，也不要给他们分配任何任务，而是去激发他们对海洋的渴望。”

希望继续得到大家的支持。

ESG经营推进工作组



▶ NYK集团ESG蓝图 SDGs对照表

	1 减贫	2 零饥饿	3 良好健康与福祉	4 优质教育	5 性别平等	6 清洁饮水和卫生设施	7 经济适用的清洁能源	8 体面工作和经济增长	9 产业、创新和基础设施	10 减少不平等	11 可持续城市和社区	12 负责任的消费和生产	13 气候行动	14 海洋资源	15 陆地生物	16 和平、正义与人权	17 促进目标实现的伙伴关系
第1部分			●	●				●						●			
安全航行			●	●				●						●			
GHG减排													●				●
新业务							●	●	●				●	●			●
社会课题	●	●	●	●				●	●	●				●			●
第2部分								●									
理想人才与人才培养								●									
多样性丰富的组织					●			●									
人事制度								●									
第3部分																	●
ESG经营																	●
集团治理的推广								●									
人权										●		●					●
与中期经营计划相关的目标				●			●	●	●				●				●

话题

启动了“NYK集团可持续性倡议”

这是一个每年10亿日元的新框架，目的是按照以ESG为经营中心积极推动的本集团公司重要经营战略方针，使挑战解决各种社会课题与提高企业价值挂钩。

NYK集团今后仍将实现“回报海洋、地球以及人类”。

回报地球

Return on Earth





邮编 100-0005
东京都千代田区丸之内二丁目 3 番 2 号
电话:03-3284-5151(总机)