

## 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

日本郵船グループは、グループ企業理念“Bringing value to life.”の下、事業にとって不可欠なマテリアリティを軸としながら社会・産業の変化を捉え、「サービス品質」「課題解決力」「NYKブランド」を培ってきました。これらの競争優位性を「技術力」と「人材力」に昇華し、成長を牽引する真の強みとして強化し続けることで現中期経営計画を推進、ひいては持続的な成長を実現していきます。

知見と技術力を備えた海技者  
ハード面での信頼性  
高い安全意識と徹底した  
安全運航の仕組み

2030年に向けたビジョン

総物流企業の枠を超え、  
中核事業の深化と新規事業の成長で、  
未来に必要な価値を共創します

ABCDE-Xの  
推進

サービス  
品質

技術力

成長を牽引する  
真の強み

人材力

NYK  
ブランド

グローバルな認知度  
139年の歴史  
挑戦する姿勢

培われた  
差別化ポイント

課題  
解決力

ジョブローテーションで磨いた幅広い経験  
グローバルネットワーク  
多様な専門性を持つ企業グループ

2023  
Sail Green, Drive  
Transformations 2026  
- A Passion for Planetary  
Wellbeing -

2014  
More Than  
Shipping 2018  
~Stage2  
きりぎり技術力~

2003  
NYK21 “Forward 120”  
真のグローバル企業への  
挑戦

Bringing value to life.

1986  
NYK21  
総物流事業を  
本格展開

2006 邦船社初、日本の一般大学卒業生の海上職自社養成開始

2002 Global NYK Weekスタート  
海外人材を育成

1989 NYK-Fil Shipmanagement  
設立

2007 NYK-TDG MARITIME ACADEMY  
開校  
フィリピンで商船大学を設立、  
船員育成を強化

1998 独自の安全運航推進活動  
「NAV9000」開始

2020 人事制度改革

2019 NYKデジタルアカデミー開校

2023 人的資本の高度化に取り組む指針  
「日本郵船グループ CX Story」策定

2015 イノベーション推進リーダー育成プログラム  
「きりぎり道場」開始

2012 究極の最適運航を目指す  
「IBISプロジェクト」発足

2014

2015 日本初、  
LNG燃料タグボート「魁」竣工

2017 世界初、新造LNG燃料供給船  
「ENGIE ZEEBRUGGE」竣工

2014 運航ビッグデータ活用特命  
プロジェクト開始  
SIMSで収集したデータを活用

2008 SIMS (Ship Information  
Management System) 開発  
船舶運航関連データを自動収集

2004 (株)MTI設立  
(株)NYK輸送技術研究所から  
発展的に改組

1997 輸送技術研究所が  
(株)NYK輸送技術研究所として独立

1986 技術開発センター設立  
(1995年に輸送技術研究所に改称)

1985 (株)日本海洋科学設立  
海上で培った技術・ノウハウを活かし  
海事分野におけるコンサルタント事業  
を展開

1962 世界初の大型LPG専用船  
「プリチストン丸」竣工

環境

安全

人材

Our Value

誠意 創意  
熱意

# 個性を価値に、個性を武器に。 グループ全社員の能力を 挑戦に活かし 真のグローバル企業へ



常務執行役員  
Chief Human Resources Officer (CHRO)  
総務副本部長  
鈴木 康修

## 均質的な人材育成からの転換

日本郵船グループがお客さまから選ばれ続けてきた理由。それは、安全を追求し続けることから培われたオペレーション品質にある。その品質をグローバルに展開することで成長してきた。

品質はそれを磨き続ける人材から生み出される。つまり、あらゆるシーンにおいて品質の良いサービスを提供できる人材をそろえ続ける必要があり、そのための人材育成を行ってきた。しかし今、その育成方針を大きく変えようとしている。

現在、日本郵船グループは、中期経営計画で「両利きの経営」を掲げ、これまでのモノ運びから「コト作り」の領域にも参画。また輸送するための海から「作業する海」へと思考を広げ、船も、自らが輸送するための手段から、建造から運航・管理に至るまであらゆる知見を事業として活かす「目的」としても活用しようとしている。

人事を管掌するChief Human Resources Officerの鈴木は強い決意で語る。「これまで築き上げた実績と品質に寄せられているお客さまからの信頼は、既存事業を進める上での重要な基盤となっており、磨き続けなければなりません。しかし新規事業に挑む場合、既存事業の延長線上ばかりでなく、ジョイントベンチャーなど新たな組織を立ち上げることも出てくるでしょう。そうした場面でも十分に活躍してもらうためには、専門性を持ちながらも広い知識と経験を備えることはもちろん、経理や法務など経営に関する知見も備えた人材が必要になってきます。私たちはこれまで、安心・安

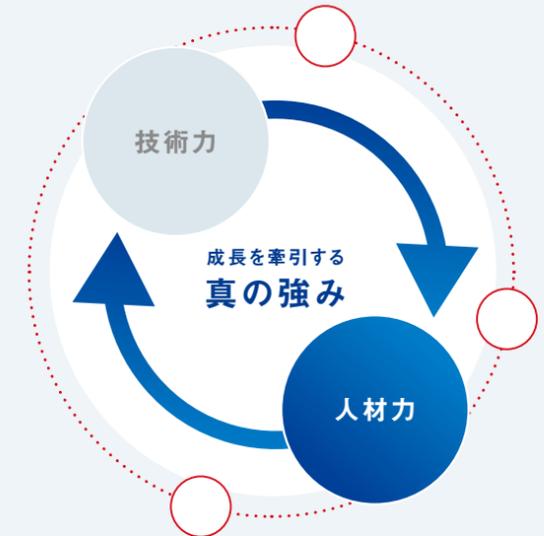
全に荷物を運ぶ「品質」を維持するため、人材育成ではどちらかというと均質性を重視してきました。これからの成長戦略を踏まえれば、特徴のある職務遂行スキルと軸を持てる人材育成へと変化しなければなりません。

2023年以降、日本郵船社内では「軸のあるジェネラリスト」を求める人材像としてキャリア支援制度体系を見直し、自身の強み(軸)となるスキルを複数保有すること、そしてそれらのスキルを活用する舞台となる部署や国・地域の知見・人脈を保有している人材の集団を目指していくことを社内外に発信してきた。そして2024年、いよいよ具体的な施策が動き始める。

## グループ社員一人ひとりの「キャリアストーリー」

2023年10月、「日本郵船グループ CX Story(以下、CX Story)」をグループ内に向けて発表した。経営戦略の実現に求められる5つの力を定義するとともに、ありたい組織像の実現のため、具体的な施策を「人材の強化」「組織の強化」「ガバナンスの強化」の3つの切り口から整理したものだ。

施策内容は専門人材の採用や育成、グローバルも含めたグループ会社間の人事異動など多岐にわたるが、ポイントは社員が自律的にキャリア形成することにある。その土台となるのが、社員一人ひとりが「キャリアストーリー」を持つことだと鈴木は言う。「なぜやるのか。自分はどうありたいのか。どう成長したいのか。一人ひとりが自らの

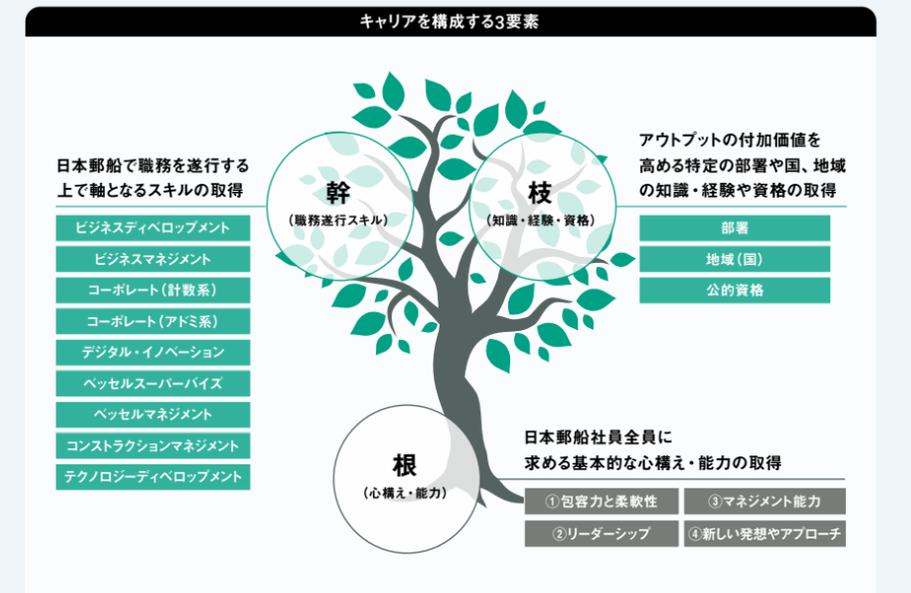


成長ストーリーを描き、キャリア形成そのものを自分ごと化することで個人の成長につながり、仕事での目標も成し遂げることができると思います。

鈴木自身、NYK Bulkship(Atlantic)N.V.の立ち上げや、Ocean Network Express Pte. Ltd.(以下、ONE)の立ち上げとそれに伴う既存コンテナ事業の移管など、組織やそこに属する人材の大きな転機に深く向き合う経験を積んできた。国籍が異なるチー

ムにおいてメンバーがついてきてくれたのは、会社にとってのストーリーとメンバーにとってのストーリーを考え、伝え、粘り強く対話してきたからだ、と自らの経験を振り返る。

職歴の浅い若手にとって、軸を定め、「キャリアストーリー」を描くことは容易ではない。しかし日本郵船には、現場と本社を行き来するような異動にとどまらず、職種、地域、部門、グループ会社の間で異動する大胆なジョブローテーションがある。入社



## SPECIAL FEATURE

してから中堅まで約3年ごとに実施され、10年間で少なくとも3カ所の異なる分野に異動し、経験を点から面に広げていく。「ジョブローテーションは経験値を上げるだけでなく、さまざまな人と関わることで自分の軸に気づき、伸ばすきっかけになります。さらに、人脈が広がるので、新たな事に取り組む際にも協力者と部門を越えた連携が取りやすくなります。自身のキャリア形成に積極的に活用してほしいと思います」。

2023年度には、ポジションを公開して希望者を募るグローバルチャレンジプログラムを新設した。これまではある程度の経験が前提となっていた海外勤務の枠も開放し、若手が学びを広げる機会を増やす。これまでに4件(2024年7月現在)の公募を実施しているが、今後順次増やしていく方針だ。社宅制度や海外勤務制度の見直しも同時に行い、ジョブローテーションの活性化を図っていく。

また、研修も自律的な選択肢を増やす。

中堅になるまで一律に受講してきた研修を、それぞれの「キャリアストーリー」の中で、年齢にかかわらず必要な時に受講できるように体系を変え、さらに項目の拡充も進めている。

### 35,000人全員が個性を武器に挑戦する「真のグローバル企業」へ

2024年4月、人事グループ内にGHRチームを立ち上げた。これまでの日本人を中心とした海外拠点への異動だけではなく、海外拠点から日本や他の海外拠点への異動も活性化し、グローバル・インクルージョンを推進していくためだ。「当社グループは世界で事業を展開しているが、実態としては日本で創業した企業があくまで日本のやり方で海外展開していただけています。『A Japanese Company Operating Globally』から真の

グローバル企業として成長していくべく、『A Global Company Headquartered in Japan』をコンセプトに、海外人材も隔てなく経営に参画できる素地を整えます。ダイバーシティ&インクルージョンに一層注力するつもりです」と意気込む。

これまでは、グローバル展開しているコンテナ船事業をベースに海外ネットワークが構築されていた。お客さまも日系企業が多かったことから、限られた本社社員でグループ社員35,000人をリードできていたことが背景にあるのではないかと鈴木は言う。「しかし、コンテナ船事業はすでにONEへと移り、これまでのようなネットワークがいったんは失われてしまいました。今後当社はモノ運びだけでなくさまざまなステークホルダーとの共創による新規事業にも挑んでいきますが、地政学、脱炭素の動向など不確実性が高く、また慢性的な人手不足の中で、海運・物流事業の枠を超えて新たな価値を生み出すには、国籍関係なく全員

が“適所適材”で生き生きと活躍できる基盤が不可欠です」。そのため、地域人事(Regional HR)の体制を見直し、強化施策として海外人材の日本への異動や、日本以外の三国間の異動をさらに促進する仕組みを導入した。人事に関するグローバルな会議も定期的開催する。

CX Storyを発表して以降、ニュージャージー(米国)、ロンドン(英国)、シンガポール、上海(中国)の海外4拠点に向かい、グループ会社社員を含めた現地海外人材に直接説明を行った。今後の施策方針を伝えることはもとより、鈴木が重視しているのはグローバル企業としての風土も一緒に育てていくことだ。「我々が何者なのか。当社グループの企業理念である“Bringing value to life.”と戦略、そして自身の仕事とのつながりを見つめ直し、相互に高め合えるミッションオリエンテッドな風土にしたい」。これからの「value」が何か、総合物流企業の枠を超えた価値を全員で見出していくストーリーは非常に好意的に受け止められた。彼らのキャリア意識は強く、いよいよ35,000人全員が境界線なく活躍できるフィールドが整ってくることに期待が高まっている。

また、新たな価値の創出においては自社以外での経験もますます重要になる。本社とグループ会社の間でも人材交流を加速していく方針だが、グループ各社もそれぞれが持つ人的資本を自社の成長に活用する必要がある。

今後の活発な異動を支えるべく、現在人事グループではRegional HRや各グループ会社との連携体制の再構築を始めている。スキルとキャリア志向をベースとし



た異動を実現するため、人事部門のみならず、他のコーポレート部門や事業部門と連携しながら、グループとして総合力を向上していく方針だ。

### 変革のカギは、強さの源泉である海技者・技術者

日本郵船の最も特徴的な人的資本である海技者や技術者のインクルージョンが進んでいる。2023年はESG戦略本部内の脱炭素グループが中心となり、脱炭素の戦略的指針となる「NYK Group Decarbonization Story」を発表した。脱炭素グループは、環境規制の国際ルールメイキングへの対応や規制を踏まえた実務オペレーションの専門分野に加え、船舶運航のエキスパートでもある海技者や、船舶開発を行ってきた技術者、船舶投資やICP(内部炭素価格)の枠組み精査などの経験を培ったメンバーも含めて構成されている。環境規制のトレンドか

ら実務オペレーションまで、幅広い知見を結集しシミュレーションを繰り返した結果、大胆かつ緻密なロードマップを描き直すことができた。

海技者・技術者が活躍できる場は多岐にわたる。新規事業であるグリーンビジネスでも即戦力となる。知見を活かせば、データを活用したオペレーション効率の精度も上がり、業務効率のためのDXもかゆいところに手が届くようになる。「社内ではクロス・ドメインと表現していますが、優秀な技術者集団をさまざまな場所にインクルージョンして、枠を超えて活躍してもらいたい。私たちの人的資本の中で海技者・技術者は紛れもなく競争力の源泉であり、当社のプライドでもある。彼らがいるからこそしっかりと新たなビジネスを創出できる。『両利きの経営』は絵に描いた餅ではないということを体現していきたい」と鈴木は言う。

一人ひとりの軸づくりと、学びと活躍の場づくりをグローバルで構築し、日本郵船グループは強みを新たに次の時代に向かう。

## 66 CX Story説明会参加者コメント

Clear guidance and consistent direction on how to take this vision forward through our HR Organization.

人事組織を通じてビジョンをどのように進めていくのか、明確で一貫性のある説明だった。

The value lies in each member of the company and thanks to their contribution we can achieve great things.

I really look forward to supporting in every phase of this transformation.

会社の価値は社員一人ひとりにあり、彼らの貢献のおかげで私たちは大きなことを成し遂げることができるのです。私は、この変革のあらゆる段階をサポートできることを楽しみにしています。

It is not easy to change mindset/culture/traditions, so to make the significant transformation from "A Japanese Company Operating Globally" to "A Global Company Headquartered In Japan" needs strong will and direction to carry out the CX Management vision and strategy.

マインドセット、文化、伝統を変えることは容易ではなく、「グローバルに事業を展開する日本企業」から「日本に本社を置くグローバル企業」への大きな変革には、CXマネジメントのビジョンと戦略を実行する強い意志と方向性が必要だと思います。

There needs to be more specific steps in ensuring more diversity in HR globally and what NYK plans to do in strengthening horizontal management of NYK employees globally.

グローバル人事のダイバーシティの確保や、社員をグローバルに水平展開するための、より具体的な施策が必要だと思いました。



## CX Story

2030年の日本郵船グループビジョン「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」の実現に向け、組織のありたい姿とその実現に向けてグループ社員に求められる力を「CX 2030ビジョン」として策定しました。そしてその実現に向けて現中期経営計画期間で実施する取り組みをCX戦略として整理し、人材・組織の強化と、その実現を可能にするガバナンスの強化を進めています。

これらの取り組みとCX 2030ビジョンの実現を通じ、中長期的に「A Japanese Company Operating Globally(海外で幅広く事業展開しているが、主要な意思決定は日本でなされている組織)」から「A Global Company Headquartered in Japan(本社は日本にあるが、多様なバックグラウンドを持った社員が意思決定に参画する組織)」へ変革することを目指します。

## “A Global Company Headquartered in Japan”を目指し 多様な人材が中核事業の深化と新規事業の成長に挑戦することで 未来に必要な価値の共創を実現する

## CX 2030ビジョン

ありたい  
組織像35,000人のグループ全社員の能力を  
挑戦に活かす日本郵船グループグループに  
求められる  
5つの力

- 1 変革を支える現場力
- 2 新しい発想やアプローチ
- 3 戦略成長領域に係るスキル・知見・経験
- 4 強力に変革をリードできる力
- 5 事業を構築・運営できる力

## CX戦略

## 人材の強化

## 人材の多様性確保

## 施策方針

- 2024年度中に日本郵船グループ D&I Policy を策定予定
- グループ間での人材交流を活発化させ、組織内で人材の多様化を推進
- 性別や国籍にかかわらず活躍できる環境の整備
- 個人の努力が組織の中で活かされる風土の醸成・制度の改善

## 採用・育成の強化／活躍機会拡大

## 施策方針

- 職域・国・地域を越えた登用とプロジェクト参加による活躍機会の拡大とキャリア形成支援
- グループ内公募の拡大と活用促進による自律的キャリア形成の推進
- グループ経営を担う次世代リーダーの戦略的育成
- 海外人材の現地マネジメント登用推進による意思決定の多様化

## 組織の強化

## Global HR体制の強化

## 施策方針

- 海外4カ所のRegional HRとの連携強化を通じた取り組み方針の統一と機能強化

## グループミッションの浸透

## 施策方針

- ミッションと歴史、戦略、自身の業務とのつながりに対する理解の促進

## エンゲージメント向上

## 施策方針

- 全グループ社員を対象としたエンゲージメントサーベイを活用した組織改善

## ガバナンスの強化

グループ会社経営の現地化推進／マネジメントスタンダード導入

POINT  
1

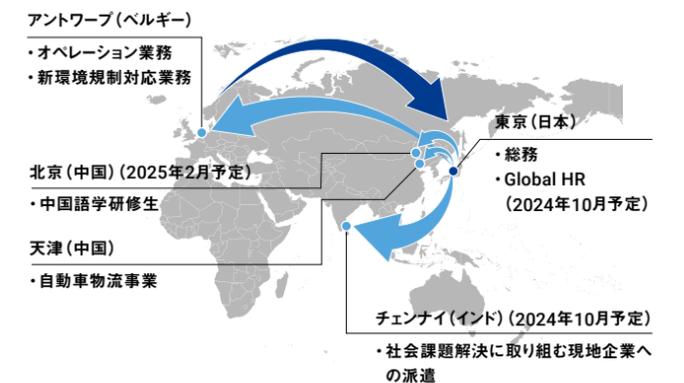
## ▶ 活躍機会拡大

人材の強化

## グローバルチャレンジプログラム(ポスト公募制)による自律的キャリアの推進

グローバルチャレンジプログラムは多様な職務の公募を行うことで、グループ社員の挑戦機会を拡大し、個々の自律的キャリア推進を後押ししています。日本郵船社内で運用を行っている配属先アピール制度(本人の異動希望を直接希望配属先に伝え、異動を実現していく制度)と並行して実施し、従業員のエンゲージメント向上と自律的キャリア推進を企図したものです。

2023年度よりグローバルチャレンジプログラムの運用を開始し、累計4件の公募を実施しました(2024年7月時点)。初年度は日本郵船社員を対象に実施してきましたが、2024年度以降は海外人材の日本本社ポジションの公募を開始しています。今後はGlobal HR体制を活用し、海外グループ会社間での異動も公募する予定です。

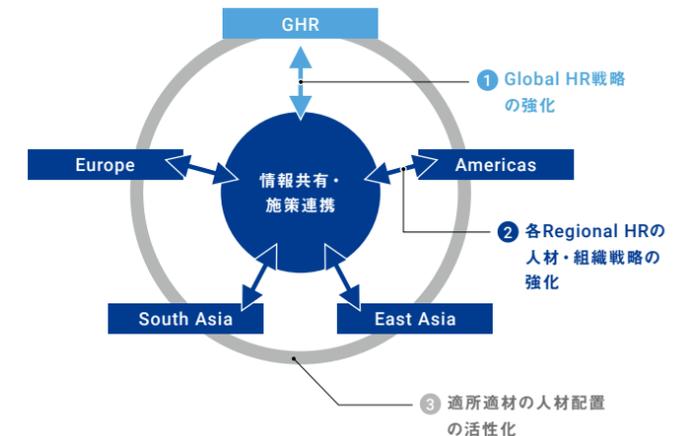
POINT  
2

## ▶ Global HR (GHR)体制の強化

組織の強化

これまでは、各地の雇用・労務環境に適した人事施策を実施するため、各地域(Region)ごとに現地主導での自律的人事施策を進めてきました。今後、その方針は継続しながらも、グローバル企業としての一体感を高め、グループ全体で適所適材の人材活躍を実現すべく、各Regionとの連携体制を強化していきます。

各地域間の人事・人材育成の情報共有により、上記グローバルチャレンジプログラムなどの人事施策を活性化すほか、施策の横展開により各Regionの人事施策強化につなげていきます。また定期的なミーティングにより各地の人材・組織状況を随時把握することで、現状のグループ課題を洗い出し、グループ全体の人材・組織戦略の立案と実行に活かしていきます。



## = Voice

## NYK-TDG MARITIME ACADEMY (NTMA)※出身海技者の活躍推進

ドライバルク輸送品質グループ  
船舶技術チーム

Liel Reyes Gonzales

NTMAを卒業した後に船長の経験を経て、現在ドライバルカーのコスト関連業務と、船内の生活改善や船員の健康管理など、船員関連プロジェクトを担当しています。

コスト関連業務は、船舶の運航状況を把握・分析し、各船舶管理会社と予算と支出を調整していく業務です。船長として運航をマネジメントしてきた経験や、海技者になる以前に会計学を学んでいたことが現在の業務に役立っています。船長の立場から日々感じていたことですが、船舶の安全運航において、乗組員の士気とモチベーションは重要な要素となります。本社と船員の架け橋として、訪問やミーティングで乗組員との良好なコミュニケーションを取り、良好な生活環境や安全な労働環境をサポートすることでモチベーションを支えています。

現在、本社には私の他にもさまざまな部署でNTMA出身の海技者が職務に就いていますが、まだそれほど多くはありません。船長の先にも活躍できるキャリア機会があることを伝え、NTMAの若い士官候補生の意欲を高めていきたいです。現在本社の環境は日本語がベースとなっていますが、日々のコミュニケーションや社内資料等において英語化が進むことにより、外国人社員が手助けなしで活動でき、グローバル企業としての多様性もより進んでいくと思います。

※日本郵船がTransnational Diversified Group(フィリピンにおける当社の戦略的パートナーである複合企業グループ)と共同運営するフィリピンの商船大学



専務執行役員  
グループIT 政策会議議長  
技術本部長(技術戦略会議議長)

鹿島 伸浩

## 技術力を次のフェーズへ 可視化した技術戦略で、 未来の成長軌道を描く



### 競争優位性を生み出す土台の 「技術力」

日本郵船グループの成長の歴史は、技術開発の歴史と言っても過言ではないだろう。グループ企業理念“Bringing value to life.”の下、試行錯誤し、磨き続けてきた運航技術を基にして、時代のニーズに応える新たな船の開発や事業の変革に挑戦し続けてきた。およそ800隻もの多種多様な船舶を世界中で安全に運航することはもちろん、海運業の枠を超えた多角的な事業展開を支えているのは、類まれな運航技術と船舶技術、またそれを支える社員一人ひとりの安全に対する高い意識だと言える。それらの強みは事業継続の必須条件であるだけでなく、付加価値として高い競争優位性の確立に貢献してきた。今でこそNYKという名はグローバルに認知されているが、創業当初から欧米の海運会社との競争にさらされ、また戦後は石炭から石油へエネルギー転換の大きな波が訪れるなど、決して順風満帆とは言えない時でも、社会や産業の「半歩先」を捉え、「届ける」価値の創造に向け、創意工夫を凝らし続けてきたからこそ、今の姿がある。

日本郵船グループはこの10年、技術を起点とした価値創造サイクルを生み出すことに戦略的に取り組んできた。市況変動にさらされる事業環境において、船舶というアセットを数多く保有することは業績変動リスクにもつながるが、保有アセットに眠る

データに可能性を見出そうとしたのだ。技術本部長の鹿島は、「現場にあるデータこそこれからの成長の源だと考えました。あらゆるデータを活かし、既存事業の生産性向上に向けたデジタル・DXと、新規事業として脱炭素に向けたグリーンビジネスに焦点を当ててきましたが、今の成果を見ると、当時の目の付けどころは間違いなかったと思います」と振り返る。2015年4月に代表取締役社長に就任した内藤現相談役は、中期経営計画の中で提唱した「きらり技術力」を推進した。変化の激しい時代において、日常業務の3M(ムダ・ムラ・ムリ)を解消しながら新しい価値を常に生み出し続けるべく、日々の現場からその兆しを見出そうとする取り組みだ。2015年には現場のアイデアを形にする「きらり技術力推進グループ(現、イノベーション推進グループ)」を設置。その後、2018年に発表した中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」では、それらの取り組みを社会のデジタルイノベーションと脱炭素化に掛け合わせ、将来を見据えた「モノ運び」を超えた価値の創造を掲げた。

この時に生まれたさまざまな取り組みは現在まで引き継がれている。運航技術の向上においては海上の通信環境を安定させた上で、NiBiKi<sup>※1</sup>やSIMSなどの船陸共通プラットフォームで運航・燃費・海洋データを共有し、フィリピンにあるRemote Diagnostic Centerでは機関プラントを24

時間監視。SHiNRAI<sup>※2</sup>で統合リスク評価をするなど、運航効率と安全運航を両輪でマネジメントするシステムに発展した。そして現在、これらの運航技術データをベースとして、新たな船舶開発と事業機会創出が加速している。無人運航船や世界標準IoTベースのShipDC構想、洋上風力や低・脱炭素燃料船の建造など、さまざまな企業と共創しながら新たなバリューチェーンの構築に向かっている。

### 事業に寄り添い、 成長に直結する技術

日本郵船グループの成長戦略において、技術と事業それぞれの開発はこれまで以上に重要な施策となっており、技術本部の役割はかつてないほど大きい。しかし鹿島の考える方針はシンプルだ。

「各本部が描く成長戦略のドライバーとして、技術戦略があります。技術をもって新規事業を立ち上げるにしても、あくまでも『届ける』価値に沿ったものです。日本郵船グループが取り扱う貨物は、一般消費財からエネルギーまで幅広く、直面する環境変化も本部によって異なります。それぞれの事業の特性を深く理解しつつも、グループ全体で事業機会の獲得を最大化できるよう、技術本部は一体となって動いていかなくてはなりません」。

新規事業は、これまでもいくつかのアイデ

アを研究開発として走らせてはみたものの、結局残っていくのは事業に近いものだったという。これは、保守的な風土というよりも、強みとつながっているかどうか、技術力のサイクルに乗るかどうか分岐点になったのだろう。注目される脱炭素への取り組みも、既存事業を主戦場としつつ、かつての海洋事業のように、サプライチェーンを俯瞰しながら、上流にも大胆に挑み、新たな事業機会を掴んでいく計画だ。

「すでに商用化されている技術もありますが、新規事業の領域ではまだまだ実験段階のものばかりです。これまでの技術は安全・確実に輸送することを前提に、実証実験を繰り返しながら、これなら大丈夫と言える確実な方法を選ぶ慣習がありました。安全を一丁目一番地とする企業として当然のことです。しかしここからは、リスクを取り、思い切って飛び込んで先駆者になっていかなければ、自社の未来も、海運・物流業の未来もありません。技術本部はグループ全体を先導役となる組織へと進化していかななくてはなりません」。

2020年には、技術に関する組織形態を変えた。海務グループ、工務グループ、イノベーション推進グループ、DX推進グループなど、社内のあらゆる技術を担うグループを技術本部の中に集約した。本部内の各グループの距離意識をなくすことで、最新技術情報の共有と社内の試行錯誤の壁打ちの機会を増やすとともに、組織の垣根を越えた技術応用を円滑にすることで、

## SPECIAL FEATURE

「両利きの経営」のAX、「事業変革」のBX双方を支え、そして力強く導く大きな土台となっていくことを目指す。日本郵船グループがESG経営を掲げてから4年。チャレンジするマインドへの転換はおおよそ浸透し、いよいよ実装へと力強く進んでいる。技術本部もこの実装を支え、導く役割を果たすべく、事業との連携を強めながらも、基盤の変革にも注力している。

### リスクを取り、チャレンジできる意識への変革

変革の一つが、R&D(研究開発)プロセスの整備だ。これまで事業投資についての判断基準は、収益性、将来性など定量的なものさしが年々向上してきた。一方、先行投資的な技術投資は、同じ仕組みで議論することに、取捨選択を含めて課題があった。前例のない新規技術にも取り組んでいくため、経営企画本部と技術本部が中心となり検討する仕組み(R&D審議会)ができた。多面的な視点から、リスクとリターンを検証し、判断のポイントを必要に応じて経営会議へ上申する。すでに、いくつかの技術投資案件について、同会議内で議論を交わすとともに、目利き力の向上に取り組んでいる。実際に意思決定を下す経営サイドもアップグレードが必要になる。鹿島は、「R&D審議会を含め、さまざまな新しい技術分野の案件が上申されますが、その内容は、世界の技術革新のスピードの高まり

とともに、難易度が増しているのが実感です。経営層の適切な意思決定の役に立つために丁寧な技術解説を徹底するとともに、定例会で技術本部の新しい取り組みをこまめに紹介するなど、共通認識をもって議論できるように意識しています」と話す。社外ネットワークの活用にも取り組む。「新たな事業を生み出すとしても、社内のアイデアが起点となりますが、それだけではどうしても限定的なものにならざるを得ません。知の探索において社外ネットワークを広げることは必要不可欠です」と鹿島は語る。

独自の技術を持つスタートアップ企業との共創に向け、コーポレート・ベンチャーキャピタルの活用がよく考えられるが、そこにも課題はある。スタートアップ企業は、自社の技術と事業成長に人生をかけてコミットしている。しかし、日本郵船の人はジョブローテーションにより数年で入れ替わるため、パートナーとしての意識にどうしても差が出てしまい、共創が続かなくなる懸念がある。その課題を克服するためにも、日本郵船グループの社外との連携を深めていく構想を描いている。「当社グループにはR&Dに特化した(株)MTIや、コンサルティング事業を展開する(株)日本海洋科学があります。これらのグループ会社をうまく活用することで各々の強みがより強化される戦略的な仕組みを構築できないかと考えています」。

MTIは、日本郵船の技術系組織がスピンアウトした組織で、2004年に研究開

発に特化した企業として独立したグループ企業だ。現在では造船や船用機器メーカーからの出向人材を交えながら環境や海運の研究開発を行っており、先進的な知見が数多く集まる。さまざまな可能性にアンテナを張っておくためにも、グループ会社を有効に活用していく。

さらに、技術本部が持つ知見が人材育成の面でも活かされている。イノベーション思考を学ぶ社内教育機関として2019年に設立した「NYKデジタルアカデミー(以下、デジアカ)」は、不確実性が高まる時代において、新規事業立ち上げに欠かせないスキルを習得する場だ。「デジアカのプログラムでは、経営学やデザイン思考を学びながら、実際に顧客やパートナーと議論を交わし、価値創造や市場開拓に挑みます。これまでに、ロケットの洋上回収事業や洋上データセンターなど新たな事業が本格的に動き始めており、研修プログラムとしての有効性が確立できたと実感しています」。この経営思考の研修を、今度は現在人事グループで検討しているDX人材育成プログラムにも応用し、デジタルリテラシー向上による業務プロセス改善と新事業創出が連動した、未来の人材づくりを推し進めていく。

鹿島は、日本郵船の人材についてこう語る。「当社の社員は、自身が顧客に貢献することにとどまらず、その先の社会全体を良くしたいと考えている人がとても多く、だからこそ脱炭素との親和性が高い。みんな本気で取り組んでいます。一方で、我々自身

の利益にも結び付けなければ、持続性がありません。ビジネスとして成立させられる力をしっかりと身につけられるようにしたいと考えています」。強みとしての人材と技術力がより多角的に結合し、大きな推進力を生み出していく。

### 可視化した技術戦略で、次の成長軌道を描く

2024年度はアンモニア燃料タグボートが竣工、またCCS(CO<sub>2</sub>回収・貯留)事業におけるCO<sub>2</sub>輸送や、液化水素の海上輸送、LNGの代替燃料としてのメタンや、グリーンメタノールなど、あらゆる技術開発が同時進行で進んでいるが、脱炭素関連技術の

新規開発事業は、その成果が可視化されるまでの時間軸が長い。

「脱炭素技術の今後の動向については、ソリューションとなる選択肢はこの数年で絞られてきたものの、まだ試行錯誤が続いており先が見通しきれない状況にあります。あらゆることが併走しており、社外からは見えづらい水面下での動きも多く、投資家をはじめとした社外のステークホルダーへの説明も、今が一番わかりやすくお伝えすることが難しく、伝わりづらいフェーズだと思っています」。それぞれの歩みは着実に進んでいるが、それらが合わさることでのような事業基盤の強化、収益への貢献が期待できるのかをはっきりと示せていないことが課題だと感じているという。会社が向かうべき方向や取り組んでいることの全体像を

示すことで、さらなる求心力、推進力にしていくことはできないか。「当社グループの技術戦略は会社の成長戦略に直結します。2024年度は、技術本部として、可視化したわかりやすい総合的な技術戦略を示すことに挑戦します」。

どのような技術戦略になるか、地道な取り組みのその先に描く未来に期待したい。

※1 NiBiKi (NYK's innovative Business information and Knowhow initiative、ニビキ): 安全管理マニュアルの書式や申請・承認ワークフローを電子システム化した共通プラットフォーム。船員は、ガイドに従い所定のフォームに入力するだけで正しい手順で報告や承認依頼を行うことができ、それらの情報が自動で記録・共有される仕組みにより、短時間で正確な報告業務の遂行が可能となる。

※2 SHiNRAI (Sustainable Hyperintelligent Initiative by NYK for Risk profiling and Assurance Integrated System、シンライ): NiBiKi、PSC (Port State Control) Inspection、NAV9000アセスメントなどから得られた情報を基に、本船と管理会社を定量評価し、傾向をモニターするシステム。自動的にデータを収集することで、タイムリーな定量評価ができ、傾向をモニターしアセスメントを検討するなど、安全運航を後押しする対策に結び付けることが可能となる。



# 技術力で未来に必要な価値を共創

## ▶ 日本郵船グループの多様な技術力を結集

船舶に関わる技術は、開発するだけでなく、最終的に海上・陸上の社員が連携して安全に運航可能な状態まで磨き上げる必要があります。そのためには、技術開発の段階から現場のリアルな運航ノウハウと組み合わせる必要があるため、だからこそ日本郵船グループは、委託やM&Aに頼らず、オーガニックに自社のグループ会社として多岐にわたる技術を育ててきました。これらの技術を再結集・再整理し、社外のパートナーのノウハウも組み合わせ、社会課題を解決し、新規事業の進化と既存事業の深化を加速させていきます。



※ 技術本部管掌グループ会社のうち、日本郵船が筆頭株主である会社を掲載しています

SPECIAL FEATURE

技術力で未来に必要な価値を共創



## アンモニア燃料船による日本郵船グループの企業価値向上と社会価値の創出

「2050年までのネット・ゼロエミッション達成」を掲げ、当社グループでは現在さまざまな取り組みを進めています。その一つが、2026年に竣工を予定しているアンモニア燃料アンモニア輸送船(以下、AFMGC)です。世界初となるAFMGCの開発と社会実装は、今後の当社グループのGHG(温室効果ガス)排出量削減と企業価値の向上の大きな柱となり、さらには海運分野の脱炭素を牽引するとともに、日本の海事産業の活性化にも寄与することが期待されています。

### アンモニア普及に向けた共創の重要性

アンモニアは従来、肥料など化学原料用途での需要がその大半を占めていましたが、燃焼してもCO<sub>2</sub>を排出しない特性を活かした船舶や火力発電における次世代燃料として、また水素キャリア\*としての利用など、新たな分野での期待が高まっています。当社グループは、海運分野におけるGHG排出量削減の解決策としてアンモニアに着目し、AFMGCの開発を進めています。

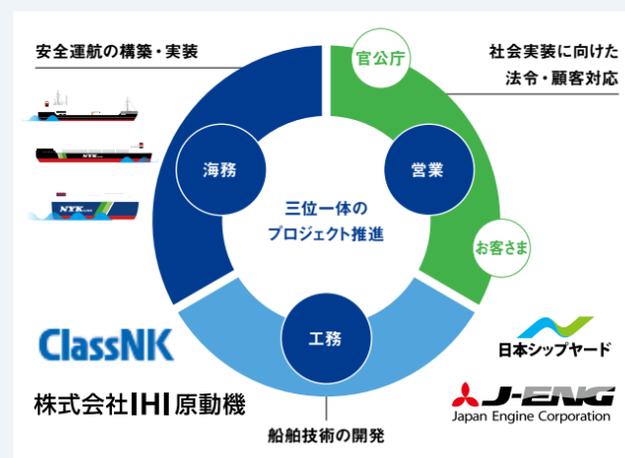
しかし、アンモニアが船用燃料として利用された前例はなく、開発自体も世界初。アンモニアを燃料とするエンジンもAFMGCのプロトタイプもありません。加えてアンモニアは毒性、腐食性、難燃性といった物性を持っています。こうしたさまざまな課題に挑み、これまでにない船舶やエンジンを生み出すためにはパートナー企業との協業が不可欠です。また船舶・エンジンといったハード面の開発にとどまらず、安全に運用するためのソフト面の開発も求められます。アンモニア燃料船のさらなる普及拡大に向けた国際ルールの整備にも寄与することが期待されており、官公庁との連携も必要です。

### 工務・海務・営業「三位一体」で臨む共創プロジェクト

こうした課題を乗り越えていくため、当社では専門領域の垣根を越え、工務・海務・営業が一体となったチームでプロジェクトを推進しています。造船技師で構成される工務グループが中心となってパートナーの造船所やエンジンメーカーと船体・機関の開発を推進し、並行して運航のスペシャリストである海務グループが安全運航に向け、安全仕様に係る提言や運航マニュアル策定を進めています。営業は、工務・海務がパートナー企業と開発したAFMGCを社会実装につなげるべく、官公庁との法令対応、顧客対応などを進める役割を担っています。

アンモニア燃料船はさまざまな分野から注目されており、社会からの期待が大きい一方で新たな燃料を使うことによるリスクも伴います。専門分野の垣根を越え、企業の垣根を越え、さらには産業分野の垣根をも越え、多様な知見を組み合わせることであらゆるリスクと課題の解決に取り組ん

でいます。前例のない共創を通じて、安心・安全な船舶としてAFMGCの社会実装を目指します。



### 共創を通じて得られる企業価値の向上

AFMGC開発プロジェクトは、これまでにない多様な関係者との連携により、パートナー企業を中心とする新たなネットワークの創出・深化を推し進める効果を生んでいます。こうした効果は、当社グループが目指す「共創」を具現化するものであり、今後の新たな探索の基盤となると考えています。

また本プロジェクトにおいては、各担当者が自身の専門領域を超えた多角的な議論を繰り返しているため、「新規事業の探索」をリードする人材の育成機会にもなっています。

AFMGCの社会実装の実現にはまだ乗り越えるべきさまざまな課題がありますが、着実に検証・開発を重ねています。アンモニア燃料船のパイオニアとして当社グループやパートナー企業の競争優位性を確立することで企業価値の向上を図ると同時に、海運分野のGHG排出量削減や日本の海事産業の活性化といった社会価値の創出も目指します。

\* 水素を輸送するにあたり取り扱いがより容易な状態に変換された物質、効率的な輸送を実現する水素を含有する物質のこと

## ▶ 社会議論をリードし、実装に向けた共創を加速

当社グループは現在、これまで社会に存在しなかった新たな技術開発に取り組んでおり、これらを実装するには、技術開発のみならず、さまざまなステークホルダーが参画できる社会システムを構築する必要があります。運航ルールや安全基準をはじめ、利害関係の調整など、さまざまな交渉を通じて仲間を増やし、課題を乗り越えていくことが重要です。

積極的な情報発信を通じて当社グループの取り組みの先進性や技術的知見の優位性を訴求し注目度を高めること、そして世界的な協議での議論をリードし、強い求心力をもってグローバルのルールメイキングを含めた共創・協業を活性化することで、当社グループの将来の礎を構築し、ひいては海洋国家である日本の成長に寄与していくことを目指しています。

### 直近の主な取り組み

#### ● 積極的な情報発信と課題の提言

##### 国際イベントへの出展・登壇

COP28のサイドイベントにおけるパネルディスカッション「代替燃料製造への投資やサプライチェーン全体での共創の必要性、水素戦略などの脱炭素への取り組みや、船舶解撤の現状と課題」などを発信。



##### ほか

- ・Gastech 2023
- ・Sea Japan 2024
- ・アジア開発銀行主催 Asia and the Pacific Transport Forum など

##### 海外政府・機関への説明・意見交換

ドイツ国会議員団一行との会談  
ドイツ連邦議会交通委員会より情報交換の要望を受けて実現。当社の脱炭素戦略やアンモニア燃料関連事業の現状について意見交換。



##### ほか

- ・国連グローバル・コンパクト事務局長との意見交換会
- ・ノルウェー首相一行との会談
- ・フィンランド国会議員団一行との会談 など

#### ● 建設的な議論の加速

##### 海運業界のルールメイキング参加

国際海事機関(IMO)における日本政府との議論の協働  
IMOのMSC(Maritime Safety Committee、海上安全委員会)における自動運航船のルール策定に向けた議論に、日本代表として参加する関係官庁の技術的議論サポートとして当社グループ会社も参加。事前に日本国としての意見を固めるべく、国土交通省をはじめとした関係省庁との意見交換も実施。

##### コンソーシアム・NPOへの参画

Smart Freight Centre  
物流セクターにおけるGHG(温室効果ガス)の削減を目指す国際的なNPO法人「Smart Freight Centre」のメンバーに加盟。



##### North Pacific Green Corridor Consortium

カナダと日本・韓国間のサプライチェーンの脱炭素化を目指す非営利コンソーシアムにコメンターとして参加。



##### 海運主要国との議論強化

シンガポール海事港務庁とのMOU締結  
船用燃料としてのグリーンな燃料アンモニア利用や、デジタルトランスフォーメーション、海事人材育成などさまざまな取り組みで協力することを合意。



の環境大臣との会合における日本郵船のルールメイキングに向けた力強いメッセージはとても印象的で、高いリーダーシップを感じさせるものがありました。

日本郵船グループのMissionである“Bringing value to life.”では、「世界中の人々の豊かな暮らしの実現とともに、あらゆる生物や環境に価値をもたらす存在でありたい」と決意を示しています。多くの企業やステークホルダーを巻き込み、日本郵船グループがより高い視点でリーダーシップを果たされることを期待します。

## ＝ Voice



りそなアセットマネジメント(株) チーフ・サステナビリティ・オフィサー 常務執行役員 責任投資部担当 松原 稔

### 日本郵船グループのイニシアティブへの注目ポイントと今後の期待

日本郵船のVisionでは「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」を掲げています。

Visionを掲げ、道を切り拓いていく上ではルールに沿うだけでなく、ルールを善きものに変えていくことも大切です。社会・経済情勢の変化が激しい中で、Visionを掲げ、それを誠意・創意・熱意(=Value)をもって、日本郵船グループと社会を発展させていくためには、ルールに沿って道を切り拓くだけでなく、ルールメイキングし、それを主導していく力が今まで以上に求められていくでしょうし、COP28パイ