



Real Leadership Real Progress

日本郵船株式会社 NYKレポート

Financial, Social and Environmental Performance

2022

Sakigake, delivered in 2015



Sea Turtle Research, supported since 2016



NYK flag (nibiki), hoisted in 1885

PROLOGUE

Welcome to Our Value Creation Story

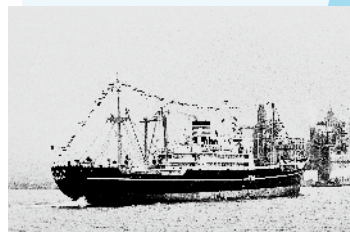
社会を支え続ける 日本郵船グループであるために

私たちは1885年の創業以来、日本の歴史とともに歩んできました。135年以上の歴史の中で、安全に誠実に「届ける」ことを通じて事業拡大を続け、世界有数の船隊規模を含めた国際総合物流ネットワークを築いてきました。安全・安心は最大の使命であり、私たちが成長戦略と位置付けるESG経営を支える思いでもあります。

これからもESG経営をさらに深めて、多くの皆さまに末永く社会的価値を提供し続ける存在であるために。私たちのESG経営深化のストーリーをぜひご覧ください。



Sakura Leader, delivered in 2020



Akagi Maru II, arrived at NY in 1951



Tosa Maru (left), the first ship for Europe route in 1896



MarCoPay Inc., established in 2019



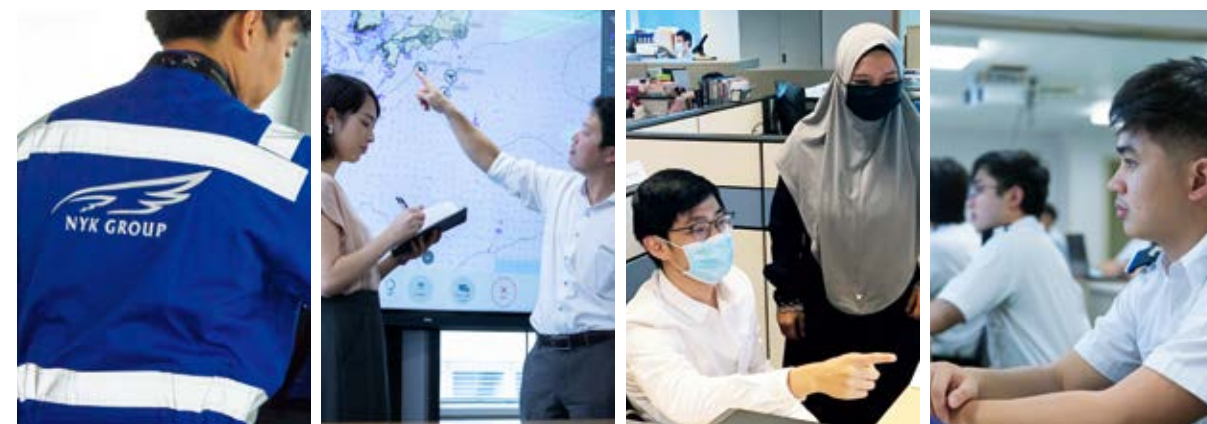


Integrating Offshore and Onshore Operations to Ensure Safety



安全

「物流を止めない」という社会的使命の下、そのための努力を決して惜まず、世界でも類を見ないほどの高い技術力を磨いてきました。私たちはこれまでもこれからも、社会の期待に応え続けます。





Bringing Value Globally
through Differentiated Sea,
Land, and Air Transport

環境

私たちは、海・陸・空を網羅したネットワークで全世界の「届ける」を支えています。最新技術の追求と人材とデジタルの融合で地球環境に優しい運航を徹底し、未来世代にも美しい地球を残すため、責任ある行動をとっていきます。

The Environment





人材

当社グループを支えるのは、世界中の約3.5万人の社員。社会を支える誇りを胸に、一人ひとりが生き生きと働くことは、より良い仕事にも繋がっていきます。グローバルに事業展開する私たちには、さまざまな価値観を認め合い、時代の変化にも柔軟に対応していく風土があります。

Promoting Diversity,
Mutual Respect, and a Sense of
Social Mission among Our Employees





Our Message

- 8 目次、外部評価
- 10 社長メッセージ
- 16 ESG経営は実装段階へ
- 20 気候変動への取り組み
- 22 **Special Feature 特集:1**
対談 ESG経営で見てきた企業文化の進化
- 26 ESG経営の国内外での浸透

Value Creation Story

- 28 日本郵船グループの価値創造モデル
- 30 企業価値向上のロジックツリー
- 32 日本郵船グループにおける経営資源の高度化
- 34 デジタイゼーションで競争優位を確立する
- 36 CFOメッセージ
- 40 成長戦略フレームワーク
- 42 ACTION for NET ZERO EMISSION
- 44 外航海運の2050年ネット・ゼロエミッション目標達成への課題と挑戦
- 46 **Special Feature 特集:2**
当社グループが協創する「届ける」価値
—総合物流企業としての日本郵船グループ—
- 48 日本郵船グループの事業基盤(ビジネスモデル)
- 50 「届ける」価値協創の取り組み
With Customers/With Partners/With Locals/With the Earth

Governance and Corporate Data

- 58 取締役および監査役ならびに執行役員一覧
- 60 社外取締役メッセージ
- 62 事業概況
ライナー&ロジスティクス事業統轄本部
自動車輸送本部
ドライバルク事業本部
エネルギー事業本部
- 70 コーポレートガバナンス
- 76 主要財務・非財務情報
- 80 環境データ
- 82 環境会計
- 83 人事データ
- 86 企業データ

Cover Explanation



当社グループが現在進行中のESG経営を推進するにあたり、その思いが波及して当社グループ従業員をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに広がっていくイメージを表現しています。

編集方針

当社グループの統合報告書「NYKレポート」は、2013年の発行から今回で10冊目となります。本レポートは、当社グループに関わる幅広いステークホルダーを対象に、ESG(環境・社会・ガバナンス)課題解決に向けたさまざまな取り組みをはじめ、社会・産業、そして当社グループの持続可能な成長を強く意識した経営戦略についてお示しすべく編集しています。「NYKレポート2022」では、当社グループのESG経営元年と位置付けた2021年版からステップアップし、ESGを成長戦略として組織内外に浸透・深化させ、社会に価値を提供し続けることをお示しする、価値創造ストーリーをお伝えします。

情報提供ツール

企業活動全般 https://www.nyk.com		
財務情報 IR 情報 https://www.nyk.com/ir/	非財務情報 ESG 経営 https://www.nyk.com/esg/	
NYKレポート(冊子、PDF <フルレポート版>)、ESG データブック等		
有価証券報告書等	事業報告書 ファクトブックI、II	コーポレート ガバナンス・コード関連
決算短信		

将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2022」には、リスク・不確実性を内包した将来見通しが記載されており、実際の結果とは異なる可能性があります。これらの見通しは、現時点での情報に基づいており、過度に依拠できないことをご承知おください。なお、当社では、将来見通しの記載について、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生を反映し、更新して公表する義務を負うものではありません。

報告の範囲

- 対象期間：2021年度(2021年4月～2022年3月)。ただし、一部2022年4月以降の情報を含みます。
- 対象範囲：日本郵船(株)を中心とした国内外連結グループ会社の活動。活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載しました。
- 発行時期：2022年8月(前回：2021年8月、次回予定：2023年8月)

対象読者

お客さまや株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ社員、さらに地域社会やNPO・NGOの方々、学生、評価機関、研究者、企業のCSR/ESGご担当者など、当社グループと関わりのあるすべてのの方々を读者として想定しています。

NYKレポート制作に関する参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- GRI Standards
- ISO26000
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- (一社)日本経済団体連合会
「Society 5.0 —ともに創造する未来—」

外部評価

ESGの評価

THE INCLUSION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

その他の表彰・認定

各評価の詳細やその他の表彰・認定内容は以下のウェブサイトをご覧ください。

<https://www.nyk.com/esg/evaluate/>



MESSAGE : 社長メッセージ

Steadily Developing ESG Management as a Business Strategy

経営戦略として着実に深化するESG経営

日本郵船グループは、ESG経営を現場主体でさらに浸透させ、
経済面での優位性の成果も出ています。2022年は次期中期経営計画策定の年として、
皆さまにご納得いただけるような具体的道筋を描いていきます。

代表取締役社長・社長執行役員

長澤 仁志



先駆者としての苦勞が 後に大きなリターンを生み出す

2022年4月中旬、およそ2年半ぶりに北米へと向かいました。この2年間、コロナ禍の影響から海外現地法人との会議はオンラインでの開催を余儀なくされましたが、ようやく対面で現地の従業員と向き合うことができました。本当に久しぶりのことです。簡易的な懇親会も兼ねたタウンホールミーティングを開催し、中南米のグループ社員にもオンラインで参加してもらいながら、対面とオンラインのハイブリッド形式で多くの従業員と対話してきました。2022年3月に発表した「NYKグループESGストーリー2022」の内容を中心に、当社グループの成長戦略に関する私からのプレゼンテーションに対し、質問に答える形です。どこよりも先行してESGに取り組むことで、当社グループは実に良いポジションを築くことができる。参加者の真剣な眼差しと、成長戦略の中身についてもっと知りたいという質問に私はESGへの意識が着実に浸透していることを実感しました。一人ひとりのESGストーリーを作り上げるのは難しい。だから、みんなに考えてもらう。その道標になるのが「NYKグループESGストーリー」。ESGを意識しなければ生き残れない。ESG思考の事業戦略を描く企業しか評価されない時代がもうすぐそこに来ているなら、先行した企業が最も高く評価されるでしょう。先行的な取り組みには苦勞やコストがかかるものですが、リターンも大きい。例えば将来、船舶の装備や機能がESG仕様に高度化すれば、その高度な機材を

十分に扱える船員が必要です。今のうちから先行していれば、そうした経験や知見を備えた船員を先んじて育成することが可能となります。先行しない手はないのです。だから「NYKグループESGストーリー」は当社グループの成長戦略なのだと繰り返し伝えてきました。北米での対話を通じて、私は、当社グループが取り組むESG経営の進捗に大きな手応えを感じています。

ESG経営で描く 日本郵船グループの新たな優位性

当社グループは、外航海運事業におけるGHG排出量削減の長期目標を「2050年までのネット・ゼロエミッション達成」としました。脱炭素の流れがますます加速する中、炭素税や排出枠取引など、CO₂排出がコストとして捉えられる仕組みが出てくると予想されます。この2年間の荷動き急増や運賃市況高騰により業績を大きく伸ばすことができ、以前では考えられなかった積極的な投資を可能とする財務的な体力が備わりました。船舶ゼロエミッション化に向けて、2030年までに5,500億円を投資するほか、2050年までの期間で2.1兆円の資金を振り向ける予定です。

お客さまからの脱炭素に向けた要請が当社グループに次々と舞い込んでいます。ESGストーリーを先行して取りまとめ、いち早く浸透させてきた優位性を大いに活かして、LNG燃料焚きの船舶への切り替えを一気に進め、将来的な競争力をより盤石なものとする考えです。その一環として、自

動車船の今後の新造発注はすべてLNG燃料船などの次世代燃料船とする予定です。LNG燃料は重油とは取り扱いが全く異なるため、安全・安定輸送のために必要なノウハウを先行して蓄積できる意味でも、他社に対し大きな優位性となります。そもそもLNG燃料船を扱うには高度な知見が必要ですが、当社はLNG船を多数保有・運航しており、LNGの取り扱いを熟知した船員の確保・育成が可能です。2022年3月時点で35隻のLNG燃料船の新造発注を発表しており、LNG燃料船を扱う船員の育成を着々と進めています。また、LNG燃料船への切り替えて終わりではありません。すでに、アンモニア燃料船2隻、LPG燃料船4隻、メタノール船4隻の発注について発表していますが、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアや水素などのゼロエミッション燃料導入に向けた準備に全力を挙げています。

次世代燃料船は従来の船より建造コストが高くなります。コスト競争力が落ちると考える向きも少なくありません。しかし、お客さまの貨物輸送におけるCO₂排出量削減への貢献、すなわちスコープ3への寄与のほか、CO₂に課金されるようになった時の当社グループの優位性、次世代燃料船への習熟度向上という先行者利益の獲得、といった理由から、自信を持ってこの大型投資を決断しました。一部のお客さまからはすでにLNG燃料船への理解を取り付けており、コスト増加分を含めた運賃で契約を交わすことができています。投資は船舶だけにとどまりません。最も重要な人材への投資についても、アンモニアや水素といっ

たゼロエミッション燃料への準備をする上で、必要な技術者の数を確保するために技術系の人材採用に注力し、今後5年間に倍増させる予定です。国内外のベンチャーや、マースクゼロカーボン SHIPPING 研究所に技術系人材を派遣するなど、新たな知見の獲得やネットワークの拡充を推し進めます。

現場ごとにESGストーリーが 生まれてくる組織へ

ここまでの説明だけを見ると、順風満帆にも思える当社グループのESG経営ですが、その道のりは決して平坦ではありませんでした。もともと当社グループは、社会や産業を下支えする物流インフラとして発展してきた歴史から、収益成長だけでなく社会的使命感も持ち合わせた社風が培われてきました。そのため、ESGに共感しやすい土壌が備わっていたと言えます。しかしそれでも、それぞれ個別の業務に「ESG」のモノサシをどう落とし込むのか、現場の戸惑いは根強かったと思います。

社員一人ひとりが自らESGの絵・ストーリーを描いてほしい。こうした私の考えに応えようと、ESG経営推進グループの旗振り下全社を挙げて、ESGの自分ごと化を当社グループ内に浸透させるべく、現場とぶつかりながら少しずつ切り拓いてきました。今もお足掻き続けてくれています。こうした努力に現場も徐々に応えてくれるようになり、少しずつですが、独自のESGストーリーが生まれ始めたわけです。新たな

燃料へ転換していく取り組みだけでなく、パートナーシップでCO₂排出量削減へ工夫を凝らす案件も出てきています。例えば「Sail GREEN」と名付けた取り組みはお客さまをも巻き込んで、サプライチェーン全体でCO₂排出量削減に取り組む意欲的なプロジェクトです。また、DXを駆使し、無駄なエネルギー削減に向けた最適運航技術にも磨きをかけています。2021年のNYKレポートでも言及しましたが、ESGは先行投資が必要ですし、お客さまへのコスト転嫁も必要となるなど、綺麗事では済まされません。ESGを経営の中心に置きながら、現場が生み出すESGストーリーを事業としてしっかり成立させるのが、我々経営陣の責務でしょう。コーポレート部門に対しても、目の前の業務に「ESG」のモノサシを取り入れることが難しいのは承知していますが、それでも少しずつ工夫を凝らしてほしいと伝えています。当社グループ全体での創意工夫の積み重ねが、5年後、10年後に必ず大きな違いを生み出すことになると思っています。

ESGへの本気がステークホルダーとの協創関係にも影響

2019年に当社がフィリピンのTransnational Diversified Group社とともに立ち上げた船員向け金融プラットフォーム「MarCoPay」は、海運業界を支える船員の生活安定や継続的な成長に繋がる優れたサービスとして、今もどんどん成長しています。成長ステージが上がるごとに、外部の

ステークホルダーの参画も増え、2021年には総合商社の丸紅(株)、そして2022年3月には新たに(株)三菱UFJ銀行の出資参画することが決まりました。グリーンビジネスの一つでもある洋上風力発電事業では、2022年4月に秋田支店を開設するとともに、秋田県と包括的な連携協定を締結。再生可能エネルギー事業の推進と人材育成、地域振興、環境保全といった事業体制の強化のみならず、当社グループ関係船やクルーズ船「飛鳥II」の寄港など、当社グループらしい地方創生の在り方を追求します。

このように、ESGストーリーが結実し形になることで、協創の輪が広がっています。こうして結果が見え始めると、自信が深まるものです。外部のステークホルダーも、単なるPRではなく、採算性や競争力など、ビジネスとしてのリターンを期待し、参画してくれているのが大きな特徴です。

その一方で、私は別の課題をずっと考えていました。国際的に社会インフラを下支えする総合物流事業において、ESG経営で先行する当社グループはきっと勝ち残ることができる。しかし、海運産業全体を見渡した時、中国や韓国との競争が激しい国内造船所も一緒に勝ち残らなくてはいけないのではないかと。地政学的リスクが高まる中、国内造船所の力を借りなくては、当社グループのESG経営も十分に発展しえない。そう考えた私は、国内造船所と連携し、自動車船やドライバルカーといった船舶のLNG燃料化を推し進めるよう、社内で指示を出しました。もちろん、海外造船所は今後もますます重要なパートナーで



す。しかし、食糧やエネルギー、原料などを輸送する当社グループが、日本の経済安全保障の一翼を担っていることを考えれば、社会の持続的な発展の上で、日本の造船所にも事業協創の担い手としての役割をお願いしたいと考えたわけですが、結果としてタイミングよく提案し、新造発注に繋げることができました。私たちの本気を感じてくれたのか、今では造船所のほうからもさまざまなアイデアを持ち込んできてくれ、次世代燃料で優位なポジションを築くことができるかもしれないと期待しています。

自ら考え、自ら動く経営こそ ESG経営の真髄

2000年から2010年代、ドライバルク事業における見込みのない大量発注や、自動車輸送事業における独占禁止法違反、日本貨物航空(株)における業務改善命令など、企業としての姿勢が疑われる問題をいくつか引き起こしました。社長就任以来、最重要課題の一つとして、なぜそうした事態が発生したのか決してうやむやにするこ

となく問題点を洗い出し、社内で共有しながら、徹底的に遵法精神の浸透を図ってきたつもりです。総括の過程で思い至ったのは、誰も失敗したくて意思決定したわけではなく、意思決定の過程で何らかの要因を見落としていたから、結果として失敗に繋がったということ。よって、意思決定プロセスの在り方を見直し、経営会議では賛成と反対の両面から徹底的に議論を交わすとともに、議論の内容をつぶさに記録。記録した議事録は社内関係者に展開し、後日振り返れるようにしています。これにより、意思決定プロセスの透明性を一層確保するとともに、意思決定の質そのものも高めることに繋がります。また、2021年8月に青森県八戸沖で発生した座礁事故でも再認識したように、自社船・傭船問わず、当社グループに関連する船の運航では安全に万全を期し、常に重大事故ゼロを目指す姿勢は堅持します。ESG経営において、どの取り組みよりも安全が常に優先されるわけですが、安全への高い意識が結果として、運航・輸送技術を高め、競争力の差別化に繋がってくることは、当社グループの130年を超える歴史が物語っています。安全への取り組みにはこれからも全力

を注ぎ続けます。

これからの時代、持続的に成長していくための経営課題を自ら見出し、解決に向け、自ら考え、自ら動くことこそ、ESG経営の真髄です。そして経営課題に貪欲かつ自律的に取り組み続ける企業グループを、物流サプライチェーンに組み込みたいと考える企業はもっと増えてくるはず。私の目標は、ESG経営で当社グループを優位なポジションに導くだけでなく、進化し続ける企業グループにすることです。だからこそ、2022年3月に発表した「NYKグループ ESGストーリー2022」では、グループ会社におけるESGストーリーについても触れました。グループ会社でもESG経営が始まっているというのは、相当大きな進展だと思います。

ESG経営の基盤は間違いなく整いつつある一方、ESGストーリーを一人ひとりに考え抜いてもらう余裕があまりないという課題も見えてきました。余裕がないと、アイデアも矮小なものになりがちです。船員を含めると5万人規模の企業グループですが、本社の社員数は決して多くはありません。現在、技術者を中心に中途採用を強化し、社員数の拡充に注力しています。

また、およそ7割の従業員が外国人という企業グループにおいて、その外国籍従業員一人ひとりにもっと活躍してもらえる道筋を見せてあげることができていない忸怩たる思いがあります。国籍や性別に拘わらず多様性を認め合い、すべての人がその能力を最大限に発揮し活躍できる企業グループとするため、危機感をもって人と組織の強化に取り組みます。

疑念から確信へ。 確かな進化をお見せる

本当にESG経営で成長できるのか？ 私がESG経営を標榜し始めた2年前は新型コロナウイルス感染症が蔓延し始めた時で、しかも今とは収益環境が異なり、標榜するESG経営への不安は小さくありませんでした。もしこの時、ESG経営に躊躇していたら、今頃、当社グループは周回遅れとなって、将来、挽回できないほど競争環境に後塵を拝することになったかもしれません。当時の私の胸の内には葛藤がありました。しかし、このESG経営は社会的使命であり、今やらなければ手遅れになる。業

績が振るわなかったとしても、身の丈にあった形でESG経営に挑もう。そうした強い覚悟を密かに持ちながら、繰り返し実践を重ねるうちに、当社グループを取り巻く状況がどんどん変わり、ESG経営に追い風が吹き始めたことで、疑念が確信へと変わったと言えます。

これまで事業軸でESGストーリーを立案することがメインでしたが、先の展開を読むと、今後は地域軸でもESGストーリーを生み出していくことになるでしょう。その手筈として、今般、アジア圏10カ国に国代表として人材を配置する人事を発表しました。以前はコンテナ船によるネットワークがありましたが、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)に移行したため、ネットワークの再構築の必要がありました。まずはアジア圏で試し、その結果を踏まえて、欧州や北南米などの他地域に広げることを検討していく予定です。

2022年度は次の新中期経営計画の発表に向け、議論を加速していく1年となります。おかげさまで、ESG経営推進委員会、持続的成長検討タスクフォースなど、執行役員を中心にこれまで、実に密度の濃い議論を交わしてきました。ESG経営における

さまざまなプロジェクトは、結果が出るまでに5年程度を要するものとなります。新たな中期経営計画は、今取り組んでいるESG経営の進捗をしっかりと見せせることにもなります。現時点では、まだまだ掛け声ばかりが先行していますが、次の中期経営計画期間中は、より具体的な成果が次々と見えてくるはず。

“Bringing value to life.”という基本理念の下、当社グループが目指す企業価値向上の方向性にご賛同いただけるステークホルダーの皆さまに、ぜひ力強いご支援をお願いしたいと思います。当社グループのESG経営は今後1年間でもっと進化するはず。どうぞご期待ください。引き続きご理解・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長・社長執行役員

長澤 仁志

ESG経営は実装段階へ

日本郵船グループは、2018年発表の中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」にて「ESGの経営戦略への統合」を明示し、さらにESGを経営の中心に据えることが成長戦略の根幹であるとの考えから2021年2月に「NYKグループESGストーリー」を発表。2021年度をESG経営元年と位置付け、ガバナンス体制の拡充をはじめ、当社グループ全体でESG経営の取り組みを推進してきました。その進捗と成果を2022年3月に「NYKグループESGストーリー2022」として発表し、当社グループ全体で事業活動に大きなうねりが起きています。

TOPIC 01

ESG経営のガバナンス体制

ESG経営推進委員会においてESG経営に関する議題について全社的な視点から審議・討議を行い、その内容を経営会議、取締役会に報告する体制をとっています。またESGの要素を、指名・報酬の各諮問委員会における検討内容へ反映、経営会議、投融資審議会※1やR&D審議会※2といった重要会議体にてESG経営推進担当執行役員もしくはESG経営推進グループ長が参加し、個別案件の意思決定判断に反映する仕組みを整えています。

※1 投融資審議会：当社および当社グループ会社の行う個別の投融資や与信案件に関し、その収益性、各種リスク、その他関連する事項の評価や検討を行う
 ※2 R&D審議会：技術開発・実証実験に関する研究開発案件の世の中の流れ・技術的見解を踏まえた審議を行う

➔ ESG経営推進委員会

ESG経営の全社的な方針を決定するため、社長を委員長とするESG経営推進委員会を設置しています。各本部を代表する執行役員に加え、外部有識者としてゴールドマン・サックス証券(株)より清水大吾氏を招聘し構成されており、2021年度は4回の委員会を開催、ESG経営に関する議題について審議・討議を行いました。

また本委員会には、サステナビリティイニシアティブ分科会、国連グローバル・コンパクト推進分科会が組成されており、両分科会にて事前の討議を行った上で、本委員会への提案を行う形としています。

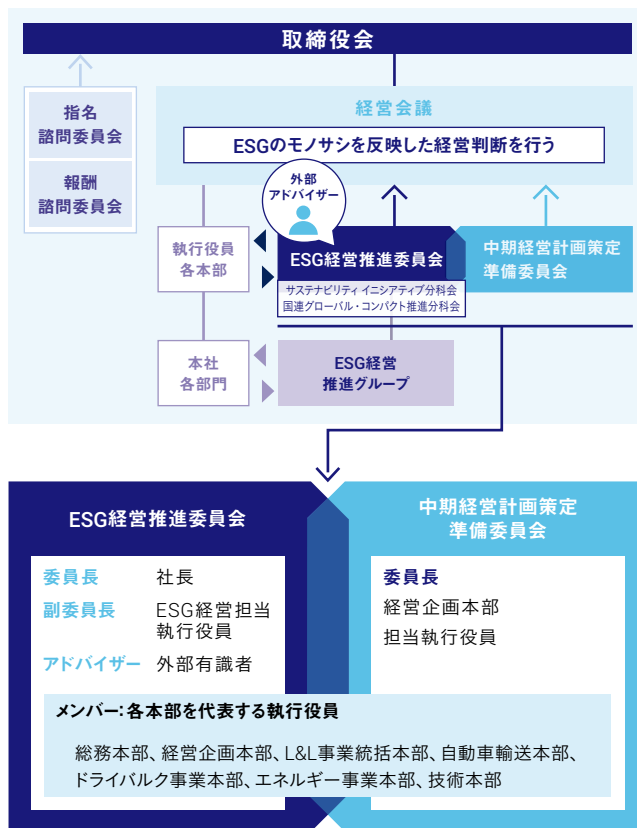
サステナビリティイニシアティブ分科会

当社グループの社会貢献活動に、社会課題解決のための新規事業育成の観点を付け加え、社会の持続可能性に資する投融資の可能性を追求する新たな取り組みの個別事項に関する事前の討議を行う。

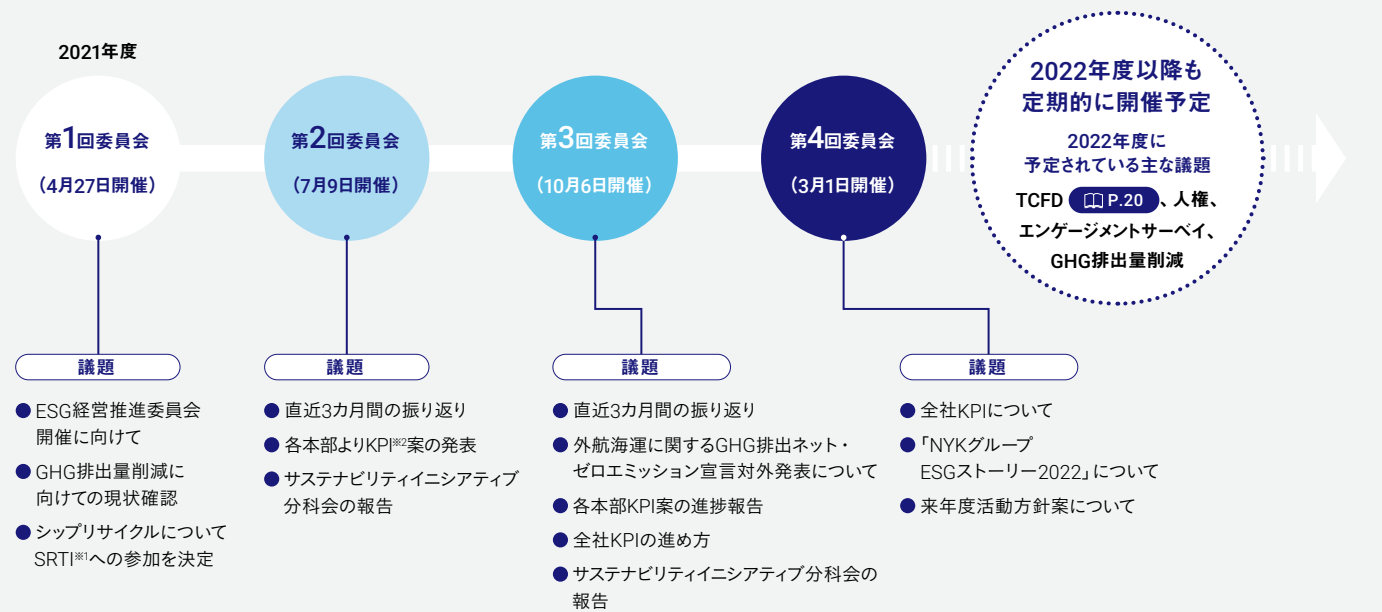
国連グローバル・コンパクト推進分科会

2022年度より既存のグローバル・コンパクト推進委員会から改組。当社および当社グループ会社における国連グローバル・コンパクトの推進とそれに基づく体制の整備を目的とする。グローバルを対象としたHRサーベイや人権デュー・デリジエンスのプロセスなどを通じて、国連グローバル・コンパクトに反する恐れのある業務執行および事実等について調査し、事実を認定し、是正のために必要な措置を協議の上、決定する。

議論を深めるための体制(2022年4月1日現在)



ESG経営推進委員会での主な議題



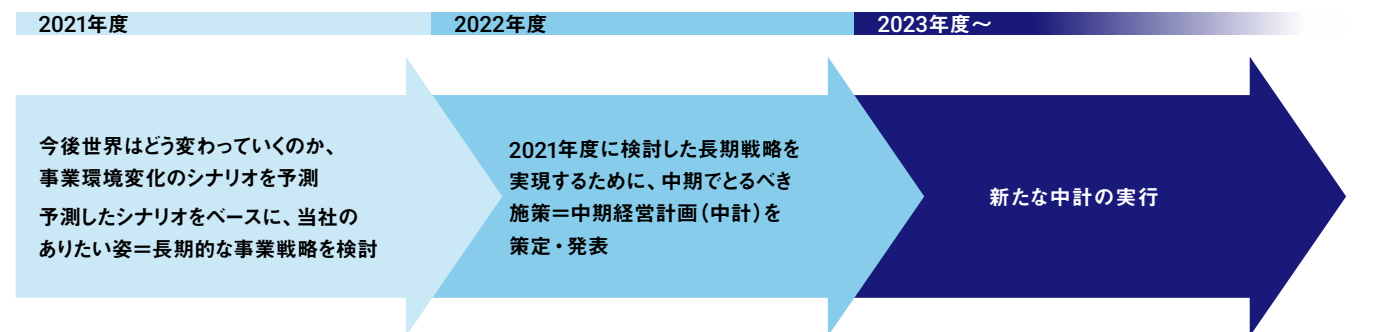
※1 SRTI: Ship Recycling Transparency Initiative. シップリサイクルの透明性を高める情報開示プラットフォーム
 ※2 KPI: Key Performance Indicator. 重要業績評価指標。組織の業績評価において戦略目標の達成度を定量的に測定する指標。ESG経営推進委員会においては、ESG経営における全社的な数値目標を定め、進捗を測定する

TOPIC 02

新中期経営計画策定に向けて

➔ 中期経営計画策定準備委員会

経営企画本部担当執行役員を委員長、企画グループを事務局とする持続的成長検討タスクフォースを2021年4月に発足。2022年4月からは中期経営計画策定準備委員会に改組し、社内各部門との協働をより強く推進する形としています。当委員会は、ESG経営推進委員会のメンバーでもある各本部執行役員により構成されています。ESG経営推進を具体的に進めると同時に、タスクフォースで検討してきた超長期的な視点、未来のありたい姿からバックキャストした成長戦略をベースに2023年春頃発表予定の新中期経営計画に向け、引き続き検討を進めていきます。



2021年度の議論内容

- ① 持続的成長のための5つの戦略
- ② 戦略的投資の推進
- ③ 2050年ネット・ゼロエミッション達成へ向けたロードマップ

TOPIC 03

「NYKグループESGストーリー」

当社グループは2021年2月に「NYKグループESGストーリー」を発表しました。当ストーリーは、ESGの経営戦略への統合に向けて、将来のありたい姿を思い描き、当社グループが向かうべき方向性を示すものです。そこでは4つの重点テーマ「安全運航」「GHG排出量削減」「エネルギー分野への挑戦」「社会課題への貢献」を掲げ、2021年度をESG経営元年と位置付け、ESG経営を着実に進めてきました。多くの取り組みで成果・進捗がある中で、現中期経営計画を前倒して達成。さらに、現中期経営計画の残り期間内に次期中期経営計画についても超長期的視点をもって徹底的に議

論を進めています。2022年3月には「NYKグループESGストーリー2022」を発表。2021年度の具体的な取り組みや施策、今後の推進活動に加え、2023年春頃発表予定の次期中期経営計画に向けて議論を進めている「超長期視点での持続可能な成長戦略」に関しても一部説明しています。

ESG経営のガバナンス体制を活用する中で多くの取り組みが進んでいます。さらなるESG経営推進のための新たな施策を実行していきます。

▶「NYKグループESGストーリー」




ブックレット
https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_booklet.pdf

発表資料
https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_ppt.pdf



▶「NYKグループESGストーリー2022」



本編
https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_ppt_2022.pdf

Appendix
https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_appendix_2022.pdf



TOPIC

お客さま・パートナーから選ばれる存在 / 従業員の満足度向上



Q 「NYKグループESGストーリー」で掲げたESG経営がなぜ企業価値向上に繋がるのか

A 当社グループは、社会や産業から必要とされるSustainable Solution Providerを目指すため、グループ社員一人ひとりが、従来持ち合わせていた「経済性」のモノサシに「ESG」のモノサシを加えることから始めます。「ESG」のモノサシで徹底的に考え抜いた上で、当社グループが社会から必要とされる存在であり続けるために必要だと判断すれば、長期的な視点で、経営資源(ヒト・モノ・カネ・データ)を重点的に投入します。その結果、当社グループの既存事業の差別化や、新たな事業領域を作り出すこと、またブランディングの向上、グループ社員の働き甲斐や誇りにも繋がるなど、当社グループの企業価値向上を可能にすると考えています。

日本郵船グループのESG経営
<https://www.nyk.com/esg/concept/>



TOPIC 04

グループ全体に広がるESG経営の考え方

ESG経営は当社のみならず当社グループ全体へも着実に広がり始めており、国内外における複数のグループ会社が自主的にESG経営を考える動きに繋がっています。

当社はグループ会社各社との連携強化に努めています。国内各社とは、グループ会社社長定例会などを通して直接対話することに加えて、海外各社とも米州・欧州・東アジア・南アジアの各拠点に設置しているRegional Management Office(RMO)を中心に、本社と各拠点や各拠点間での良好なコミュニケーションを維持しています。グループ会社の一つである郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)は、2022年4月に「郵船ロジスティクスグループ ESGストーリー」を発表しました。これはESGを経営の中心に据えて今後の取り組みを示すものです。

YLKはグループ経営理念を表す言葉として、「私たちの約束(BRAND PROMISE)」に“Create Better Connections”を定めています。ここには、すべてのステークホルダーと世界中でより良い関

係を築き、それを積み重ねていくことで、豊かな未来に繋いでいきたいという意味が込められています。

当社グループはグローバルに事業展開をしており、国内外にあるさまざまな事業内容、事業規模のグループ会社で構成されています。今後も事業内容や規模に拘わらず、当社グループ全体への浸透を目指し、掌管部門とグループ会社が一体となり取り組みを進めていきます。

▶「郵船ロジスティクスグループESGストーリー」



郵船ロジスティクス ESGの取り組み
https://www.yusen-logistics.com/jp_ja/about-us/sustainability



COLUMN

ESGストーリーを活用しさらに顧客に選ばれる企業へ



Profile
 Yusen Logistics (Europe) B.V.
 Supply Chain Solutions Group2
 Global Head of Healthcare
 Industry Vertical

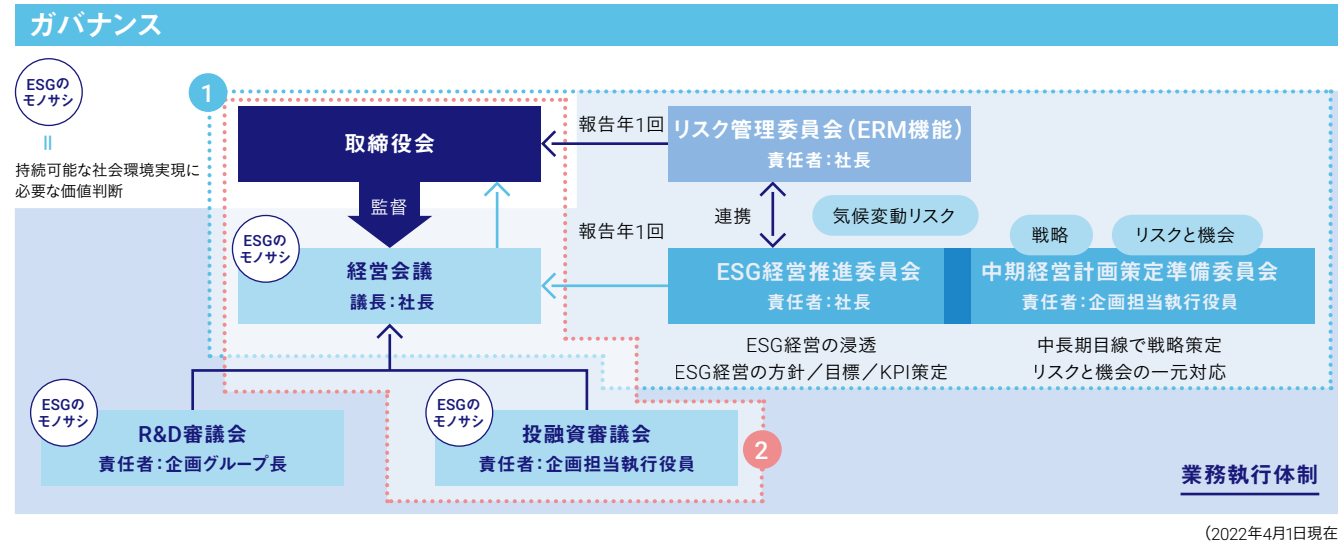
Marloes Seesing

私はヘルスケア産業チームのチーム長として、製薬会社をはじめとするヘルスケア産業のお客さまへ、産業に特化した専門性の高いロジスティクスサービスを展開しています。GHG排出量を実質ゼロにするというヘルスケア業界のお客さまからのリクエストが日々高まっていく中で、当社の倉庫でのGHG排出量削減が喫緊の課題でした。国や地域単位で解決することは非常に困難でしたが、今般、当社グループ独自のグローバルなESGストーリーが発表され、会社としての指針が整いとても嬉しく思います。ESG各項目の目標を達成する以上に、どのようにして取り組んだかをお客さまに説明できるかがこのストーリー活用の意義だと考えます。

このESGストーリーは、私たち現場の声とYLK神山社長の持つビジョンからできています。私たちはこれからも、お客さまに寄り添い、お客さまのビジネスの成長と発展のために最善の方法を提案・実行し、社内外のすべてのステークホルダーとの“Create Better Connections”でストーリーの達成を目指します。一緒に取り組んでいきましょう!

気候変動への取り組み

日本郵船グループでは、気候変動への適切な対応が重要な経営課題の一つであると認識しています。気候変動がリスクと機会の両面から、当社グループの事業や財務面にどのような影響を与えるのかを把握し、施策を講じ、その進捗状況の透明性を高めるために、TCFDの最終提言に則り、ガバナンス、リスク管理、戦略および指標と目標の4つの基礎項目における、適切な情報開示に努めています。



管理上の主なポイント

- 重要会議体(経営会議/投資審議会/R&D審議会)にESG経営推進担当執行役員もしくはESG経営推進グループ長が参加。個別案件の意思決定判断に「ESG」のモニタリングを反映
- ESG経営推進委員会は気候変動に関する事項を、年1回経営会議・取締役会に報告するとともに、気候変動関連事項を含む当社ESG経営におけるKPIの策定、モニターを行う

リスク管理

1 気候変動リスクの全社管理

気候変動リスク管理

当社では社長、会長、本部長である執行役員、常勤監査役等が出席するリスク管理委員会にて全社一括で重要リスクの管理状況を評価しています。気候変動リスクについてはESG経営推進委員会にて議論を行い、全社リスクへ統合して年に1回取締役会へ報告されます。

リスク・機会の選定

気候変動に係るリスク・機会は中期経営計画策定準備委員会において議論し選定します。選定されたリスク・機会を基に、中長期目線での戦略を策定し、ESG経営推進委員会にて議論を深めています。

2 個別投融資案件のリスク審査

個別投融資案件に対する「ESG」のモニタリングの導入

経済性や規模の追及といった「経済性」のモニタリングだけでなく、長期的な視点で社会・環境課題の解決に貢献する「ESG」のモニタリングも判断に加え、総合的に審査をしています。

また2020年度よりICP(社内炭素価格)を導入し、投資審議会や経営会議において投資判断の参考情報として活用しています。価格はEU-ETSの価格を参照した上で決定しており、最新の社会情勢を把握しつつ、半年ごとに見直しを行います。

戦略

基軸戦略と気候変動への対応

当社はESGを経営戦略に統合し、長期的な視点で社会・環境問題への貢献を目指しています。2022年3月には持続的成長検討タスクフォースが2050年の事業環境を見据えて超長期目線でのシナリオと戦略を策定しました。既存中核事業の深化と新規成長事業の開拓を進める「両利きの経営」を基軸戦略に据えて各事業の収益性を高め、「お客さまへの価値提供」「持続可能な社会への貢献」「投資と収益の両立」の実現を通じて持続的成長を目指します。この基軸戦略を促進することで、気候変動に関するリスクと機会へ対応していきます。

既存中核事業の深化

2050年までに気候変動も含めた事業環境の変化が見込まれる既存中核事業においては、自社船舶の低・脱炭素投資を他社に先駆けて推し進め、環境優位性・競争力を高めます。

新規成長事業の開拓

気候変動影響が中立的な成長分野、および気候変動対応等により成長が見込まれる分野において、既存中核事業で培った知見をベースに積極的な事業開拓・投資を進め、収益の柱に育てます。

【主な対象分野】

再生可能エネルギーバリューチェーン、船舶バリューチェーン、食糧輸送、物流サプライチェーン・ソリューション、低炭素系海洋事業・資源探査事業

戦略のレジリエンス(強靱性)

基本戦略を2050年までの時間軸で事業・投資計画に落とし込み、財務面に与える影響を複数のシナリオを用いて試算。その結果、1.5°Cシナリオ下においても気候変動による既存事業の収益減少を新規成長事業の収益増加でカバーできることが見込まれ、当社戦略は一定のレジリエンスを有するものと現段階では判断しています。今後も前提となるシナリオを適宜見直ししながら引き続き戦略の強靱性向上に努めます。

当社では気候変動に関するリスクと機会の特定、複数シナリオでの事業別シナリオ分析を実施しています。

詳細については、2022年6月30日に発行した「TCFD提言に基づく開示報告書」をご参照ください。

▶ 2022 TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく開示報告書

🌐 <https://www.nyk.com/esg/envi/tcfd/>



指標と目標

気候変動対応における中長期目標

目標年	対象	目標
2030年	• Scope1 (船舶+航空機)	2015年度比-30% ^{※1}
2050年	• 外航海運事業(公表主体:当社、公表時期:2021年9月) • 物流事業(公表主体:郵船ロジスティクス(株)、公表時期:2022年1月)	ネット・ゼロエミッション

指標

当社は、GHG排出量を把握し削減目標を管理するため環境経営指標^{※2}を導入しており、この指標に基づく中期目標達成に向けた進捗状況は右表の通りです。

※1 この目標は2018年に2°CシナリオにてSBT認定を取得しています。2022年度下期から2023年度中に1.5°CシナリオでのSBT認定再取得を予定しており、SBT認定再取得に際し、目標年、基準年、目標の見直しを予定しています。

※2 環境経営指標は、IMO(国際海事機関)のガイドラインに準拠したGHG排出原単位を用いており、以下の数式により算出しています。
環境経営指標= 環境負荷(GHG排出量) / 事業付加価値(海上輸送重量トン・キロメートル)

船種	環境経営指標 (g-CO ₂ e / トン・キロメートル)						改善率
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
Scope1 (船舶+航空機)	6.36	6.33	6.26	6.20	6.18	6.11	-3.93%

Special Feature

特集：1

ESG経営で見えてきた 企業文化の進化

「NYKグループESGストーリー」の発表から1年が経過した今、日本郵船グループでは部門横断的にESG統合思考が本格的に浸透し、「経済性」と「ESG」のモノサシを両立する事例も芽吹くなど、ESG経営の土台を作る段階から、事業化・商業化のステージへと進化しようとしています。社内ではどういった変化が見え始めてきたのか。ESGを経営の中心に据えるという強い意志で活動を推進する社長の長澤と、当社のESG経営推進委員会のアドバイザーであるゴールドマン・サックス証券(株)業務推進部長の清水氏が、ESG経営のこれまでを振り返りながら、これからの道筋について意見を交わしました。

撮影場所：日本郵船(株)横浜支店



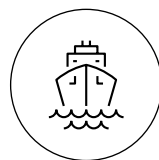
Profile

ゴールドマン・サックス
証券(株)

清水 大吾 氏

略歴

グローバル・マーケット部門株式営業本部業務推進部長。2001年京都大学大学院を卒業し、日興ソロモン・スミス・バーニー証券(現シティグループ証券(株))に入社。2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社し、業務推進部長としてSDGs・ESG関連を担当。座右の銘は、「明日死ぬかのように生きる。永遠に生きるかのように学べ」。



Profile

代表取締役社長
社長執行役員

長澤 仁志

略歴

1980年入社、2004年LNGグループ長、2007年経営委員、2009年常務経営委員に就任。2011年に取締役就任以降はエネルギー輸送部門を担当し、2018年からは副社長経営委員として不定期専用船戦略会議議長を務める。LNG事業の上流権益、海洋事業などへの参画を牽引した。座右の銘は、「打たれても出る杭になれ」。



当社グループの ESG経営元年を振り返って

長澤 未来にわたって当社グループがお客さまや社会から選ばれる企業グループであり続けるため、ESGを経営の中心に据えるという方向性を明確に打ち出し、「NYKグループESGストーリー」を策定したのが2021年のことです。私は清水さんの講演がきっかけで、CO₂の大量排出に何の懸念も抱かず、またガバナンスが脆弱で不祥事

を多数起こすような企業は信頼を損ない、早晚、淘汰されるという強い危機感を覚えました。将来の成長に期待して投資する投資家からすれば、そのような企業は投資不適格な存在であり、時価総額も小さくなります。企業価値を計る指標の一つが時価総額だとすると、ESG経営なしでは企業価値の向上とは真逆の道へ進むことになると思ったのです。

清水 投資家はさまざまな角度から将来を予見し、企業価値を算定することが

仕事を。モノの値段だけではなく、環境や社会といった側面から付加価値の高い事業やサービスが選ばれる時代が訪れると、投資家は見えています。企業サイドで見れば、そうした変化をいち早く見据えていたのが消費者を相手にするBtoC企業でしょう。一方、日本郵船グループのようなエネルギー・社会インフラを支える産業は、安定供給という事業特性を踏まえると、どうしても現在の延長線で事業を考える傾向があり、未来のありたい姿からバックキャストして考えることが難しいというのはよく理解できます。

ESG経営を進める上で忘れてはならないのは、答えは個々人や現場にこそあるということです。一人ひとりがESG視点で物事を捉え直し、周囲と議論する。試行錯誤しながら業務を進化させてみる。ポイントは目の前のコストに萎縮しないこと。ESGはコストではなく未来への投資です。将来のリターンをESGの文脈をもって説明できるかが重要です。そしてその文脈から紡ぎ出されるストーリーが、現場から上司や経営層に徐々に届くことで、企業としてのESGストーリーはますます洗練される。繰り返し

磨かれ、進化するストーリーこそ理想であり、日本郵船グループが目指すべき企業文化ではないでしょうか。また、収益だけでなく、収益化の過程に日本郵船グループが志向するフィロソフィーが備わっているか、可視化しにくいところほどしっかりと評価できる企業こそ、この先も持続的に成長し続ける存在だと言えるでしょう。

長澤 私は社員やグループ会社の皆さんにESG経営をよくある単なる標語や働き掛けのように受け止められてしまうのは絶対に避けたかった。部署によって意識の高低や自分ごととしての捉え方にまだ大きな差がありますが、先日の北米出張の際に現地のグループ社員から具体的にESG経営をどう進めるのか、もっと知りたいといった質問が複数出てきました。ESG経営は着実に前進していると手応えを感じています。

地球全体の課題である気候変動問題に知恵と行動で貢献すればするほど、企業価値が高まっていくのは明らかです。もしかすると、資本市場と企業の間には企業価値について認識のギャップがあるのかもしれませんが、投資家と経営者は表裏一体です。資本市場をうまく使いこなすことで、社会や産業にもっと大きなインパクトを与えることができるはずです。

当社グループの在り方に共感してくれるステークホルダーとともに、社会から選ばれる企業グループであり続けたいと本気で思うからこそ、投資家にとっても魅力ある、すなわち2050年やその先の未来においても投資する価値のある企業グループだと理解してもらう努力が不可欠です。ESG経営

による進化を結果で示しながら、この先も、良いことも悪いことも含めて誠実に対話を重ねていく考えです。時価総額が上げられ、不本意な形で買収されるようなこともないでしょう。お客さまだけでなく資本市場からも評価される存在であれば、きっと従業員ももっと当社グループを誇りに感じてもらえると思います。

これからのESG経営 ～ESGストーリー 2022で示す課題と 道筋～

長澤 NYKグループESGストーリーのアップデート版として、2022年3月に「NYKグループESGストーリー2022」を策定・発表しました。注目ポイントは、2050年のありたい姿からバックキャストしたロードマップと、その道中にある次期中期経営計画です。過去2年間で大きく改善した財務基盤を次の成長にどう活かしていくのか、投資家や株主は注視しているのではないかと思います。今般、2050年までに4.8兆円の投資を実行していくと発表しました。2023年の発表を控える次期中期経営計画について、現在、社内では議論を重ねていますが、この資金を何にどう振り向けていくのか、さらに具体的に詰めていきます。当社グループ

が最も重視する安全や、将来の成長ドライバーである人材にも積極的に投資していく予定です。

清水 「NYKグループESGストーリー2022」では、ESG経営推進基盤強化の旗印としてESG Navigatorが紹介されました。ESG経営元年の2021年は、70人以上



にもなるこのESG Navigatorが、縦横無尽に動き回り、「ESG」のモノサシの浸透・定着に大きく貢献した1年だったと見ています。グループ会社でもESGストーリーを策定する動きが活発ですが、親会社は関与せず、グループ各社が頭をひねりながらストーリー立案に取り組んでいることは、グループ

経営として非常に良い事例です。2年目となる2022年は、ESG経営のベストプラクティスを他部門やグループ会社へと拡張させていくフェーズに入ると思います。このフェーズでは、効果的な評価制度によって、より早く広く拡張していくと考えます。

長澤 評価制度については検討を重ね

期待しています。また、管理職層への昇格にあたり、特別な試験の導入を決めました。ESGのうち、E(環境)ばかりに目が行きがちですが、S(社会)への意識として、部下にしっかりと向き合い、寄り添い、時に愛情を持って叱ることもできる、人間性の優れた人材かどうか見ること、企業文化をもっとよりよく進化させたいと考えていますし、人権への取り組みも強化していきます。

清水 まさに、西郷隆盛の「功ある者には禄(給与)を与えよ、徳ある者には地位を与えよ」そのものです。どんな評価に基づいて誰を管理職に抜擢するかで企業経営の質は大きく変わります。試験に加えて、エンゲージメントスコアを一緒に活用することで、管理職候補者の面接時だけでは測れない日常の人間力を知ることによって、役立ちの

一つ課題として言うならば、ストーリーが弱い印象の女性活躍推進についてです。目標とする数値を出している先んじて、役員報酬制度を改定し、業績連動型株式報酬にESG視点の評価を反映する仕組みを導入しました。これにより、長期的なインセンティブにESG視点が組み込まれることとなります。報酬体系が変更となった役員の意識や行動が変われば、部下にも良い影響が出てくると

女比率に問題があるのか。もしかしたら内的要因ではなく外的要因に原因があるのかもしれない。単なる「数合わせ」で終わってしまうようなことは避けてほしいと思います。また、ESG経営を標榜する他社と比べて、日本郵船グループはESG経営が現場により深く浸透していると感じていますが、逆に社外への発信がまだ不十分だと感じます。見かけは良くても中身が伴っていない企業もある中、ぜひ積極的に発信していくべきです。

私が日本郵船グループ内にいなくともESG経営が自走する組織になる、すなわちアドバイザーとしての役割を終えることが、私自身が目指すゴールです。2022年は、部門間・社員間の触媒として、現場での活発な議論を誘い、より優れたストーリーが経営層にいくつも届くような、実に前向きで力強い企業文化の醸成に寄与したいと考えています。

長澤 2022年中に実施する予定の全世界のグループ社員を対象としたエンゲージメントサーベイの結果を分析・活用して、さまざまなものが見えてくると期待しています。女性活躍推進については、私自身の中でももう一度課題点を掘り下げ、ストーリーを練り直していきたいと思います。

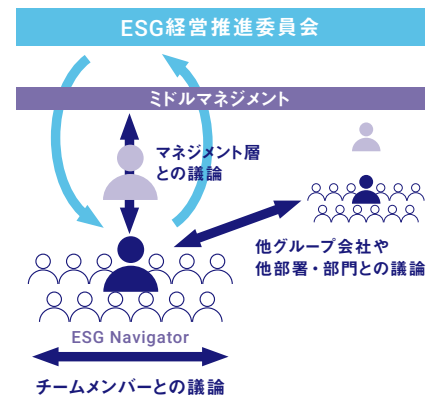
清水さんには、私たちの進む方向が間違っていないか、引き続き資本市場の目線から厳しいチェックをお願いします。そして足りない部分があれば忌憚のないご意見をいただき、改善に向けた手立てと一緒に考えていきたいです。本日はありがとうございました。

ESG経営の国内外での浸透

日本郵船グループは、グループ社員一人ひとりが長期的な視点に立ち、「ESG」のモノサシを持って、既存事業の差別化、新しい事業領域の拡大、投資を通じて、社会課題解決に貢献するという好循環を生み出すことを目指しています。取り組みの土台として、本社各部署にESG Navigatorを設置しました。ESG Navigatorは、マネジメントが示す方向性・方針を所属部署に伝達する触媒の役割を担っています。2022年度はさらに活動の輪を広げ、国内外グループ全体への浸透に取り組んでいきます。

⇒ ESG Navigator 制度

ESG Navigatorとは各部署において、トップダウンとボトムアップの両方のアプローチを支援、ESG経営推進を担う担当者です。現在、本社内全48部署でグループ長・室長・支店長が任命したESG Navigator 67名が活動しています。船の世界ではNavigatorとは航海士のことですが、ここでは航海長である二等航海士を指します。航海長(二等航海士)の重要な仕事の一つに航海計画の策定があり、船の進むべきルートは船長と議論を交わしながら決定します。また船内全体で意見を取りまとめる際も中心的な立場となり、乗組員の意見をまとめていきます。ESG NavigatorにはオフィスでESG経営を推進するにあたり、船上での航海長の役割を担ってもらいたいとの思いを込めています。具体的には、①ESG Navigatorとグループ長・室長が自グループの「ありたい姿」へ辿り着くためのルートをどう描くかを議論、②マネジメントの考えをグループ員と共有、③若手層の自由闊達な意見をリードし、グループ員の意見を各所に展開する役割を担っています。



⇒ ESG Navigators' Dialogue

社内向け情報共有、および勉強会の場として2021年度は全10回実施し、延べ約900名が参加しました。ESGの考え方を上手く活用した各部署の事例共有や、サステナビリティ全般に関わる世の中の動き、専門知識のアップデートを目的としています。

⇒ ESG経営浸透活動事例

ESG経営浸透を目的として、国内外グループ社員向けに多くの取り組みを行っています。

2021年度以降の活動事例

	内容	対象者	時期	参加人数
国内	社長によるタウンホールミーティング	国内外グループ会社従業員	2022/2	1,101名(オンライン)+176名(アーカイブ)
	NYKレポート2021(統合報告書)グループ内説明会	国内外グループ会社従業員	2021/10-11	延べ387名
	基調講演 全2回 ゴールドマン・サックス証券(株) 清水大吾氏	国内外グループ会社従業員	2021/7, 12	延べ601名
海外	北米での社長によるタウンホールミーティング	北中南米グループ会社従業員	2022/4	約250名
	フィリピン船員集会でのミーティング	船員(主に乗船前の隔離期間中の方々)とその家族、NYKグループ関係者	2021/7	約1,000名

MESSAGE

ESG経営を軸に社内エンゲージメントを向上

日本郵船グループはここ数年にわたり、ESG経営を推進することにより大きな進化を遂げてきました。連日のように「外航海運事業における2050年までのネット・ゼロエミッション達成」を目標とした燃料転換の取り組み(重油からLNG等)が発表されていますが、ESGの考え方を経営に真に組み入れるには船舶の燃料転換だけでなく、日常業務へのESG思考の統合に努める必要があります。

その第一歩として、さまざまな事業活動においてESG思考が統合されていない点がないか考えることから始めてみたところ、米国の祝日であるにも拘わらず会社の休業日とならず、従業員の有給休暇消化扱いとなることにつき、疑問が寄せられました。その後の当社人事チームの調査により、休日制度の変更に強い興味を示す社員が多いたることがわかり、2023年よりキング牧師記念日および聖金曜日を会社の休業日とします。キング牧師記念日は平和と社会の変革を、聖金曜日にはキリスト教徒が平和と喜びを祝うという

特別な意味があり、この選択は当社社員にとって最も大切な価値観が反映されたものです。このようにエンゲージメントを高めるために何かできることはないか皆で考え会社全体で取り組むことは日本郵船にとっても大切で、ESGのSである”社会”に常に反映されるべきです。

この取り組みは小さな一歩にすぎませんが、グローバルや地域などのレベルだけではなく、個人レベルで社員一人ひとりがESGについて考え行動していくべきです。それが達成できたとき、ESGの考え方がしっかりと浸透していると言えるでしょう。

Profile

執行役員
NYK Group Americas Inc. CEO

Patrick Brennan Jr.



ESG Navigator制度を活用しESG経営を推進

長期的視点で企業価値向上を目指す差別化戦略であり成長戦略でもあるESG経営は上からの「やらされ感」では前に進みません。社内全グループから選ばれたメンバーで構成するESG Navigator制度がその解決を担います。2021年の活動を経て、横串での連携や理解促進に大いに効果を発揮しましたが、若手にはさまざまなモヤモヤが存在することも把握しました。それらを共有し解消するプラットフォームとしてもESG Navigatorの活動拡大をこれからも色々に仕掛けていきます。日本企業の中でもユニークなボトムアップの試みである本制度が、地に足の着いた会社戦略理解を皆に促す仕組みとして果たす役割は大。彼ら彼女らとともに、当社グループの一人ひとりに働き掛けるESG経営を引き続き推進します。

Profile

ESG経営推進グループ グループ長

辰巳 曜一郎



ESG Navigatorとしてグループ会社と二人三脚

2021年4月よりESG Navigatorとして、私の所属する本部が管掌する10社以上の国内グループ会社のESG経営を支援しています。当初は自身の業務とESGの繋がりが明確にイメージできていない中、グループ会社からは「ESGって上場企業がやるものでしょ?」という声もあり、前途多難な船出でした。まずは国内グループ会社向けに、ESGの理解を深めていただくための講演会を企画しました。その後、各社のESG担当者とは議論を幾度と重ねていますが少しずつ自分ごととしての意識が互いにできつつあるように感じています。

同じ日本郵船グループといっても、業態も商圏も規模も幅広くさまざまなです。それぞれのESGストーリーの実現に向けて、各社のESG担当者と二人三脚で進めています。

Profile

ライナー&ロジスティクス事業統轄本部 港湾グループ

森本 庄平

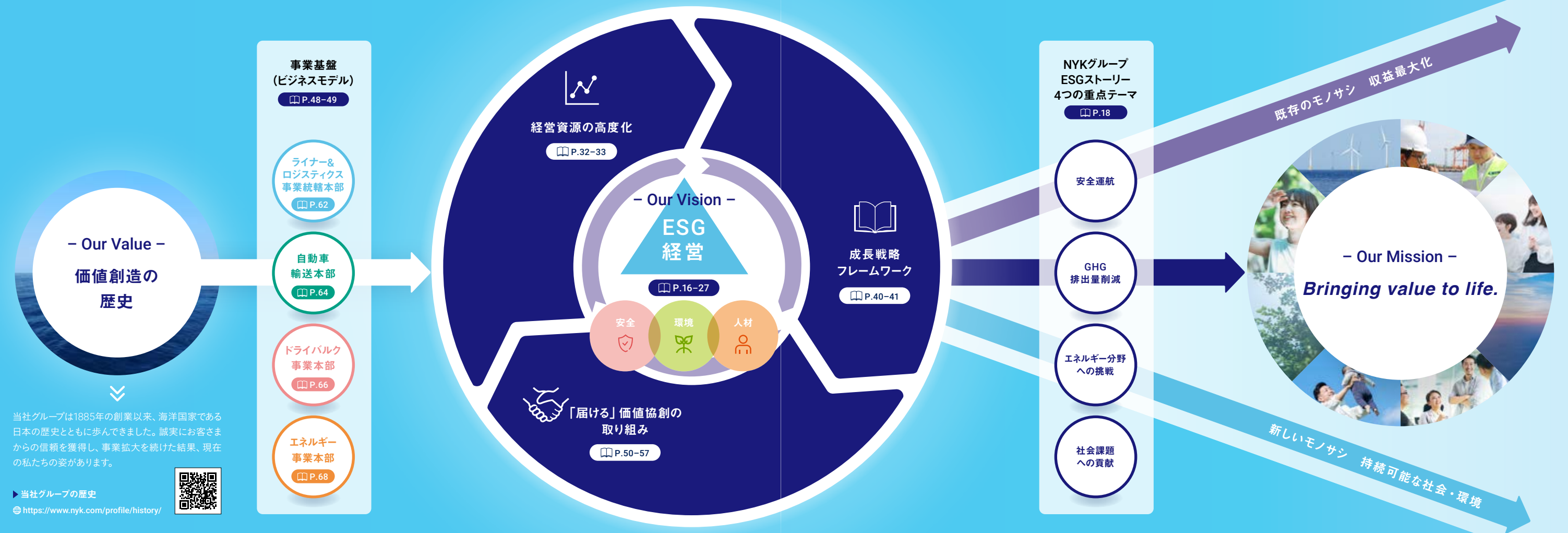


日本郵船グループの価値創造モデル

ESG経営を中心に据える当社グループの価値創造モデルは、あらゆる部門や地域で生まれるさまざまな自発的な取り組みを重視しています。その一つひとつを大切に育て上げ、高付加価値の輸送サービス提供や新規事業開拓を推進することでESG経営が当社グループの成長戦略そのものになると考えています。

ESG経営実現のための目標

- 重大事故ゼロを目指した安全の徹底
- 2050年ネット・ゼロエミッションの達成
- グループ戦略達成を支える人材・組織の強化



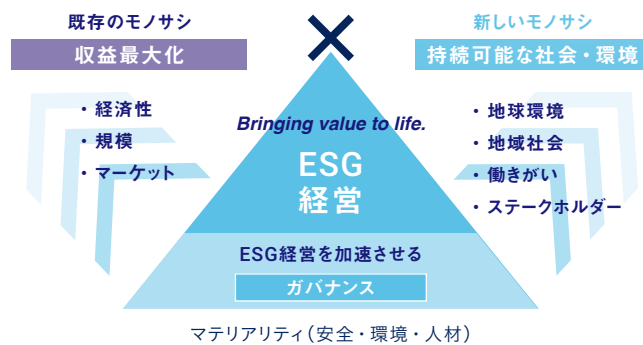
当社グループは1885年の創業以来、海洋国家である日本の歴史とともに歩んできました。誠実にお客さまからの信頼を獲得し、事業拡大を続けた結果、現在の私たちの姿があります。

▶ 当社グループの歴史
<https://www.nyk.com/profile/history/>



日本郵船グループのESG経営

事業の基盤となるガバナンスの強化を図り、「収益最大化」という既存のモノサシに、「持続可能な社会・環境」という「ESG」の新しいモノサシを加え、サステナブルな社会の創出に寄与しながら企業価値の向上を目指すことが、当社グループが推進するESG経営です。



経営の根幹にあるマテリアリティ

事故による影響の大きさ、厳しい規制、人材獲得競争などに直面する国際総合物流業界において、当社グループは持続的な成長を実現するため、「安全」「環境」「人材」の3つを経営の重要課題に掲げ、さまざまな施策に取り組んできました。

- 3つのマテリアリティに含まれる主なテーマ
- 安全**
 - 事故(衝突、機関、人的)
 - 戦争、テロ、サイバー攻撃
 - 自然災害
 - 海賊
 - 船質の維持
 - 環境**
 - 気候変動
 - 脱炭素
 - 海洋保全
 - 最速運航
 - 生物多様性
 - 人材**
 - ダイバーシティ&インクルージョン
 - 人材育成
 - 働き方改革
 - 人権
 - 健康経営

▶ 当社グループのマテリアリティ
<https://www.nyk.com/esg/concept/materialissue.html>



企業価値向上のロジックツリー

日本郵船グループの最大の使命は、必要なモノ・コトを必要な時、必要な人、必要な場所へ安全・確実に「届ける」こと。ただ「届ける」だけではなく、質の高い輸送サービスや幅広い分野での新しい価値を提供し続けることでこれからも社会を支え、必要とされる存在であり続けることが、当社グループの企業価値であり、基本理念“Bringing value to life.”の実現にも繋がると考えています。

当社グループの考える企業価値向上の道筋

企業価値を向上させるために、まずはESGを経営の中心に据えて、これからも社会から必要とされ選ばれる会社となる体制を整備し深化させています。業界トップレベルの技術力とそれを支える人材を確保し、最新技術による事業展開、経営資源の高度化を図り、実効性の高いグループガバナンス実現を目指す取り組みを行います。さらには2050年ネット・ゼロエミッションの目標達成に向けた、財務戦略の推進および社会課題の解決から、新たな事業の創出を目指します。



日本郵船グループにおける経営資源の高度化

当社グループの持続的成長に向けた布石について、重視する6つの資本からご説明します

当社グループが重視する資本

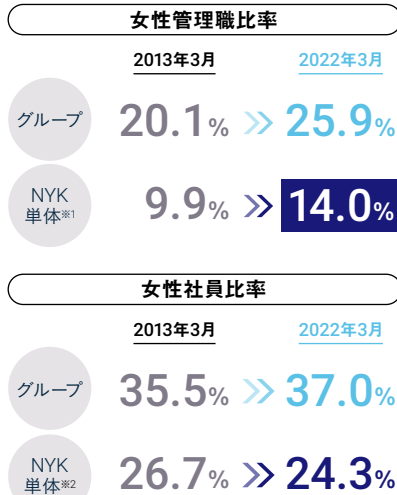
- 人的資本
- 財務資本
- 知的資本
- 社会資本・関係資本
- 自然資本

人的資本

人事データ PDF P.83 (フルレポート版)

● 社員数等	
グループ会社社員数	約3.5万名
研修プログラム受講者数(2021年度)	
NYKビジネスカレッジ	延べ2,228名
NYKマリタイムカレッジ	延べ8,350名
eラーニング	延べ44,700名
● DXを主軸とした課題解決リーダーの育成: NYKデジタルアカデミー修了生	
2019年度下期～2022年度上期	延べ61名

「2030年女性管理職比率30%」目標の設定



*1 NYK単体女性管理職比率は管理職相当の社員(海技者を除く陸上職)に占める女性比率

*2 NYK単体女性社員比率は社員(海技者を除く陸上職)に占める女性比率

ダイバーシティ&インクルージョン

<https://www.nyk.com/esg/social/diversity/>



人・組織の強化を推進し、不確実性の高い世の中においても大きな変化に柔軟に対応できるグループ集団へ成長する

具体策

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ESG経営への転換へ向けたオブジェクティブツリーの設定
- グループ社員の総合力強化を目指す研修体系
「NYKビジネスカレッジ」、「NYKマリタイムカレッジ」のプログラム充実化
- 変革を推進する人材育成の促進：NYKデジタルアカデミー、自社養成、NTMAなど

<TOPICS> 多様性を活かす組織の構築

1. Gender Diversity (多様性の確保)

目標設定の狙い

- 多様性を活かした「強い組織」作りが本質的課題
- 阻害要因分析と施策の効果を計測すべく、数値目標を設定

1 施策 キャリア形成支援とエンゲージメントアップ
全員が意欲高く働き続けられるよう、ライフイベントとキャリア形成の両立を支援

2 施策 多様な人材の活躍を推進する組織文化の醸成
異なる価値観を受容し、多様性を活かせる組織に向けて、アンコンシャスバイアスへの気づき、相互理解を促す施策を実施

3 施策 採用における女性社員数アップ
新卒、キャリアともに女性の応募比率を高める施策を取り入れ、女性社員数そのものを増やすことを目指す

2. Global Inclusion (海外人材の登用・活躍)

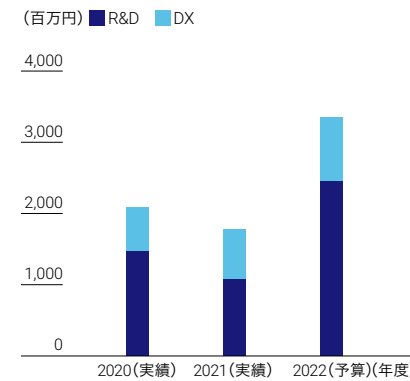
海外でともに働くナショナルスタッフのさらなる活躍を促進し、その多様な視点や価値観を、グループの事業遂行や経営判断により一層的確に反映させることが、今後ますます重要になってきます。そのため、幹部層である海外人材については、経営判断への関与をより積極的に求めるほか、本社経営幹部候補として評価対象とする考えです。

また、マネジメント人材だけではなく、多層的に人材の多様化・活性化を推進していくことも検討しています。

さらに、グループ社員一人ひとりのエンゲージメント向上を目指し、2022年度からエンゲージメントサーベイをグローバルに実施します。その分析結果を活用し、組織改善や人事施策に繋げていきます。

知的資本

DX・研究開発への投資額推移



※ 日本郵船単体

ユーザー起点によるDXと研究開発(R&D)により、現場の課題解決とお客様への新たな価値の提供を同時に実現することを目指す

具体策

- 船舶の技術・イノベーションロードマップに沿った技術開発
- 海事クラスターを中核としたさまざまなパートナーとの協創：
(公財)日本財団の無人運航船プロジェクトなど(→P.34)
- 船舶IoTデータの活用。SIMS3の導入と異常検知技術の向上(→P.35)
- AIの活用(→P.51「自動車専用船配船計画最適化モデル」)
- 船員向け金融プラットフォーム「MarCoPay」の本格展開



社会資本・関係資本



MMMCZCSオープニングセレモニーの様子 ©Jeppe Boje Nielsen

その他イニシアティブ

<https://www.nyk.com/esg/concept/initiatives/>



“Bringing value to life.”という基本理念の下、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内外のイニシアティブに積極的に参画する

参画する主なイニシアティブ

- 非営利団体 企業連合「Getting to Zero Coalition」
- シップリサイクル情報開示プラットフォーム「Ship Recycling Transparency Initiative」
- Maersk Mc-Kinney Moller Center for Zero Carbon Shipping (MMMCZCS)
- 国連グローバル・コンパクト
- 気候変動イニシアティブ「Japan Climate Initiative」
- GXリーグ基本構想

※ 社会・関係資本とは、社会やさまざまなステークホルダーとの関係性により創出される社会への影響度や競争優位性に繋がる活動のこと

自然資本

マイクロプラスチック分布の外洋調査フロー (2020年から千葉工業大学と提携し調査開始)



事業の脱炭素化への取り組みや生物多様性の保全に資する活動を通じ、海洋環境の保全、回復に貢献する

具体策

- ネット・ゼロエミッション目標達成に向けた取り組み(→P.42)
- 世界初、マイクロプラスチック分布の大規模な外洋調査(→P.45)
- 世界初、外洋の生態系解明を目指す環境DNA*研究への貢献(→P.45)
- 「フィリピン河川回復プロジェクト」に(150万ドル)寄付(→P.57)

※ 環境DNAとは、土壌、水に存在する生物由来のDNA。採水されたサンプル内の環境DNAを分析するだけで生態系が把握できる
※ 自然資本とは森林、土壌、水、大気、生物などの自然によって形成される資本であり、人々の生活や企業活動を支える重要な資本の一つとされている

詳細はCFOメッセージ P.36 をご覧ください。

デジタイゼーションで競争優位を確立する

— 常に半歩先のDX技術を見据えた研究開発 —

脱炭素や自動運航、環境技術といった新技術への対応が求められる今、当社グループは業界をリードする取り組みを通じ、他社に先駆けた輸送サービスの差別化に取り組んでいます。ここでは、成長を牽引する経営資本のうち、「技術力」に焦点を当て、半歩先のDX技術を見据えた当社グループの研究開発を紹介します。

➡ データ収集からシミュレーション技術へ

近年当社グループでは、船舶IoTデータの収集・活用に取り組んできました。一方、世界では製造業を中心にデジタルツインなどのシミュレーション技術がDXの潮流となっています。この技術は当社グループのビジネスのさまざまなシーンでも課題解決に期待されます。当社グループではヒト、現場、そしてデータといったユニークな経営資本のさらなる活用のために、シミュレーション技術の強化に取り組んでいます。

自動運航船の開発

— システムインテグレーションへのチャレンジ —



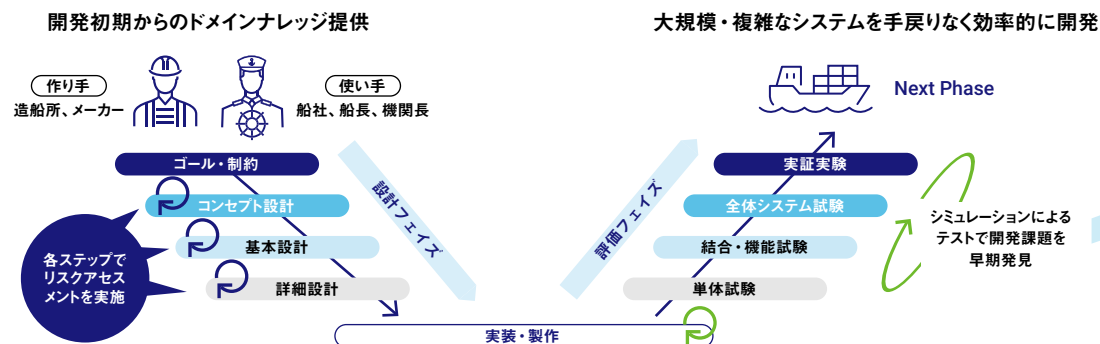
当社グループは30社を超える企業や組織とDFFASコンソーシアムを組み、2020年3月より、(公財)日本財団が進める無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に参画しています。2022年2月には商船では世界初となる、輻輳(ふくそう)*海域を含む沿岸長距離航海の自動運航実証実験に成功しました。

自動運航船開発には、「作り手」と「使い手」の2つのドメインナレッジが必要となります。前者は造船会社や船用機器メーカーが、そして後者は当社グループの船長や機関長といった海技者が知見を提供し合い、共同開発を行いました。この共同開発プロセスでは「モデルベース開発」という手法を採用しました。これは運航コンセプトの定義、リスク評価を通じた機能要件の定義、そしてシステム開発におけるシミュレーションの活用により、開発における各種課題の洗い出しや修正をなるべく早い工程で行おうというものです。自動車開発では一般的な手法ですが、商船の開発への応用は世界初と言える試みでした。これにより、従来の船舶とは比べ物にならないほど、大規模で複雑なシステムを持つ自動運航船の開発を手戻りなく効率的に行うことに成功しました。

DFFASコンソーシアムでは今後、船舶自動運航の技術向上はもちろん、さらには法律・ルールの整備、社会からの理解の獲得、マーケットの創造といった社会実装に向けた課題にもチャレンジしていきます。当社グループは引き続きこのチャレンジをリードし、新たな技術知見の獲得に努めます。

* 船舶交通の非常に多い海域

モデルベース開発による自動運航船の開発プロセス(V字プロセス)



高粒度データ収集による機関トラブルの早期発見

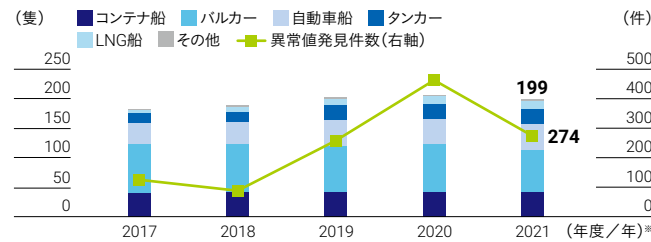
— 異常検知技術の向上へ —

当社グループでは船舶パフォーマンスモニタリングシステム「SIMS: Ship Information Management System」を2008年より導入するなど、業界を先駆けて船舶IoTデータ活用に向けた研究開発を行ってきました。現在SIMSはver.2(SIMS2)が当社運航船約200隻に搭載され、運航データを船陸間でタイムリーに共有することで安全・効率運航に寄与しています。

船舶IoTデータの重要性は増す一方ですが、今後のさらなる活用を進める上で、課題の一つはデータの粒度でした。そこで当社グループはデータの送信間隔を毎時から毎分へと60倍に向上させたSIMS3を2021年夏より試験導入し、これまでに15隻に搭載。今後は新造船にはもちろん、SIMS2搭載船も順次換装する計画です。

このSIMSデータを機関トラブルの早期発見に活用するため、2020年8月にはRemote Diagnostic Centerをマニラに設立しました。ここではヒトによる機関運転状況のデータ監視だけではなく、「Expert-in-the-Loop」をコンセプトに機関長のドメインナレッジとAI技術の融合にも取り組んでいます。SIMS3によって高粒度化されたデータはこの研究開発も加速させます。このほかにも、「Data Quality Management Systemの導入」、「新規AIアルゴリズムの導入」、「シミュレーション技術を活用しての故障と影響の因果関係の推定」など、さまざまな研究開発を通してさらなる異常検知技術の向上を目指しています。

SIMS搭載隻数および船舶の異常値発見件数



船舶の機関事故や漏電、火災等に繋がる可能性のある異常をいち早く検知することを目的に、SIMSで収集した機関系データの異常値分析を進めています。

* 2020年度から集計方法を年度から年計へ変更。
2020年は2019年度分と一部重複(2020年1月~3月)



マニラ(フィリピン)のRemote Diagnostic Center

海事産業のDXに向けた産学連携拠点の構築

— 東京大学 共同研究室「海事デジタルエンジニアリング講座」の立ち上げ —

シミュレーション技術は開発面のみならず、次世代の低環境負荷船や洋上風力発電などの最適な運用方法の確立、乗組員のトレーニング、ライフサイクルメンテナンスといったさまざまなオペレーションにもDXをもたらす技術です。

そこで当社グループを含む7社*1のコンソーシアムでは、2022年10月より東京大学に共同研究室「海事デジタルエンジニアリング講座」(以下、MODE*2)を立ち上げます。MODEでは、①海事産業におけるシミュレーション共通基盤の開発②モデルベース開発手法の研究③人材育成を行います。当社グループは海事産業の上流から下流までさまざまな知的資本を持つ企業として、この中で主導的な役割を果たし、この半歩先のDX技術の習得に取り組めます。

講座名: 東京大学 新領域創成科学研究科 社会連携講座「海事デジタルエンジニアリング講座」

期間: 2022年10月~2027年9月(5年間)

*1 参加企業: (株)MTI(日本郵船グループ)、ジャパンマリンユナイテッド(株)、三菱造船(株)、古野電気(株)、日本無線(株)、BEMAC(株)、(一財)日本海事協会(および子会社NAPA Ltd)

*2 Maritime & Ocean Digital Engineering Laboratory、略称"MODE"

持続的な企業価値向上のための財務戦略



Profile

取締役・専務執行役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
経営企画本部長

曾我 貴也

(2022年5月12日取材)



皆さまと双方向の
コミュニケーションを大切に、
選ばれる会社を目指します



2021年度業績の総括と 2022年度の業績見通し

2021年度連結決算は、売上高2兆2,807億円(前年度比+6,723億円)、営業利益2,689億円(同+1,974億円)、経常利益1兆31億円(同+7,878億円)、当期純利益1兆91億円(同+8,698億円)となりました。

セグメント別での経常利益は、定期船7,342億円(前年度比+5,934億円)、航空運送740億円(同+407億円)、物流587億円(同+316億円)、不定期専用船1,391億円(同+1,204億円)になります。主要4部門すべてで増収増益となりました。定期船で持分法会社であるOcean Network Express Pte. Ltd.(以下、ONE)の好業績が大きく寄与したことに加え、他部門も極めて好業績だったと言えます。

要因別としては海運市況の好調が挙げられます。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による物流の混乱から全世界的に船舶の需給バランスのギャップが生じて運賃レベルが上昇。これに起因する部分が+6,787億円にのぼり、これは経常利益の

前年度比増加額の約8割を占めます。加えて航空運送事業での運賃の高騰で+407億円、物流事業でも同様に+316億円。それとは別に円安効果で+310億円となりました。

特別損益項目では、不動産事業において郵船不動産株式を51%売却し、特別利益約230億円を計上する一方、航空輸送事業において日本貨物航空(株)(以下、NCA)の機材買い取りによるリース解約金として特別損失約80億円を計上しました。

2022年度の期初(5月9日発表)の業績見通しは、売上高2兆3,000億円、営業利益1,870億円、経常利益7,600億円、当期純利益7,200億円となります。経常利益と当期純利益は2021年度比25%前後減益となる予想になっています。これは、新型コロナウイルス感染症の影響によるサプライチェーンの混乱が収束し、需給バランスのギャップが縮まって2023年1~3月の春節頃には運賃が正常化するという前提となります。

中国におけるロックダウンの拡大による影響や、ロシア・ウクライナ情勢のような地政学リスク顕在化の問題など、不確実性は2021年よりさらに増していますが、現時

点では業績への影響は軽微と見ています。

現中期経営計画の進捗と 次期中期経営計画策定について

現中期経営計画(以下、中計)で掲げた財務指標の数値はすべて達成しており、基本戦略の3つの柱もおおむね予定通りに進捗して2021年度を終えたと評価しています。

1つ目の「ポートフォリオの最適化」では、徹底的な市況エクスポージャー管理などの実施によりドライバルク事業の市況耐性を高め、安定的な収益構造を確立させました。また、邦船3社の定期コンテナ船事業統合により発足したONEの利益率は世界の競合他社との比較において高い結果が出ており、競争力強化、費用低減、サービスの質向上により収益構造は大きく改善しています。

2つ目の「運賃安定型事業の積み上げ」では、自動車輸送部門が2020年度上期にコロナ禍の影響による輸送量減を受けて苦戦したものの、そこで得た学びを機会に変えて航路運営の柔軟性や営業力強化に繋げ、2021年度の半導体不足などによる出荷停止にも臨機応変に対応し収益を押し

上げました。また、「Sail GREEN」プロジェクトを推進する中でLNG燃料船を予定通り就航させ他社との差別化を図るなど、質の向上も進めています。物流事業では、郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)を中心にグループ内のシナジーを追求。中国における他事業部門とのコラボレーション成功例なども出てきました。重点投資事業の位置付けであるLNG輸送でも順調に中長期の新規輸送契約を積み上げています。

3つ目の「効率化と新たな価値創出」では、自動運航船検証、LNG燃料船の整備、船員向け金融プラットフォーム事業MarCoPayの設立、洋上風力発電の関連事業参画など多様な展開をしています。運航データのデジタル化によるリスク予兆管理では、昨今異常気象が非常に頻発する中で、さらなる業務効率化と安全対策強化のためAIを投入しリスク低減を進めています。

中計最終年度の2022年度は目標数値の変更を行わず、2023年度からの次期中計でどのような目標設定を行い課題解決の手法を織り込んでいくのか、議論を重ねながら検討していきます。

➔ 中期経営計画の進捗概要

	中計目標(2022年度めど)	2021年度(実績)
経常利益	700~1,000億円	1兆31億円
ROE	min 8.0%	86.0%
自己資本比率	min 30%	55.6%
DER	1.5倍以下	0.47倍

資本政策の基本方針

CFOの役割は当社グループ全体のキャッシュ・フローを管理し、株主還元、財務規律の維持および成長投資へ向けた資源の配分を総合的に考えた上で、財務戦略・資本政策を進めていくことだと考えています。2021年度決算では、好業績により創出されたキャッシュ・フローにより2020年度末比1,428億円有利子負債を削減しバランスシートの改善を図ることができました。負債コストの削減と自己資本の積み上がりにより資本コスト(WACC)が上昇した形となりましたが、資本構成の最適化を図るため、負債コストと株主資本コストのバランスを常に意識していきます。

次期中計では好業績により積み上がった自己資本、2050年を見据えた超長期で

の投資ビジョンからこの先の具体的な投資内容と規模、株主還元の在り方など総合的に考えた上で、資本政策を決定していく予定です。

また信用格付けの向上は安定的に資金調達をする上でもとても重要であり、引き続き格付けの維持向上に努めます。

現中計の期間にあたる2018年度～2021年度の4年間のフリー・キャッシュ・フローの累計実績額は4,766億円、2022年度予算を加えた5年間では8,156億円。そのうち資産圧縮で創り出したキャッシュ・フローは前述の4年間の合計で3,969億円。特に固定資産の売却によるキャッシュ・インフローが2,676億円、そのうち船舶の売却によるキャッシュ・インフローが1,424億円と大きくなっています。そして投資実績は4年間の合計で6,204億円。主

要な内訳はセグメント別で、不定期専用船事業4,356億円、航空運送事業1,036億円となります。

投資に際しては、足元上昇したWACCを全社にそのまま適用すると、従来であれば行すべき将来への投資機会を逃してしまう危惧があります。各事業で投資の性質やリスク、資金調達方法の違いもある中で、事業部門ごとの収益管理、つまり投資に対するリターンを見る上では投下資本に対する税引き後純利益という見方であるROIC(投下資本利益率)が的確ではないかという考えから、2022年度の予算策定時より指標の一つとして試験的に採用しています。各事業部門、事業投資におけるROICの改善が会社全体のROE向上に繋がると考えており、次の一手に繋がられる指標かどうかを見極めていきます。

中期経営計画の進捗

基本戦略	2021年度の進捗・取り組み
STEP 1 ポートフォリオの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ドライバルク輸送部門： 市況耐性強化のための事業構造改革の実施および徹底した市況エクスポージャー管理 定期船事業： コンテナ船事業統合会社ONEの収支は大幅に改善、引き続き収益の安定化に取り組む
STEP 2 運賃安定型事業の積み上げ	<ul style="list-style-type: none"> 物流事業・自動車輸送部門・自動車物流部門： ネットワークの充実と高品質かつ競争力のあるサービスの強化、グループの経営基盤であるヒト、モノ、IT、資金を活かした営業力強化 エネルギー輸送部門(LNG船・海洋事業)： 案件を厳選した上で投資を継続、中長期の新規契約の積み上げ
STEP 3 効率化 新たな価値創出	<ul style="list-style-type: none"> 無人運航船の実運用を模擬した実証実験の実施 中部地区に続き九州・瀬戸内でのLNG燃料供給の事業化の決定 船員向け金融プラットフォーム「MarCoPay」を運営するMarCoPay Inc.へ(株)三菱UFJ銀行からの出資参画を受け、すでに投資しているTDG社、丸紅(株)との4社で戦略的パートナーシップによる事業創造を目指すことに合意 洋上風力発電の関連事業参画に向けた取り組みの加速(→P.43、54) 液化CO₂輸送技術開発を目的とした合弁会社の設立(→P.43) 「アンモニアReady LNG燃料船」のコンセプト設計の完了(→P.42) NEDO*のグリーンイノベーション基金を活用したアンモニア燃料タグボート・アンモニア輸送船の実用化に向けた共同研究開発の開始(→P.43、52) <p>※ NEDO：(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構</p>



財務規律の維持、株主還元、
成長投資へ向けた資源配分を考慮し、
資本政策を進めます



持続的な企業価値の創出が求められる中、調達コスト以上の利益を計上することだけでは不十分です。社会に必要とされ、また、どれだけの貢献ができるかという点が不可欠な要素であり、これがまさにESG経営の根幹と捉えています。この要素について、定性的ではなく定量的な指標の策定は急務と考えており、非財務指標、意味のあるKPIを取捨選択し、試行錯誤を続けながら適切な指標作りと目標管理を進めていきます。

新しい株主還元の在り方も検討中です。自己株の取得や、DOE(株主資本配当率)

導入の可否など、株主の皆さまへの還元拡大と安定化に向けた施策の採用や組合せについてもしっかりと検討する考えです。

カーボンニュートラル達成に向けたリスクと機会については、環境対応におけるコストアップのリスクを切り離すことはできません。見込まれる追加コストをいかに回収できるかが重要となる中、世界の環境を守るためのコストをサプライチェーン全体で負担するような仕組み作りを目指し、ステークホルダーの皆さまにも理解を求めていく必要があると考えています。また、当社グループは、気候関連財務情報開示の重

要性を認識し、TCFD提言に賛同・署名するとともに、同提言に沿った情報開示の拡充に取り組んでいます。情報開示だけではなく、これらを事業ポートフォリオの最適化のために活かせるよう定期的に見直していく予定です。

2022年度からCFOに就任しましたが、株主や投資家の皆さまに加えて当社グループ従業員にも考えをわかりやすく伝えることを意識し、双方向のコミュニケーションを重ねることで選ばれる会社を目指します。

成長戦略フレームワーク

— 日本郵船グループ両利きの経営 —

当社グループは持続可能な成長戦略の具現化に向け、超長期的な視点から将来を予測しリスクと機会を見極めながら「ありたい姿」の議論を進めています。2022年3月に発表した「NYKグループ ESGストーリー2022」において、「持続的成長のための5つの戦略(ABCDE-X)」を策定。2つの基軸戦略(AX, BX)と支えの2つの戦略(DX, EX)、さらにこれらの土台となる戦略(CX)で構成しています。個別具体的な取り組みは、次期中期経営計画策定の一環として一年をかけて検討していく考えです。



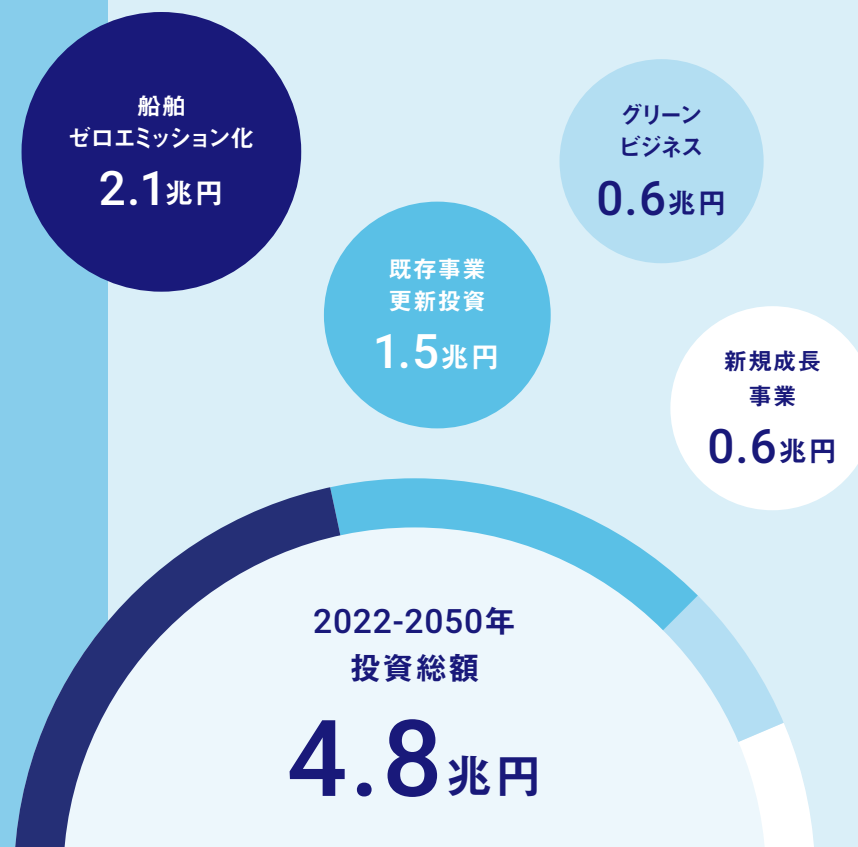
→ BX(事業変革)遂行のための超長期的環境投資

2022-2050年で、環境関連分野を中心に総額4.8兆円の戦略的投資を推進します。

その中のBXにおいて、**1. 既存中核事業深化**、**2. 新規成長事業開拓**の2つを大きな挑戦の柱として掲げています。

1.では船舶ゼロエミッション化の推進により環境優位性を確保し、強固な収益基盤を維持します。内訳としては船舶ゼロエミッション化に2.1兆円、既存事業更新には1.5兆円を投下、全体で3.6兆円の強化投資となります。

2.では既存中核事業で培った知見をベースに幅広い新規事業に積極投資を行います。内訳としてはグリーンビジネスに0.6兆円、新規成長事業に0.6兆円を投下、全体で1.2兆円の成長投資となります。事業内容は洋上風力発電バリューチェーン事業、アンモニア・水素バリューチェーン事業、LNG・アンモニア燃料バンカリング事業、物流サプライチェーン・ソリューションビジネスなど広範囲に及びます。



ACTION for NET ZERO EMISSION

日本郵船グループは2050年までの地球規模でのネット・ゼロエミッションの実現に向け、海運業全体をリードするだけでなく、世界全体をリードする取り組みを次々と展開しています。これらは世界の脱炭素化に貢献できるだけでなく、当社グループの成長ドライバーとなる取り組みです。

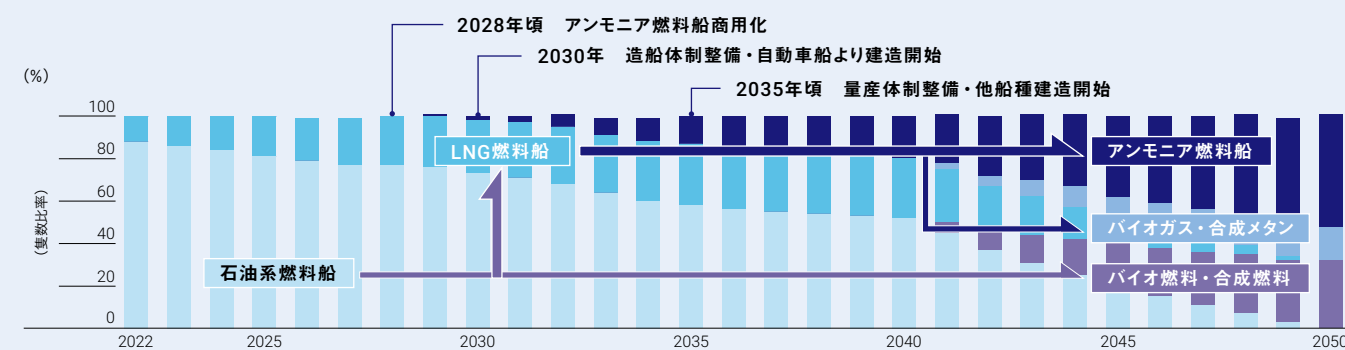
ACTION 1

“外航海運”のネット・ゼロエミッションに向けて

case study 1

脱炭素化を加速する燃料転換ロードマップ

当社グループでは、外航海運事業におけるGHG削減長期目標「2050年までのネット・ゼロエミッション達成」を発表。現在、LNGを主燃料としたLNG燃料船の導入を推進しています。将来的には、より環境負荷の低いアンモニアや水素といった船用燃料を用いるゼロエミッション燃料船への転換を行うことで、当社運航船のゼロエミッション化を目指しています。

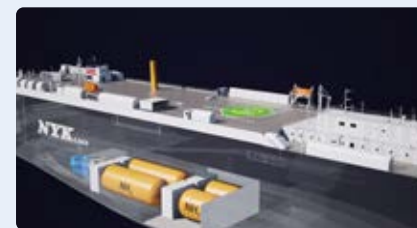


case study 2

アンモニアの実用化を視野に入れたソリューション

2022年3月、当社グループは導入を進めるLNG燃料船を、効率的にアンモニア燃料船へと改造・転換することを可能とする「アンモニアReady LNG燃料船」のコンセプト設計を完了しました。「アンモニアReady LNG燃料船」は、アンモニアが船用燃料として利用可能となるまでのネクストブリッジソリューションとして位置付けられています。

今後、2022年末を目途に、燃料タンク、アンモニア燃料供給装置、船体構造といった実際の設計に落とし込み、2025年の実船の竣工を目指します。



アンモニアReady LNG燃料自動車船のイメージ

ACTION 2

“脱炭素社会”に向けて

case study 1

脱炭素国際イニシアティブへの参画強化

P.44



case study 2

洋上風力発電事業の拡充

P.54



case study 3

アンモニア・水素サプライチェーンの確立



国内有数の事業パートナーとともに、アンモニアや水素といった次世代の燃料普及に向けて取り組みを進めています。2021年10月にグリーンイノベーション基金事業の一環である(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構助成事業の公募採択を受け、共同開発パートナーとともに「アンモニア燃料国産エンジン搭載船舶の開発」を開始しました。

case study 4

CCUS*バリューチェーン



脱炭素化に有効な手段として注目されるCO₂の転換利用および貯留に向けたバリューチェーンの確立を推し進めています。大型船によるCO₂輸送技術の開発を開始したほか、液化CO₂輸送・貯留事業の新会社を設立するなど、CO₂輸送ビジネス本格参入への土台を固めています。

※ CCUS : Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

ACTION 3

“物流事業”のネット・ゼロエミッションに向けて

郵船ロジスティクス(株)のネット・ゼロエミッション目標の設定

当社グループ会社の郵船ロジスティクス(株)は、2050年までにお客さまに提供するすべてのサービスをネット・ゼロエミッション化する目標を公表しています。また、その中間目標として、2030年までにネット・ゼロエミッションサービスの提供を開始します。

※ 対象は温室効果ガス(GHG)、自社事務所・倉庫施設等で生じる廃棄物

外航海運の2050年ネット・ゼロエミッション 目標達成への課題と挑戦

— COP26(「第26回気候変動枠組条約締約国会議」)への参加から見てきたもの —

当社グループは2021年9月に外航海運事業におけるGHG排出量削減の長期目標として、「2050年ネット・ゼロエミッション達成」を発表しました。邦船社で唯一COP26に参加し、海運業界が抱える脱炭素化のさまざまな課題を発信した高橋執行役員に伺いました。



Profile

執行役員
環境、技術本部統轄各グループ管掌

高橋 正裕

— 当社グループの発表した外航海運事業における2050年ネット・ゼロエミッションという目標達成に向けて、難しい点・課題点についてお聞かせください。

GHG排出量削減が世界的に議論されるようになったのは2005年発効の京都議定書からで、当時は先進国のみで国ごとに目標を立てて取り組むものでした。しかし、外航海運と国際航空は国境を跨ぐため国という枠組みにそぐわないとされ、外航海運については国際海事機関^{※1}(以下、IMO)で議論することとなりました。

2016年発効のパリ協定では「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保つとともに、1.5°Cに抑える努力を追求すること」が目標とされ、CBDR(Common But Differentiated Responsibilities and Respective Capabilities)原則が取り入れられました。脱炭素目標は途上国も先進国も共有するものの、貢献度は違ってしかるべきという原則です。かたや海運は安全を絶対的課題として、世界を一つのマーケットと捉え競争条件を揃えることを原則としてきました。ここがIMOの議論の上で一番の障壁と感じます。

船舶のゼロエミッション燃料はアンモニアや水素などが注目されていますが、技術

面のほか、全世界の主要港で十分な量を供給できるかという体制面、技術と供給体制が整うまでのスケジュール面の課題があります。一般的に商船は平均30年程度使われるのですが、全世界の5~6万隻を2050年までにゼロエミッション燃料船に転換させるとすると、現在はずでに2022年。2050年まで30年も残されていません。そもそもゼロエミッション燃料を使用するために必要な技術も確立していない状況です。ゼロエミッション燃料の実用化を待っているのは早期のネット・ゼロエミッションの達成が困難と判断し、アンモニア燃料を諦めてドロップイン燃料(バイオディーゼルなど)に注力する事業者も現れています。

当社の外航海運事業では2025年頃からアンモニア燃料の実用化が始まる想定で準備を進めており、順次ゼロエミッション燃料船への転換を計画しています。しかし当社グループ全体では船舶だけでなくトラック、航空機もあり、関係する事業者も多岐にわたっており、技術面、資本面の課題もそれぞれです。ステークホルダーの皆さまの理解を得て、当社グループ一丸となり世界の脱炭素対応の先頭を走り続ける覚悟と努力が必要です。

※1 ロンドンに本部を置く、海事分野のルールを定める国連の専門機関。加盟国：175カ国準加盟国：香港等の3地域(2021年10月時点)

— COP26にはどのような目的で参加されましたか。また参加した印象や今後どのように生かしていきたいかお聞かせください。

2021年11月、国際海運会議所(International Chamber of Shipping^{※2}、以下ICS)からの要請を受けてグラスゴーへ行きました。私は過去数年間(一社)日本船主協会のGHGタスクフォース座長として、国土交通省の要請でIMOのGHG削減交渉に参加してきました。民間企業の立場から、現在の技術と将来可能となるであろう技術、そこに至る時間軸といった現実を踏まえつつ2050年ゼロエミッションを目指す戦略を日本政府とともに考えてきました。国連の専門機関であるIMOには、海運・造船といった事業を持っていない国々も数多く参加し、また、環境NGOも複数参加しています。国や団体を背負って参加している出席者は皆熱い思いを持っていますが、それぞれの立場に固執し、いたずらに時間を浪費する場面を数多く見してきました。そのような経験から、現地ではICS主催のイベントに協賛、出展するとともに、現地でのさまざまなイベントにパネリストとして登壇し、外航海運や当社グループの取り組みを発信し、さまざまな

意見を直接に吸収したいと思いました。

会場では、「技術も燃料もあるのに、なぜ明日からゼロエミッションが実現できないのか」と言う方々を前に、世界の船腹量、建造能力、燃料供給側が持つ生産能力の限界や、ゼロエミッション燃料として期待される燃料の安全性を検証する必要があることを説明し、また共通の技術・安全基準を作り、皆でゼロエミッション燃料船を造り始めるための工程表を示しました。外航海運の地道な努力と理想論ではない実直な取り組みを直接説明することで聴講者の方々にご理解と共感をいただくことができ、自分たちの進んでいる方向は正しいという自信に繋がりました。

COP26に参加して感じたのは、インターネットを活用した情報発信によって海運業界内での議論や取り組みが、より多くの方の目に触れる機会が増えたということです。当社がこれまで地道かつ積極的に取り組んできたこととその進捗を多くの方に正しくご理解いただけるよう、さらに広報、メディア戦略に取り組むべきと感じました。

※2 ロンドンに本部を置く、世界約40カ国の船主協会が加盟する国際組織

— 脱炭素以外の取り組みについてもお願いします。

気候変動対応以外に企業が取り組むべき社会課題として、生物多様性等の環境保全があります。例えば、バラスト水に含まれるプランクトン等の水生生物の越境移動を防ぐべく、当社グループ運航船舶ではバラスト水処理装置を順次搭載させているほか、船体への貝類の付着を抑止する塗料の選定や船底清掃を徹底しています。

また当社が推進するESG経営のテーマの一つである“海への恩返し”では、千葉工業大学と連携し、海洋プラスチック問題解決に貢献するべく、当社運航船を活かして海水を採取・分析し、海中のマイクロプラスチックの種類・濃度をデータベース化し公表しています。また、2022年より東北大学が主催するANEMONE^{※3}コンソーシアムに参加しています。これは東北大学、北海道大学にて行われている環境DNA^{※4}研究を推進する世界初となる産学官協働のプラットフォームです。グループ会社である近海郵船(株)が運航する船舶の定期航路にて海水のサンプリングを行う予定であり、さらに本取り組みを推進していく考えです。

※3 All Nippon eDNA Monitoring Networkの略称

※4 環境DNAとは、土壌、水に存在する生物由来のDNA。採水されたサンプル内の環境DNAを分析するだけで生態系が把握できる。本研究の成果は、主に水産資源の有効活用、維持管理対策の策定に役立てられると期待されている

COLUMN

日本企業で唯一、Green Shipping Corridors^{※5}構想に賛同

2021年10月31日から英国・グラスゴーで開催されたCOP26にて宣言された「クライドバンク宣言」のGreen Shipping Corridors構想への賛同を日本企業として唯一表明しました。「クライドバンク宣言」への賛同国(豪州、日本、米国、デンマーク、シンガポールなど24カ国)は、「2020年代半ばまでにGHG排出ゼロエミッション燃料船が航行する航路を少なくとも6つ開設すること」を目標としており、官民の取り組みを促進することで海運の脱炭素化促進を目指しています。

※5 特定の国際基幹航路でゼロエミッション燃料船を実現させ、世界での海運脱炭素化の促進を目指す構想。COP26にて発表された海運の脱炭素実現に向けた多国間の政策枠組み「クライドバンク宣言」に基づき提唱された



COP26のイベントで発表する高橋執行役員(中央)



Special Feature 特集:2

Collaborating to Create Social Value

当社グループが協創する「届ける」価値 — 総合物流企業としての日本郵船グループ

当社グループは創業以来、海運業を通して産業・社会を支えてきました。

現在は海上輸送にとどまらず、グループ会社と連携し陸上輸送事業、航空事業などのネットワークを網羅し、生活必需品、自動車、電化製品、エネルギー関連といった多様なモノ運びを通じて生活インフラの発展にも貢献しています。私たちはただ「届ける」のではなく、安全で、お客さまに最適な、環境にも配慮した高品質の輸送サービスを提供している自負があります。

基本理念の“Bringing value to life.”は当社の存在意義そのもの(→P.81)。

強みである上質な輸送サービスを通じて、これからも社会への価値を協創していきます。

48 日本郵船グループの事業基盤(ビジネスモデル)

50 「届ける」価値協創の取り組み

With Customers/With Partners/With Locals/With the Earth

日本郵船グループの事業基盤 (ビジネスモデル)

— 海・陸・空から社会や産業を支える各事業 —

当社グループは、世界最大級の船隊規模と海上輸送ネットワークを誇るだけでなく、陸・空の輸送サービス網、ターミナル運営、海運業から派生して広がった海洋事業を担うなど、さまざまな方法で社会や産業を支えています。4本部の持つ競争優位や特徴を組み合わせながら、次の成長に向けた部門横断的な取り組みも多数実践しています。

→ 貨物

→ 事業規模

※1 邦船3社のコンテナ船事業の統合会社
 ※2 20フィートコンテナで換算した積載個数
 出典: ONE 2021年度通期決算説明資料
 ※3 出典: Hesnès Shipping As "The Car Carrier Market 2021"
 ※4 出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

→ 契約形態

※ 短期=2年未満、中長期=2年以上

→ 競争優位のポイント

→ 市況耐性

→ 短期・中期事業戦略

→ 次の成長に向けた
部門横断的な取り組み

ライナー&ロジスティクス 事業統轄本部	自動車輸送本部	ドライバルク事業本部	エネルギー事業本部
<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般消費財、自動車関連部品、半導体関連部品 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 乗用車、トラック、建設機械、鉄道車両 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石、石炭、木材・チップ、穀物 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPG、海洋事業、グリーンビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ■ ONE^{※1}の運航船腹量 1,511千 TEU^{※2} (2022年3月末現在) ■ NCA所有飛行機数 8機 ■ 倉庫拠点数 360 拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車専用船隊 100 隻 (2021年12月31日現在)^{※3} ■ 自動車物流事業拠点数 35 拠点 (2022年3月末現在) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドライバルカー船隊 150 隻 (2022年1月1日現在)^{※4} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ タンカー船隊 73 隻 (2022年1月1日現在)^{※4} ■ LNGキャパシティシェア 5.4% (2022年3月末現在)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 短期契約中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 短・中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期契約
<ul style="list-style-type: none"> ■ ボリューム確保による 価格競争力 / 輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一貫輸送 付加価値サービス輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様で高品質な船隊 / 高い運航技術 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実績・信頼 / 輸送技術 / 技術力を持った船員
<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運賃安定型 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運賃安定型
<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト競争力の強化 / 環境対応 / 事業ネットワークの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンを担う総合力 / DX / 環境対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況耐性のある柔軟で レジリエントな事業構造の確立 / 環境対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 川上から川下まで バリューチェーン戦略 / 環境対応
<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全基準NAV9000の高度化 / 安全運航に向けたシステムの拡充 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 2050年までのネット・ゼロエミッション達成に向けたGHG削減 / 輸送モードにおける低炭素・脱炭素化の推進 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイバーシティ&インクルージョンを土台とした組織作り / 総合力強化を目指す研修プログラムの充実化 / DXを主軸とした課題解決リーダーの育成 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ NYK Qualityを維持した船員育成 / LNG燃料船船員の育成 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ グループガバナンスの強化 			



詳細については □ P.62



詳細については □ P.64



詳細については □ P.66

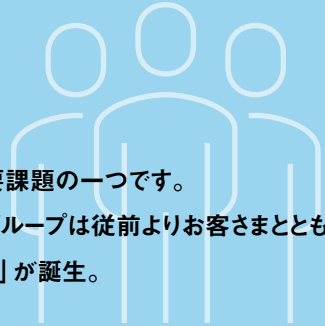


詳細については □ P.68



「届ける」価値協創の取り組み

WITH CUSTOMERS



グローバルに事業活動を行う日本郵船グループにとって、地球環境問題への対応は最重要課題の一つです。世界中で気候変動や海洋・生物多様性の保全など環境問題への意識が高まる中、当社グループは従前よりお客さまとともに環境規制対応への取り組みを進めてきました。その流れを受けESGブランド「Sail GREEN」が誕生。今後は環境バリューチェーンにおける差別化戦略として、部門横断的に展開していきます。

➔ お客さまと歩む環境規制対応

当社グループの環境対応船の歴史は2008年自動車運搬船に遡ります。時代の要請に合わせた最適な設計と運航力で、これまで当社グループにしかできない輸送サービスを提供してきました。

サプライチェーン全体での環境対応が求められる中、当社グループは外航海運事業の2050年ネット・ゼロエミッション目標達成に向け各事業本部が環境対応船をはじめとしたさまざまな取り組みを加速させ、新たな価値の創出に取り組んでいます。

世界に先駆けたLNG燃料船の実用化と次世代燃料への挑戦

- 2015年 日本初のLNG燃料タグボート「魁(さきがけ)」竣工
- 2016年 世界初のLNG燃料自動車専用船「Auto Eco」竣工
- 2017年 世界初の新造LNG燃料供給船「Green Zeebrugge(現船名)」竣工
- 2019年 当社初のメタノール燃料船「Takaroa Sun」竣工
- 2020年 国内造船所初のLNG燃料自動車専用船「Sakura Leader」竣工
日本初のLNG燃料供給船「かぐや」竣工



COLUMN

ESGブランド「Sail GREEN」



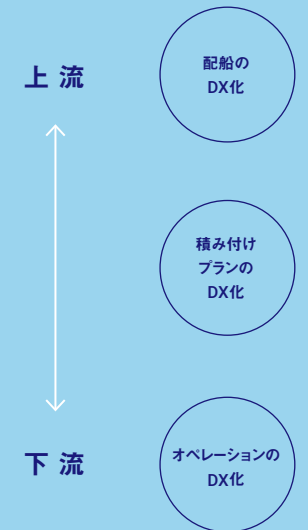
お客さまと歩んできた環境規制対応は、2021年にGHG排出量の削減をお客さまのサプライチェーンに還元するプロジェクトとして「Sail GREEN」を立ち上げ、ブランド化しました。自動車輸送本部では代替燃料船による海上輸送のみならず、自動車ターミナルでの再生可能エネルギー利用など、完成車物流の各サービスで環境負荷の低減に取り組んでいます(→P.64)。ブランドの旗揚げにより、2022年度にはドライバルク事業本部、エネルギー事業本部へ部門横断的に活動が活発化。お客さまのみならず社員の意識変革にも寄与し企業価値の向上にも繋がっています。

ソフト面DX化における自動車輸送本部の進捗

船が航海を完了したのち、次にどの港に移動して航海を開始するかの「配船計画」は、スケジュール、船型、供給可能スペースなどのさまざまな条件を考慮して経験豊富な配船担当者が策定しています。これまで内製の配船計画システムを駆使してきましたが、判断要素が多岐にわたり、また脱炭素化の取り組みが加速する中、いかに効率的に運航するかが、GHG排出量を削減する上での新たな課題です。

これらの課題解決のため、当社、(株)MTI、(株)グリッドの3社が協業し、AIによる自動車専用船配船計画最適化モデルの開発を目指します。各社の高度な知見と技術力を組み合わせ、配船計画の最適化モデル構築に挑みます。

このほか、上流から下流までDXを推進。DX化によるさらに安定したサービス提供が可能となり、お客さまへの効率的な配船提案とGHG排出量削減を両立できます。「経済性」のモノサシと「ESG」のモノサシが統合され、お客さまへの価値提供に繋がる取り組みです。



他部門への広がり

ドライバルク事業本部

さまざまな船種でお客さまに多様なサービスを提供する当本部では、「Sail GREEN」を旗印に環境対応船(ハード)に当社運航力(ソフト)を組み合わせた環境付加価値の高い輸送サービスの提案、ならびにお客さまとのパートナーシップの一層の深化に取り組めます。同時に、ドライバルク4戦略の一つである「専用船事業の拡大・深掘り」に繋がっていきます(→P.66)。

取り組み

- ① ドライバルク事業本部の環境対応船を「Green Dry Bulk Carriers」として今後シリーズ化
- ② ドライバルク事業本部全体で「経済性」のモノサシをもって議論を重ね、LNG燃料船販売タスクフォース立ち上げ
- ③ (株)ウェザーニューズと協同で、GHG排出量削減の数値の見える化(DX)への取り組み

エネルギー事業本部

当本部の事業は中長期契約が主体であり、お客さまとともに長期的な視野での価値協創を目指しています。

「Sail GREEN」ブランドの下、メタノールやLPGを燃料とする二元エンジン船の投入や、燃費向上、運航効率向上への取り組みなど、さまざまな形でのGHG排出量削減を図り、お客さまのサプライチェーンの低・脱炭素化に貢献しています(→P.68)。

取り組み

- ① 3隻目のメタノール燃料船「Grouse Sun」2022年竣工
- ② LPG燃料の大型LPG・アンモニア運搬船建造契約締結(2024年竣工予定)



LNG燃料ドライバルカーのイメージ



LPG燃料VLGCのイメージ

「届ける」価値協創の取り組み

WITH PARTNERS

2022年4月、日本郵船グループはグリーンビジネスによる低・脱炭素に向けた新しい価値創造の取り組みを集約した新ブランド「NYK GREEN EARTH」を立ち上げました。

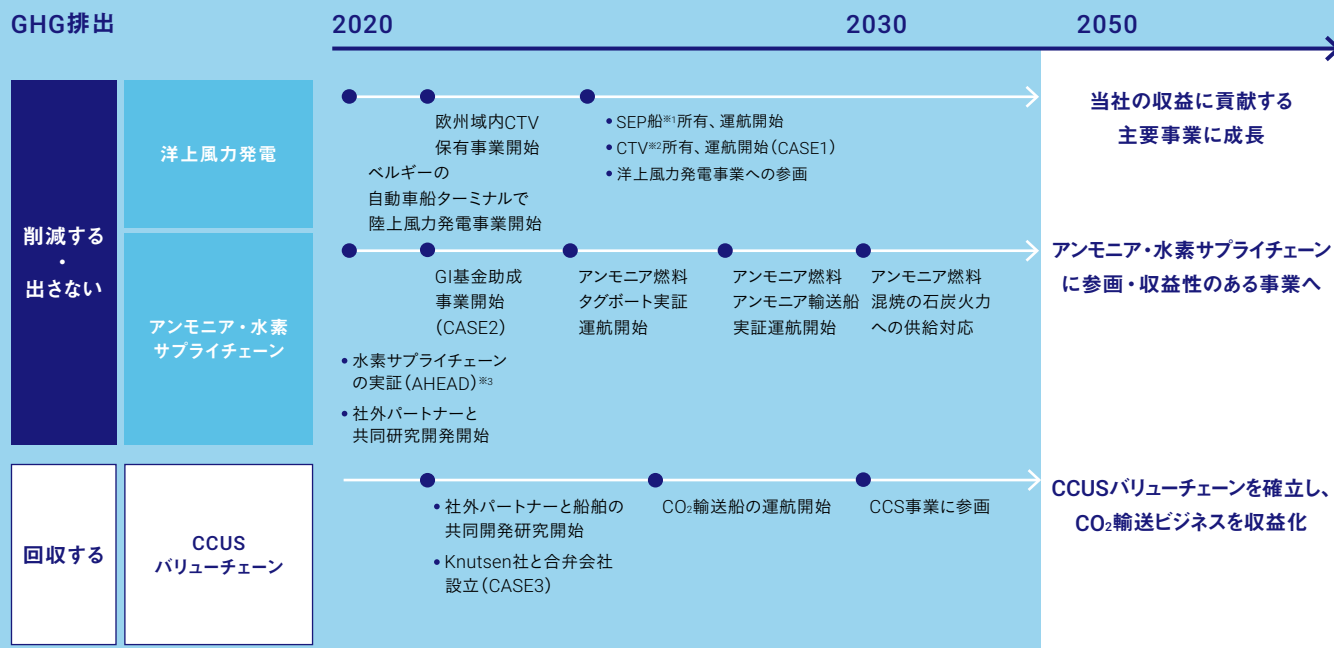
脱炭素化社会実現に向けたバリューチェーン構想をパートナーとともに着実に進めています。



ESGブランド「NYK GREEN EARTH」の立ち上げ

「NYK GREEN EARTH」は、洋上風力発電など再生可能エネルギー事業への参入、アンモニアや水素を燃料とする船舶の技術開発、それらの燃料のサプライチェーン構築など、輸送モードにおける低炭素・脱炭素化の推進と、将来の脱炭素化社会に向けたバリューチェーン構想を進め、日本郵船のグリーンビジネスを通じた、低・脱炭素に向けた新しい価値創造の取り組みを対象としています(→P.68)。

エネルギー分野における事業タイムライン(2022年8月現在)



※1 SEP船 : Self-Elevated Platform船(自動昇降式作業台船)

※2 CTV : Crew Transfer Vessel(作業員輸送船)

※3 AHEAD : Advanced Hydrogen Energy Chain Association for Technology Development(次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合)。2017年7月、当社、千代田化工建設(株)、三菱商事(株)、三井物産(株)の4社で設立

CASE 1

洋上風力発電向け作業員輸送船(CTV)の裸貸船を開始

当社は、スウェーデンのNorthern Offshore Group AB(以下、NOG社)の子会社Northern Offshore Services AS(以下、NOS社)の洋上風力発電向け作業員輸送船(以下、CTV^{※1})1隻の裸貸船^{※2}を開始しました。

NOG社は、洋上風力発電の導入で先行する欧州において、最大手のCTV運航会社です。

当社は2019年に同社と協業の覚書を締結、今回のCTV裸貸船契約も協業の一環となります。

加えて、本年よりNOS社に当社海技者を派遣、運航・船舶管理に携わることで、欧州の知見を獲得し、国内CTV事業展開に活かしていく計画です。並行して、国内では秋田県で唯一の曳船会社である秋田曳船(株)をはじめ各地の曳船会社と連携し、地域に根差したCTV運航体制作りに取り組んでいます。

※1 洋上風力発電設備の建設や、発電開始後のメンテナンス用に作業員を輸送するための船

※2 船舶の所有者が、船舶を、船舶上の機器や付属の什器備品とともに貸し出すこと

CASE 2

グリーンイノベーション基金事業への採用

経済産業省が2050年までのカーボンニュートラルに向けて開始したグリーンイノベーション基金事業の一環であるNEDO^{※3}助成事業に、当社、(株)ジャパンエンジンコーポレーション、(株)IHI原動機、日本シッパード(株)が応募し、採択されました。協力機関の(一財)日本海事協会を合わせた5者で、「アンモニア燃料国産エンジン搭載船舶の開発」を開始しました。



アンモニア燃料タグボートのイメージ

他国に先駆けて国際競争力のあるアンモニア燃料船の開発を実現すること、および日本が主導するアンモニア燃料船に係る安全ガイドライン・法規制等の整備に貢献することが、同開発事業の目標です。その目標達成に向け、日本国内の船用エンジンメーカー、造船所、船級協会、海運会社が一体となり、研究開発段階から、エンジン開発、本船建造、商業化まで一貫して連携します。

※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

CASE 3

ノルウェーのKnutsen Groupと、液化CO₂輸送・貯留事業の新会社設立

当社とノルウェーのKnutsen Group(クヌッツェン・グループ)は、液化二酸化炭素(液化CO₂)の海上輸送・貯留事業に関する新規事業開拓およびマーケティングを行う合弁会社として、Knutsen NYK Carbon Carriers AS(以下、KNCC社)を設立しました。



今後、KNCC社は、Knutsen Groupが独自に持つ、常温での技術を使用した液化CO₂の輸送・貯留を可能にする技術を使用した液化CO₂輸送船の開発を行います。また、それ以外の技術を用いた低中圧型の液化CO₂輸送船の開発も検討していきます。今後もKnutsen Groupと協力し、将来のカーボンニュートラル社会実現に向けて、新技術の採用とさらなる開発に向けた革新的なアプローチを続けていきます。

「届ける」価値協創の取り組み

WITH LOCALS

日本郵船グループは、お客さまのご理解やお取引先のご協力、地域社会からのご支援など、さまざまなステークホルダーとの協創によって、数多くのイノベーションを生み出しています。地方自治体、地域社会、伝統文化等との連携を通じて、新たな価値を「届ける」とともに地域の活性化にも貢献していきます。

日本伝統工芸 × 飛鳥II

➔ 飛鳥IIで伝統工芸継承に貢献

日本工芸会とコラボレーション実施

客船「飛鳥II」を保有・運航するグループ会社の郵船クルーズ(株)(以下、郵船クルーズ)でもESG経営が動き出しています。SDGsに関する活動の一環として、郵船クルーズは、2022年6月よりアンカー・シップ・パートナーズ(株)を通じて(公社)日本工芸会(以下、日本工芸会)と初のコラボレーションを開始。総勢56人もの重要無形文化財保持者および日本工芸会正会員作家による約140点の作品(陶芸、染織、漆芸、金工、木竹工、諸工芸)を常設展示しています(2022年7月現在)。

客船は日本の伝統工芸を積極的に船内装飾に取り入れてきた歴史を持ち、アートとは高い親和性があります。今回のコラボレーションにより今後も共存共栄の関係を大切にしながら、郵船クルーズの価値向上と伝統工芸の継承・発展への貢献を両立していきます。



飛鳥II船内施設に常設された伝統工芸作品

飛鳥クルーズ 初のアンバサダーに小山薫堂氏が就任

飛鳥クルーズでは、放送作家という肩書に留まらず、脚本家、作詞家、プロデューサー、ラジオパーソナリティなど、幅広い分野で活躍される小山薫堂氏を初のアンバサダーに迎えました。同氏は各地の地元の方に寄り添い、人と人の繋がりに重きを置いて地方創生に尽力されてきました。

海や港とともに発展してきた日本において船、人、文化の出会いを創り、日本の魅力を国内外に発信したいという思いで、小山薫堂氏のご協力を得て乗船するお客さまが共感して下さるような取り組みを演出します。飛鳥クルーズのさらなる地方の魅力協創にご期待ください。



中央が小山薫堂氏

秋田県 × 日本郵船グループ

➔ 秋田県と日本郵船グループのこれまでの関係

飛鳥IIの寄港地、東北電力(株)向けに配船する能代丸(ドライバルカー)の船籍をこの地に置くほか、日本製紙(株)の秋田工場向けに製紙原燃料を輸送しています。

➔ 秋田県との「包括連携協定」締結と支店開設で、地方創生へ貢献

2022年4月に秋田支店開設

当社は、秋田県と2022年2月8日に「包括連携協定」を締結し、2022年4月に秋田支店を開設しました。現在営業する国内支店としては、横浜、名古屋、関西、九州支店に次ぐ5支店目、東北地方では一つ目の支店となります。

今後、秋田支店を拠点に、再生可能エネルギー事業の推進と関連人材の育成をはじめ、船舶関連の人材育成、港湾活用、観光振興、環境保全活動、地方創生などについて、秋田県と連携して取り組んでいきます。



包括連携協定締結式



企業マッチングセミナー

地域と取り組む洋上風力発電関連事業

当社は作業員輸送船、自航式SEP船、地質調査船等の洋上風力発電関連事業に取り組んでいますが、秋田県および隣接する各県の近隣海域が再エネ海域利用法^{※1}に基づく促進区域、有望区域に指定されており、国内での洋上風力発電導入の先行エリアと位置付けられます。秋田支店を開設し、地方自治体、地元企業と密に連携して事業を進め、同時に人材育成にも取り組むことで、洋上風力発電という長期事業を支えるために必要な持続可能、かつ安定した事業環境の整備を目指しています。また、当社の取り組みが、地元雇用を創出し、秋田県が抱える人口流出といった社会課題の解決にも貢献することを期待しています。

^{※1} 洋上風力発電事業を推進するための促進区域を国が指定し、公募によって選定した発電事業者に対して最大30年間の海域の占用を認める法律



秋田県山本郡八峰町の峰浜風力発電所
(横浜港大黒C-3ターミナルの電力として100%供給中)
写真提供: ウェンティ・バル八峰合同会社

「届ける」価値協創の取り組み

WITH THE EARTH

日本郵船グループでは、海運業で「縁(ゆかり)」のある地域・国に、事業を通じて「恩返し」をしています。それらが現地の人々の役に立ち、ゆくゆくは当社グループにも還元されるWin-Winの価値協創を実現しています。

→ 世界各地での価値協創

海・陸・空の自然環境を舞台に事業活動を行う企業グループとして、生物多様性を含んだ地球環境を保全することや、グローバルに事業展開する中での社会課題への対応は、当社グループが取り組むべき当然の使命です。当社グループと関係する世界中の地域・国におけるWin-Winの価値協創は、長きにわたり大切に育てた関係があるからこそ実現する競争優位として捉えています。案件検討の際には「経済性」のモノサシと「ESG」のモノサシを用いて、バランスのとれた経営判断を行います。

インド



新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急医療支援として
酸素シリンダーを無償提供

フィリピン



船員向け金融プラットフォーム「MarCoPay」
https://www.marcoPAY.com/

日本



紀州みなべのアカウミガメ生態調査プログラム支援

→ 外航海運を支える当社グループ最大のパートナー、フィリピンとの繋がり

当社グループとフィリピンの関係は長く、1985年のプラザ合意に端を発した円高により日本人船員費が高騰した影響で、外国人船員、特にフィリピン人船員の起用が増えたことが関わりを深めた一つのきっかけとなっています。

1989年にはフィリピンにおけるパートナーであるTDG(Transnational Diversified Group)とともにNYK-Fil Ship Management, Inc.(以下、NYK-Fil)を設立し船員配乗事業を開始、現在では当社グループの船員のうち7割がフィリピン人船員となっています。現在、当社グループ事業の根幹をなす安全運航を支える中枢であり、今後のゼロエミッション化に向けた取り組み等においても、必要不可欠な存在となっており、フィリピン人船員の役割が今後ますます高まっています。フィリピンは当社グループの事業活動を継続するための基盤として重要であるだけでなく、世界の物流を支える重要拠点です。フィリピンでの社会貢献活動は、これまでの当社グループとの関係・フィリピン人船員の貢献に対する、フィリピンへの恩返しであるとともに、今後も長期的に良好な関係を築いていくことで、フィリピンの社会課題解決に貢献、さらなるパートナーシップを深めることで当社グループ事業の持続的な成長にも繋げていきます。

フィリピンでの主な事業活動と実績

- 事業会社 NYK-Fil Ship Management, Inc. : 1989年設立、船員の配乗管理を担う
- 商船大学 NYK-TDG Maritime Academy(NTMA) : 2007年開校、累計卒業生 約1,200人
- 事業会社 MarCoPay Inc. : 2019年設立、船員向けライフサポートプラットフォームサービスの提供

「フィリピン河川回復プロジェクト」への参画

当社グループはフィリピンの大手複合企業サンミゲル・コーポレーション(以下、サンミゲル社)が取り組んでいる「河川回復プロジェクト」に賛同、5年間で総額150万ドル(約1億7千万円)の寄付を決定しました。フィリピンでは年間約36万トン以上のプラスチックごみが河川に廃棄され、中でも首都圏を横断するパシッグ川とタラハン川の汚染が深刻で重大な環境問題を引き起こしています。今回の寄付金は環境被害軽減のため川の浚渫、回復作業を進める浚渫作業用機材の購入費に充てられます。

河川回復プロセス

流域から廃棄物流入、川底が上がり洪水の原因に
→重機でゴミと汚泥撤去、水深・水路の確保
→洪水の被害軽減、廃棄物の海洋流出防止



写真提供 : San Miguel Corporation

泥の除去作業の様子

「フィリピン河川回復プロジェクト」の今後

河川は浚渫、回復を進めており、2022年6月にはエクスカベーター引渡しを行いました。今後はNYK-FilやNTMAの学生たちをはじめとした当社グループからのボランティア活動も検討しており、寄付をして終わりではない価値協創の取り組みを続けます。



Profile

NTMA 2011年卒業
一等航海士

Ces Calenn F. Cabading

フィリピン人船員の「フィリピン河川回復プロジェクト」への想い

海は私たち船員の第二の故郷です。よって海を守ることは、我々船員の使命です。過去、海洋をきれいに保つために民間と公的組織から断続的な努力がありましたが、長期的に持続可能ではない一時的な解決策に限定されていました。船員として何ができるかを考えた時、日本との繋がりを知る我々が、日本の印象的なきれいな水路や川に触発されたのは言うまでもありません。

地場企業のサンミゲル社と河川回復プロジェクトを進めることは、環境に影響を与える持続可能な解決策を持つことを意味しています。また、これは次世代に海の豊かさをバトンタッチするための最大の投資の一つであると信じています。ただし、これらの活動は、教育、装備、研究、変革を継続的に実行することによってのみ持続可能になると信じています。

→ 価値協創の取り組みを後押しするプロジェクト「NYKグループ サステナビリティイニシアティブ」

活動テーマはReturn On Earth「海、地球、そして人々への恩返し」

グローバルに事業活動を行う企業グループとして、地球環境の保全、社会課題解決への取り組みは、当社グループの新たな事業化の芽の創出に繋がると考えています。「経済性」と「ESG」のモノサシを強化した視点から「恩返し」を行う仕組みとして、2021年度より新たな枠組みが誕生しました。



NYKグループ サステナビリティイニシアティブの概要

ESGを経営の中心に据え、積極的に推進する当社グループの重要な経営戦略方針に則り、さまざまな社会課題解決へのチャレンジを企業価値向上に繋げるための新しい枠組みです。

事例

- フィリピン河川回復プロジェクト(上述)・海洋プラスチック(→P.45)・環境DNA(→P.45)・森林プロジェクト

社内

取締役



内藤 忠顕

取締役会長

所有株式数：46,014株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1978年 当社入社
- 2004年 石油グループ長
- 2005年 経営委員
- 2007年 常務経営委員
- 2008年 取締役・常務経営委員
- 2009年 代表取締役・専務経営委員
- 2013年 代表取締役・副社長経営委員
- 2015年 代表取締役社長・社長経営委員
- 2019年 取締役会長・会長経営委員
- 2020年 取締役会長・会長執行役員
- 2022年 取締役会長



長澤 仁志

代表取締役社長・社長執行役員
ESG経営推進委員会委員長

所有株式数：28,651株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1980年 当社入社
- 2004年 LNGグループ長
- 2007年 経営委員
- 2009年 常務経営委員
- 2011年 取締役・常務経営委員
- 2013年 代表取締役・専務経営委員
- 2018年 代表取締役・副社長経営委員
- 2019年 代表取締役社長・社長経営委員
- 2020年 代表取締役社長・社長執行役員



原田 浩起

代表取締役・専務執行役員
ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長

所有株式数：7,649株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1983年 当社入社
- 2011年 バルク・エネルギー輸送統轄グループ長
- 2014年 経営委員
- 2018年 常務経営委員
- 2019年 取締役・専務経営委員
- 2020年 取締役・専務執行役員
- 2021年 代表取締役・専務執行役員



曾我 貴也

取締役・専務執行役員
チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
経営企画本部長

所有株式数：5,895株
出席状況 取締役会：一

- 1984年 当社入社
- 2010年 自動車物流グループ長
- 2015年 経営委員
- 2018年 常務経営委員
- 2020年 常務執行役員
- 2021年 専務執行役員
- 2022年 取締役・専務執行役員



日暮 豊

取締役・専務執行役員
チーフコンプライアンスオフィサー(CCO)
総務本部長

所有株式数：7,114株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1985年 当社入社
- 2014年 法務グループ長
- 2016年 経営委員
- 2020年 常務経営委員
- 2020年 取締役・常務執行役員
- 2022年 取締役・専務執行役員

執行役員

専務執行役員

小山 智之
河野 晃

常務執行役員

スヴェイン スタイムラー
鹿島 伸浩
神山 亨
久保田 浩司
池田 豊

執行役員

鈴木 英樹
筒井 裕子
丸山 徹
西山 博章
樋口 久也
渡辺 浩庸
パトリック プレナン
首藤 健一郎
鈴木 康修
西島 裕司
伴野 拓司
中村 利
佐高 圭太
高橋 正裕
大橋 宏明
柳澤 晋一
寺島 省吾
菅野 みえ

監査役



宮本 教子

所有株式数：13,405株
出席状況 取締役会：18回中18回
監査役会：18回中18回

- 1983年 当社入社
- 2012年 IRグループ長
- 2014年 経営委員
- 2018年 常務経営委員
- 2019年 監査役



高橋 栄一

所有株式数：40,580株
出席状況 取締役会：18回中18回
監査役会：11回中11回

- 1982年 当社入社
- 2010年 主計グループ長
- 2012年 経営委員
- 2016年 取締役・常務経営委員
- 2018年 取締役・専務経営委員
- 2019年 代表取締役・専務経営委員
- 2020年 代表取締役・専務執行役員
- 2021年 監査役

※ 高橋栄一氏の出席状況につきましては、2021年6月18日の就任後に開催された監査役会を対象としています

社外

独立社外取締役



片山 善博

筆頭独立社外取締役

所有株式数：19,080株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1974年 自治省入省
- 1998年 同省退官
- 1999年 鳥取県知事
- 2007年 同上退任
- 2007年 慶應義塾大学教授
- 2010年 総務大臣就任
- 2011年 同上退任
- 2016年 当社独立社外取締役
- 2017年 慶應義塾大学教授退任
- 2017年 早稲田大学公共経営大学院教授
- 2019年 当社筆頭独立社外取締役
- 2022年 早稲田大学公共経営大学院教授退任
- 2022年 大正大学特任教授(現職)

独立社外監査役



中曾 宏

所有株式数：308株
出席状況 取締役会：18回中18回
監査役会：18回中18回

- 1978年 日本銀行入行
- 2003年 同行金融市場局長
- 2008年 同行理事
- 2013年 同行副総裁
- 2018年 同上退任
- 2018年 株式会社大和総研理事長(現職)
- 2020年 当社独立社外監査役



国谷 裕子

所有株式数：7,307株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1981年 日本放送協会(NHK)総合テレビ「7時のニュース」英語放送アナウンサー・ライター、「NHKスペシャル」リサーチャー
- 1987年 日本放送協会(NHK)衛星放送「ワールド・ニュース」キャスター
- 1993年 日本放送協会(NHK)総合テレビ「クローズアップ現代」キャスター
- 2016年 東京藝術大学理事(非常勤、現職)
- 2017年 当社独立社外取締役



桑原 聡子

所有株式数：899株
出席状況 取締役会：18回中18回
監査役会：18回中18回

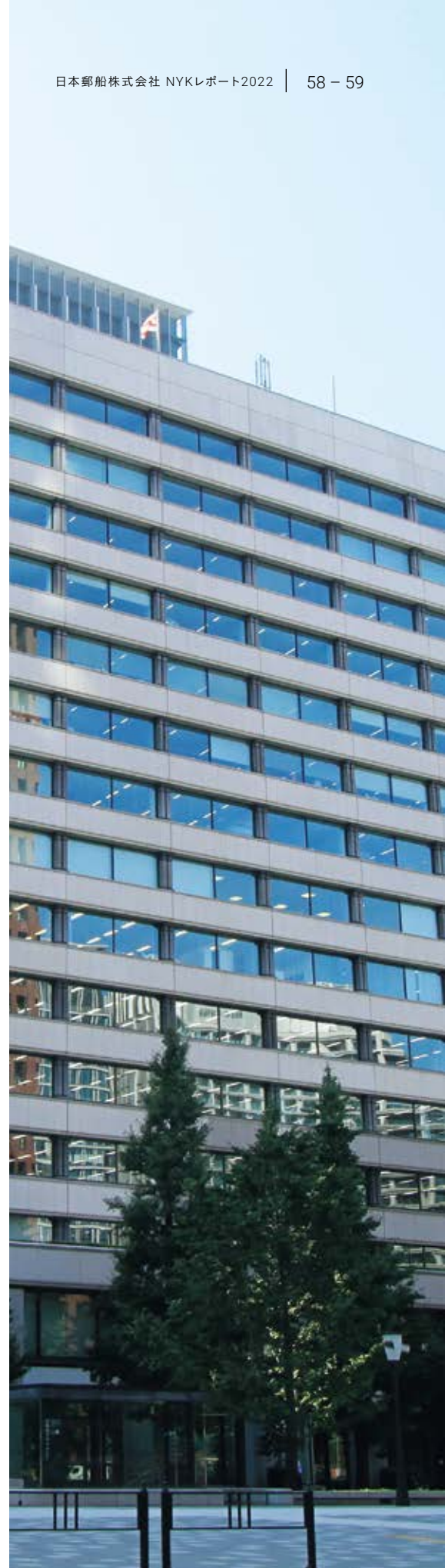
- 1990年 弁護士登録(第2東京弁護士会)
- 1990年 森綜合法律事務所(現 森・濱田松本法律事務所)入所
- 1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー
- 2020年 同上退任
- 2020年 外苑法律事務所パートナー(現職)
- 2020年 当社独立社外監査役



田邊 栄一

所有株式数：2,388株
出席状況 取締役会：18回中18回

- 1978年 三菱商事株式会社入社
- 2008年 同社執行役員
- 2012年 同社常務執行役員
- 2016年 同社副社長執行役員 コーポレート担当役員
- 2016年 同社代表取締役副社長執行役員
- 2018年 同上退任、同社顧問
- 2019年 当社独立社外取締役
- 2020年 三菱商事株式会社顧問退任



社外取締役に聞く、 日本郵船グループESG経営深化のポイントとは？

総務大臣や地方自治体のトップとして、組織の意識改革などにも積極的に尽力してこられた片山氏に、当社グループのESG経営に対する評価と今後期待することを伺いました。

— 当社グループにおける ESG経営の実効性は どのように評価していますか。

社長をはじめとした経営陣の皆さんが本気でESG経営を推し進めようという姿勢を高く評価しています。2021年の「NYKグループESGストーリー」策定に至るまでには、私を含めた社外取締役全員が折に触れてESGに関する提言をしまし、経営陣は真摯に受け止め熟考を重ねてきました。ESG経営推進委員会のほか、ESG Navigatorなど、ESG経営を強力に押し進めていく体制が、ストーリー発表直後から間を置くことなくスタートしたわけですが、これも旗振り役の長澤社長自身が、当社グループにおけるESG経営の在り方を誰よりも明確に描いていたからにほかなりません。

ESGストーリーの内容を見ても、社会課題解決に貢献する活動を安易に取りまとめただけの画一的な内容ではなく、「ESG」

のモノサシとは何か、当社グループが目指すべき価値創造は何か、それこそ徹底的に議論を繰り返していました。ESGを経営に統合するという単なる掛け声に終わるのではなく、グループ社員一人ひとりの納得感、つまり「自分ごと化」をととても重視したストーリーとなっています。

また、グループにおけるESG経営の進捗に合わせ、ESGストーリーをアップデートして発信している点からも、当社グループのESG経営の本気度を垣間見ることができます。今般アップデートされた「NYKグループESGストーリー2022」において、私が特に注目しているのは、ネット・ゼロエミッションに向けた当社グループらしいアプローチです。2030年までにGHG排出量-30%（2015年度比）、2050年までに外航海運ネット・ゼロエミッション達成という目標の下、当社グループがどのような進捗を見せてくれるのか、今後の展開に期待しています。

— 2022年6月、 役員報酬制度を改定しました。 ポイントや考え方を教えてください。

当社は経営陣が中長期的、持続的な成長への貢献意欲を高め、株主と利益を共有することを目的として、2016年より業績連動型株式報酬制度を導入しています。この株式報酬制度を含む取締役等の報酬制度全体につき、報酬諮問委員会を主要な議論の場として、見直しを進めてきました。ROEや経常利益などこれまでの業績連動指標に加え、独自の「ESG指標達成度」を盛り込み、そのウエイトを株式報酬に係る指標内の2割とする仕組みです。大きな利益を創出しているにもかかわらず、気候変動など地球規模の課題に後ろ向きな企業グループのままでは、世間からの信頼獲得が難しい世の中です。短期的な業績だけではなく、ESG指標も導入することで、当社グループが目指す経営方針と報酬制度が合致することとなります。さらにクロ-

バック（報酬の返還）も取り入れることで、仮に不祥事が発生した際も厳格に対処するという会社の姿勢を内外に示し、役員への責任感をより強化する狙いです。

— 今後の経営基盤をさらに強化して いくために、当社グループに今後 どのような変化を期待していますか。

株主・投資家の皆さまからの期待と信頼に応え続けていくべく、コンプライアンスやガバナンスの徹底・強化に向けた手綱は決して緩めてはなりません。私自身、社外取締役への就任は、当社グループで起きた独占禁止法違反がそのきっかけの一つとなったわけですが、就任への打診をいただいた当時、当社からは、再発防止に努める意向とともに、会社の信用を毀損する要因がないか外部の目で厳しく指摘してほしい、とお話をいただきました。私が社外取締役に就任してから今日に至るまで、当社では社員に対し、研修などを通じて、過去に起きたさまざまな事故・違反について、繰り返し伝えています。グループ会社や取引先など、事業活動で関係するステークホルダーの裾野は極めて広く、今後、コンプライアンスの徹底に向け、さらなる努力が必要だということを忘れてはなりません。例えばグループ内における監査機能の強化

が課題になると考えます。当社グループの監査体制と仕組みは非常に充実していますが、その存在はあまり見えないものです。かつて省庁や自治体に勤務していた際、私は、こうした縁の下の力持ちのような組織に光を当て、多くの人から興味を持ってもらえるようにすることで、関係者のモチベーションを大いに引き立てた経験があります。当社グループでも監査を含めコーポレート部門全般の活躍をもっと知らしめていくことで、従事する社員のモチベーションは高

まり、その結果として経営の質がもっと上がれば、当社グループへの信頼は一層厚くなるのではないのでしょうか。

私が社外取締役としてかねてより意識していることは、あえて冷めた目で経営を見るということです。経営陣はいつも本当に熱く議論を繰り返していますが、気付かぬうちに内向きの視点になってしまうこともあるかもしれません。だからこそ、私はこれからも客観的な視点で冷静な提言・指摘に努めていく所存です。



今後も客観的な視点で、
冷静な提言・指摘に努めます



Profile
独立社外取締役／筆頭社外取締役

片山 善博



ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

Liner & Logistics Headquarters

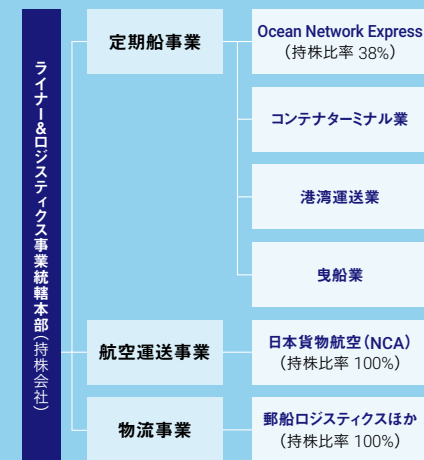
これからも各事業会社と優位性強化に取り組み、平常化への備えを万全にして企業価値の最大化を図ります。

代表取締役・専務執行役員
ライナー&ロジスティクス事業
統轄本部長

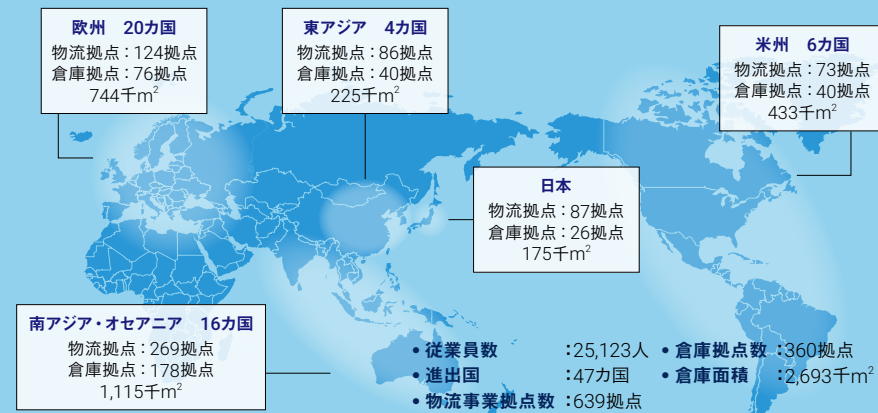
原田 浩起



ライナー&ロジスティクス事業のビジネスモデル



物流事業拠点(2022年3月末現在)



定期船事業 (特徴、リスクと機会)

- 元々の祖業、邦船3社で事業統合し Ocean Network Express (以下、ONE) へ移管
- 世界第6位の運航船腹量。2022年度中旬以降、続々と新造船が竣工
- 安定的とは言えないが今後も成長が期待できるビジネスモデル

航空運送事業 (特徴、リスクと機会)

- 100%子会社の事業会社である日本貨物航空(株) (以下、NCA) で国際航空貨物輸送事業に従事
- 2018年の業務改善命令の反省に立ち運航体制を改善し黒字化達成
- パンデミック以来貨物専用機の価値が再認識されている

物流事業 (特徴、リスクと機会)

- 100%子会社の事業会社である郵船ロジスティクス(株) (以下、YLK) で幅広いバリューチェーンでの利用運送事業展開
- 欧州の大手コンテナ船社の参入による新たな競争環境
- M&Aによる規模拡大や地域軸/事業軸/顧客軸で足りない分野の補完を狙う



BUSINESS STRATEGY

2021年度の振り返り

当本部は、ONE、NCA、YLKをはじめとする各事業会社を束ねて支援していく持ち株会社のような組織です。グローバルなサプライチェーン混乱の影響から需給が逼迫し、運賃市況の高止まりにより、3つの事業会社で史上最高益を更新しました。ONEだけでグループ全体の70%、YLKとNCAを加えて本部全体では85%を超える経常利益を生み出し、そのキャッシュの使い道を各社とともに検討しています。同業他社との比較では、相対的な企業価値の高まりが開示された情報から証明されています。

全世界で港湾ターミナルや陸上輸送の混乱が継続し、定時運航もままならず、お客さまに多大なご迷惑をお掛けしている異常な状態が継続していますが、長期契約の獲得など混乱回復後も見据えた事業の安定を目指す考えです。

世界の同業ではコンテナ船専門船社が航空機購入や物流事業を買収する動きがありました。すべてコンテナ事業のため同心円を大きくする考えからと見ていますが、当社は各事業会社それぞれの成長により和集合の最大化を目指すとともに協業が期待できる積集合部分にも目を向けます。

2022年度の事業方針と見通し

定期船事業は必要な営業資産への投資継続とノーマライゼーション対策に尽きますが、中長期的に起こりうるシナリオをさまざまに念頭に置いた準備が必要です。ロシア・ウクライナ情勢等不透明な世界情勢による世界経済への影響も注視し、需給動向にも注意を配りながら、積極的に輸送需要に応じていく考えです。

航空運送事業では国際旅客便の回復は当初の想定より遅れると言われており、これまでとは異なる航空貨物輸送の在り方が問われていくかもしれません。物流事業も同様に、ノーマライゼーションに対する準備の1年と捉えています。

事業本部のESGストーリー / 中長期的な事業方針

2021年度、若手執行役員からなる持続的成長タスクフォースで2050年の外部環境とありたい姿をバックキャストで議論・検討しました。ライナー&ロジスティクス事業は引き続き成長が求められるコア事業と捉えています。安全で高品質の輸送サービスをサステナブルな料金でご提供し、安定型長期契約を獲得するという目指す姿は変わりません。今後も基本理念“Bringing value to life.”を体現しながら社会インフラを支える存在であり続けます。

GHG排出量削減では、ONEは2022年3月にグリーン戦略を発表しました。ゼロエミッション船、LNG Dual Fuel、スクラバーといった付加物活用、運航効率改善に最大限注力する考えです。NCAはSAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入について検討中です。YLKは「郵船ロジスティクスグループESGストーリー」を発表。2050年までにすべてのサービスでのネット・ゼロエミッション化を目指し、小口の海上輸送サービスのカーボンオフセット購入などを開始しています。新規事業としては洋上風力に関連した曳船事業や港湾ターミナル事業運営について検討を始め、今後の展開にしっかりと繋がります。

郵船ロジスティクスグループ GHG排出量削減の取り組み例

持続可能な航空燃料
持続可能な航空燃料 (SAF) の利用促進プログラムに参画しています

カーボンオフセット
海上輸送サービスのカーボンオフセットを開始しました

環境配慮車両
環境に配慮した車両に切り替えています

倉庫・事務所
LED化の推進やソーラーパネルの設置を積極的に行っています

自動車輸送本部

Automotive Transportation Division

差別化戦略である「Sail GREEN」を引き続き推進し、海上輸送・ターミナル運営・内陸物流で連携し高品質な輸送サービスを展開します。

常務執行役員
自動車輸送本部長

池田 豊



「Sail GREEN」環境バリューチェーンモデル

例) 横浜港からゼーブリュージュ港経由オスロ港までの環境バリューチェーン

1 積地: 横浜港 大黒C-3ターミナル

ここでの電力は秋田県八峰町の風力発電から電力を供給。再エネ100%の電力利用を実現



2 海上輸送: LNG燃料自動車専用船

横浜港からベルギー・ゼーブリュージュ港までLNG燃料自動車専用船で輸送



3 揚地: ゼーブリュージュ港ICOターミナル

自前の風力発電機で発電した電力をターミナル内で使用。PDI※施設等では再生水も活用
※ Pre-Delivery Inspectionのこと。完成車の納品前検査・補修・部品補給サービス



4 第二次海上輸送: 当社グループUnited European Car

Carriers (UECC) LNG燃料自動車専用船
ICOターミナルからノルウェー・オスロ港までは、UECCによるLNG燃料自動車専用船で輸送



セントラルLNGマリンフューエル社提供

BUSINESS STRATEGY

2021年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症拡大の影響が徐々に落ち着くと見られた頃、全世界的な半導体不足の影響で自動車生産や出荷に想像以上の大きな影響が及びました。不確定要素がある中でお客さまのご理解を得ながら採算性を確保すべく、配船の工夫により貨物を集約しいかに満船の状態の出航できるかに注力。加えて北米や中近東向けを中心に前年同期比で取り扱い台数が増加しました。中国出し貨物の増加傾向を捉えて新しいサービスを立ち上げたり、カーゴミックスを工夫したり、変化に柔軟に対処しつつ事業領域も拡大しています。困難な状況下における本部スタッフの技術力と適応力を改めて頼もしく感じました。

2022年度の事業方針と見通し

ESG経営の観点からも、まず何よりも安全運航・安全荷役を最大のテーマとして取り組みます。また、配船・運航・積み付け業務の最適化を果たすために積極的にDXを活用していくことも進めていきます。これによって、工数や負荷を削減して他の付加価値作業に要員と能力を充当することができ、固定費・一般管理費の削減に繋げるとともに、併せて労働環境改善にも役立てることが出来ます。環境面では、2020年から継続している環境バリューチェーンにおける差別化戦略である「Sail GREEN」を推進し、物流のソフト・ハード両面でイノベーションに取り組み、お客さまにバリューチェーン全体でのGHG排出量削減という付加価値を提供していきます。当社は自動車専用船でいち早くLNG燃料船を投入したことで、環境対策におけるフロントランナーと認識していただいている手応えを感じています。今後も多くのお客さまに環境負荷低減の海上輸送を提供するべく努めていきます。

事業本部のESGストーリー／中長期的な事業方針

「安全確実に世界の隅々までクルマを届けること」が私たちのミッションです。すなわち、安全なオペレーションと持続的なサービスを提供していくことが求められています。世界中のお客さまへいかに商品車をお届けするか、海上輸送と内陸の自動車物流の密な連携、さらにはグループ会社との協業も活用しつつ、物流品質とサービスの向上を目指します。それが基本理念“Bringing value to life.”の実現に繋がります。GHG排出量削減では、「Sail GREEN」の一環で、環境性能に優れたLNG燃料焚きの自動車専用船を2028年度までに20隻導入予定です。2022年3月には当社2隻目のLNG燃料自動車専用船「Plumeria Leader」が竣工。また、ベルギーのゼーブルージュ港ICOターミナルのような風力発電やクリーンエネルギーを活用したグリーンターミナルというコンセプトを、他地域にも横展開していきます。これからもESGへの深い理解と積極的な行動により物流事業の付加価値を高めることで、お客さまに選んでいただける持続的なサービスの提供を目指します。



ゼーブリュージュ港ICOターミナル

事業概要

- 世界最大規模の船隊で年間約300万台の自動車を輸送
- 自動車船による海上輸送と、ターミナル運営や内陸の物流を広く手掛けバリューチェーン全体に参画

リスクと機会

- 環境規制への対応
- 不祥事防止への対応
- 自動車バリューチェーンの変革期 (CASE)
- グローバルからグローバルへの潮流変化

課題

- 自動車物流系やターミナルでの労働環境改善、ガバナンス遵守
- 自動車の電動化 (EV) への技術的対応の加速化
- 他事業や他部門との連携強化
- DXによるイノベーション

ドライバルク事業本部

Dry Bulk Division

4つの事業戦略に注力し構造改革を推し進め、安全への取り組みを一層強化して安定収益確保に努めます。

常務執行役員
ドライバルク事業本部長
鹿島 伸浩



ドライバルク事業本部主要海外拠点 (2022年3月末時点)



日本郵船グループドライバルク事業本部
運航船舶 (2022年3月末時点)

	標準的な積載重量トン	運航隻数	主な積載貨物
ドライバルカー (ケーブサイズ)	180,000	111	鉄鉱石・石炭
ドライバルカー (バナマックス)	82,000	91	鉄鉱石・石炭・穀物・その他
ドライバルカー (ハンディサイズ)	58,000	152	石炭・穀物・塩・セメント・その他
木材チップ専用船	50,000	37	チップ
在来・プロジェクト貨物船・内航船	9,000-30,000	45	鋼材・建機・バイオマス・プラント重量物・セメント他

BUSINESS STRATEGY

2021年度の振り返り

最大の出来事は2021年8月に起きた当社備船の木材チップ専用船クリムゾン・ポラリス号の事故です。乗組員は全員無事でしたが油濁発生の事態となり、多大なご迷惑・ご心配をおかけしたことをお詫び申し上げます。備船者という立場ではありますが、本部にも安全品質チームを立ち上げ、社会的責任を果たすべく船主、船舶管理会社および関係者と協力して再発防止に取り組みます。

中期経営計画で掲げたドライバルクの構造改革は着実に遂行し、過去に調達した高コスト船の課題には一定の目途をつけることができました。さらにポスト構造改革として船隊整備とガバナンスのルールを新しく制定し、エクスポージャー管理方法を厳格に行い、先物取引を活用することで市況ボラティリティの影響を最小化。これにより筋肉質な組織となり市況の堅調さと相まって黒字転換となりました。

人材面では、訪船などのリアルなコミュニケーションの機会減をどう人材育成の観点で克服するかという課題を再認識しました。

2022年度の事業方針と見通し

長期的な見通しの下、長期的方針や中・短期的アクションに落とし込み、収益を持続的に上げられる体制にするため、「Team Dry!」としてグループ会社を含め本部一丸となって引き続き4つの事業戦略の展開に注力します。具体的には、①エクスポージャー管理の高度化と市況予測力の向上、②ノンアセット・トランパー(不定期船)事業の進化、③専用船事業の強化による長期安定利益の積み上げ、④新規事業の開拓として海運業を超えたサプライチェーンへの参画を実施します。

安定的な収益確保への体質改善が着実に実行でき黒字転換も達成したので、今後は環境規制にも対応しお客さまの要望に着実に応えていきます。ケーブサイズを中心にLNG焚き燃料船への燃料転換を進め、先行発注船5隻を成約しました。

事業本部のESGストーリー / 中長期的な事業方針

「お客さまのお客さまにまで価値を届ける」という理念の下、物流という人々のライフラインを支えていくのが使命と考えています。全世界の貨物の約4分の3を占め、経済活動に不可欠な三大バルク貨物である鉄鉱石、石炭、穀物を、素材・エネルギー産業や商社などにお届けする役割も担う当本部はESGやSDGsの話題の中で矢面に立ちがちです。LNG燃料転換も含めた環境規制の合致を前提に、低廉な大量輸送モデルのみからの脱却を図り、安全・品質・信頼を守り続けながら、幅広い事業分野で新しい価値も提供することで、ステークホルダーの皆さまに貢献しながら利益最大化に努めます。

安全品質チームを立ち上げ、船主パフォーマンスをKPI化し客観評価を開始しました。またLNG燃料船への移行を開始し、船隊付加物の取り付けなどハードによる施策と、効率配船や超減速といったソフトによる施策を組み合わせ、GHG排出量削減の一層の加速を目指します。

DXで特筆すべきは2点あり、1つ目は陸上側の新基幹システムをグループ会社も含めて本格導入し、運航効率を上げていくこと、2つ目は本船上に搭載するSIMS3の導入率を上げ(→P.34)個船ごとの運航情報を増やし、事故の未然防止に役立てていくことです。

事業概要

- 多様な顧客層とそれに応える多様な船種の保有
- 全世界で常時400隻以上を運航
- ドライバルク専業の海運会社が多い中でも、世界最大級の船隊規模による運営を実施
- 市況変動・地政学リスクによる影響大

リスクと機会

- 2050年ネット・ゼロエミッションに向けた環境規制対応
- 他事業部門と連携し国際総合物流企業としての強みを発揮
- 新造船の供給圧力の緩和

課題

- 環境規制対応に伴うコストを転嫁しうるビジネスモデルの構築
- ライトアセット化と、市況変動耐性強化のための自社船比率の最適バランス
- プロフェッショナル集団の維持向上に向けた組織的な人材育成

エネルギー事業本部

Energy Division

先行き不透明な社会の動向を読み取り、エネルギーサプライチェーンの担い手として引き続きバリューチェーン全体で価値を提供します。

専務執行役員
エネルギー事業本部長

河野 晃

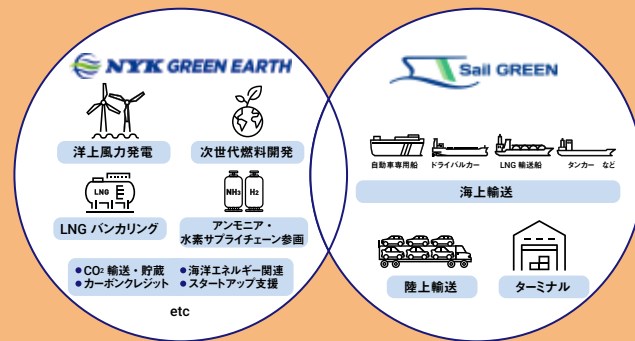


本部目標

エネルギーをみんなに、安全に、できるだけクリーンに「届ける」

「NYK GREEN EARTH」・「Sail GREEN」の取り組みを通じ、エネルギーサプライチェーン全体の低・脱炭素化とエネルギーの安定供給に貢献

2つのブランドの概念図



「NYK GREEN EARTH」ブランドのキーイメージ

事業概要

- ✓ 原油、石油製品、LNGの幅広いエネルギー輸送事業網
- ✓ 中長期安定契約を中心とした事業ポートフォリオ
- ✓ エネルギー開発の上流にも関与、バリューチェーン全体で価値を提供
- ✓ ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の積極的な展開

リスクと機会

- ✓ エネルギー価格、輸送市況の不確実性
- ✓ 脱炭素化の潮流による在来エネルギー輸送需要の減少
- ✓ ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の需要拡大
- ✓ 地政学リスクの高まりによるエネルギー安全保障の重要性増大

課題

- ✓ 適切な事業リスク管理に基づく在来エネルギー輸送事業の収益機会獲得最大化
- ✓ ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の早期事業化、収益化の促進
- ✓ 上記を両立するための最適ナレッジ配分と、すべての基盤となる本部員の知識・能力開発支援



BUSINESS STRATEGY

2021年度の振り返り

2021年度は、コロナ禍の影響、米国におけるハリケーン被害、欧州の風況悪化による再エネ電力不足、また、年度終盤にはロシア・ウクライナ情勢の悪化によるエネルギー需給のひっ迫懸念が台頭する等、複合的な要因により原油価格や天然ガス価格が非常に激しく変動した一年でした。

事業収益の面では、特にタンカー市況の歴史的な低迷が続きましたが、当本部が担うエネルギー輸送の大半は中長期契約であるため影響は限定的であり、本部として一定の収益を確保することができました。

新規事業開発面では、洋上風力関連事業の事業化推進、アンモニア燃料国産エンジン搭載船舶開発事業のグリーンイノベーション基金採択、九州瀬戸内LNGバンカリング事業の立ち上げ等、当社ESGストーリーの具現化を着実に前進させることができました。また、ノルウェーKnutsen Groupと新たな合併会社を立ち上げ、液化CO₂輸送船の技術開発に着手したことは、当社グリーンビジネスの大きなマイルストーンになったと考えています。

2022年度の事業方針と見通し

中長期契約を着実に積み上げマーケット変動の影響を最小限に抑えるように努めており、2022年度も2021年度に続いて安定的に利益を確保できる見込みです。引き続き当社ESGストーリーの具現化を進めていきますが、強靱な組織、体制の整備のため、重点項目として下記2点に取り組みます。

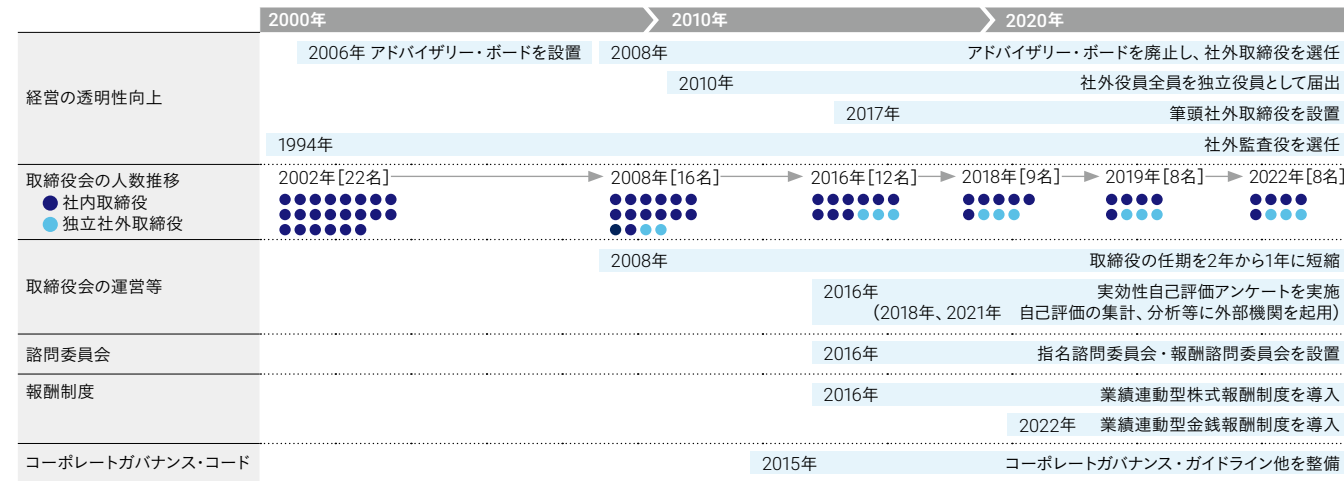
- ① 脱炭素化の社会要請に加え、直近ではロシア・ウクライナ情勢の悪化を端緒に、エネルギー安全保障の重大性も改めて浮き彫りとなっています。変化の激しい時代に対応していくためには本部員一人ひとりの知識や能力の底上げが求められます。本部ESG活動の一環として、知識獲得の支援や本部員間のコミュニケーションを促進するプラットフォーム作りを推進します。
- ② また、将来予測の難易度が高まる中で、アンテナを広げ幅広い可能性を追求しており、社内外のさまざまなリソースを活用し成果を最大化していくことが求められます。2021年度に引き続き、社外パートナーとの積極的な協創を図っていく方針です。

事業本部のESGストーリー／中長期的な事業方針

「エネルギーをみんなに、安全に、できるだけクリーンに『届ける』」という本部ESG経営目標を設定しました。危険物を取り扱う当本部にとっての最重要課題は常に安全であり、その追究がエネルギーの安定供給や環境保全にも直結します。事業面では、既存事業の低・脱炭素化とグリーンビジネスの両輪で取り組みを推進します。2022年4月に当社のグリーンビジネスによる低・脱炭素に向けた新しい価値創造の取り組みを集約し、「NYK GREEN EARTH」という新ブランドを立ち上げました。輸送事業のGHG排出量低減取り組みのブランドである「Sail GREEN」とともに、本部ESG活動を強力に推進していきます。

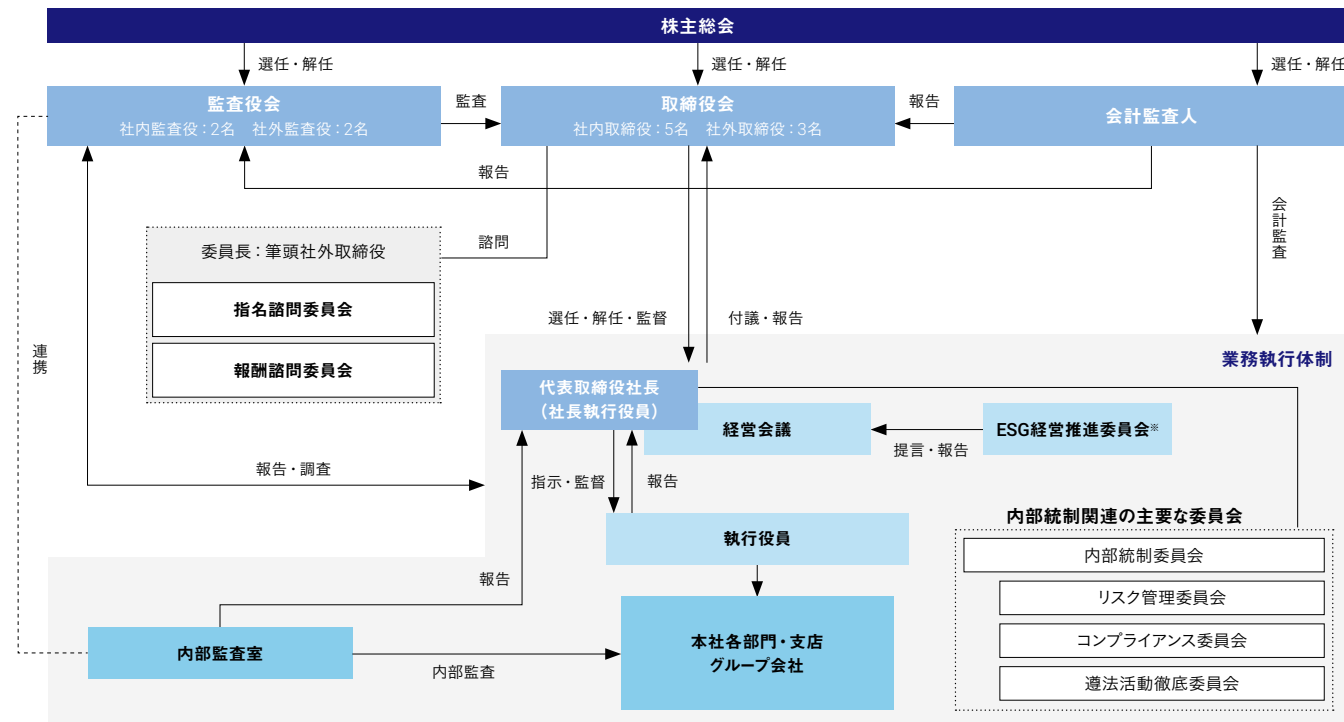
当本部では、IEA(国際エネルギー機関)が毎年発行するWorld Energy Outlook(WEO)を参照し、事業環境の変化と事業リスクを定点観測しています。近年は長期的な脱炭素化の進展度合いに応じて複数シナリオが提示され、将来予測は簡単ではありません。最近では地政学リスクの急速な顕在化もあり、事業環境はさらに複雑化しています。中長期的視点でアンテナを高くし多面的な情勢把握を行いながら、事業・収益機会の最大化とリスクエクスポージャーの適切な管理を両立していきます。

コーポレートガバナンス強化の歩み



➡コーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf

日本郵船のコーポレートガバナンス体制図(2022年6月22日現在)



2021年度からの取り組み

- 独立役員比率3分の1超の体制を継続(取締役: 37.5%、役員全体: 41.7%)
- 役員報酬の決定に関する方針を報酬制度の改定に伴い変更(→P.72)

※ ESG経営推進委員会に関する体制および取り組みはP.16に掲載しています

取締役の専門性と経験(2022年6月22日現在)

当社の取締役会は、海運・物流を中核としてグローバルに展開する当社グループの事業に精通する十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し、取締役会の監督機能の一層の充実を図りうる一定数の独立社外取締役に構成しています。社内取締役は、ESG経営を推進する上で各事業の運営に強みを発揮できる人材と、全社的経営管理に適した人材のバランスに留意し指名しています。

氏名	現在の当社における地位	年齢(歳)	取締役在任期間(年)	専門性と経験															
				学術研究・教育	企業倫理	経営管理	企業統治	環境・安全	投資	財務・会計	行政・公共政策	外交事情・地政学	日本以外での勤務経験※	マーケティング・セールス	リスクマネジメント	法令・保険	CSR	採用・労務	人材育成
内藤 忠顕	取締役会長	66	14	●	●	●	●	●	●	●			Germany	●	●			●	●
長澤 仁志	代表取締役社長・社長執行役員	64	11	●	●	●	●	●	●				U.K.	●	●			●	
原田 浩起	代表取締役・専務執行役員	61	3	●	●	●			●				U.K./Belgium	●					●
曾我 貴也	取締役・専務執行役員	62	0	●	●	●	●	●	●	●			Singapore/U.K./Thailand	●					
日暮 豊	取締役・専務執行役員	59	2	●	●	●							U.K.		●	●		●	
片山 善博	独立社外取締役 筆頭社外取締役	70	6	●	●		●				●				●		●	●	●
国谷 裕子	独立社外取締役	65	5	●	●		●	●					U.S.		●		●		
田邊 栄一	独立社外取締役	68	3	●	●	●			●	●		●	U.K.		●				

※当社以外での海外勤務経験も含む

取締役会と業務執行の体制

当社は、激変する事業環境への迅速かつ的確な対応のため、経営の透明性と効率性ととも、取締役会による意思決定と業務執行の監督の一層の充実を図り、実効性の高いガバナンスの構築に努めています。取締役会の多様性と専門性を確保し議論を深化させることを念頭に、当社は8名の取締役を選任し、うち3名は当社の独立性基準に則った社外取締役としています。取締役会において議案の実質的な議論と審議を図れるよう、独立社外取締役や社外監査役に対する議案の事前説明を行うとともに、役員懇談会※において重要なテーマに関する議論を行うことで実効性を確保しています。

当社は、取締役会決議事項を除く業務執行を取締役兼務と国内外グループ会社の役員を含む29名(2022年6月末現在)の執行役員に委譲し、取締役会の決議と監督の下に業務を執行しています。また、業務執行取締役と本部長である執行役員等で構成される

経営会議において、取締役会付議事項を含む重要な業務執行に関して審議を尽くしています。

※ 取締役、監査役、本部長で構成し、中長期的な経営課題等に関する議論や意見交換を行うため、定例取締役会後に開催

指名・報酬諮問委員会

コーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会の透明性確保のため、当社は筆頭社外取締役が委員長となり社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。取締役会の諮問に基づき、取締役の選解任および報酬に関わる重要な事項を協議し、その協議または提言の内容に基づき、取締役会に報告または付議します。

また、各諮問委員会開催にあたり、社長は、会長や社外取締役と個別に面談し、十分な意見交換を行うなど、諮問委員会の機能向上に努めています。

両委員会の構成(2021年度)

		指名諮問委員会	報酬諮問委員会
取締役会長	内藤 忠顕	4/4回	4/4回
代表取締役社長 (社長執行役員)	長澤 仁志	4/4回	4/4回
取締役 (筆頭社外/独立役員)	片山 善博 (委員長)	4/4回	4/4回
取締役 (社外/独立役員)	国谷 裕子	4/4回	4/4回
取締役 (社外/独立役員)	田邊 栄一	4/4回	4/4回

役員報酬(業績連動型株式報酬制度)

当社は、2016年度より、透明性・客観性の高い役員報酬制度である業績連動型株式報酬制度を導入しています。

2022年度より、ESG経営をさらに加速し、中長期的に株主との利害共有を図ることを目的に株式報酬制度の内容を一部改定の上、継続しました。

業績連動型株式報酬制度の概要

① 業績連動型株式報酬制度の対象者	● 執行役員を兼務する取締役、会長執行役員を兼務しない取締役会長および一部を除く執行役員で、国内居住の者	
② 業績連動型株式報酬制度の対象期間	● 2022年4月1日から開始する3事業年度(2025年3月末日まで) ● 信託期間の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度	
③ 当社が拠出する信託金の上限額	● 3事業年度を対象として、合計16億円(信託費用等を含む。)	
④ 取締役等が取得する当社株式等の数の上限および当社株式の取得方法	● 上限となる株式数は3年間合計100万株で、発行済株式の総数(2022年3月31日時点、かつ、自己株式控除後)に対する割合は約0.6% ● 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない	
⑤ 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法等	● 役位固定部分と業績連動部分とに分けて算定 ● 業績連動部分にかかる株式数を算定するための指標：配当込み当社TSR(株主総利回り: Total Shareholder Return)および当社が掲げるESGに関する考え方(現時点においては2021年2月発表の「NYKグループESGストーリー」を踏まえた当社独自のESG指標(当社TSRについては、対象期間中の東証株価指数(TOPIX)成長率および競業他社TSRとの比較によって達成度を測る。) ● それぞれの指標の達成度に応じ、業績連動係数は0~2.0の範囲で変動	
⑥ 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	役位固定部分	毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり
	業績連動部分	3事業年度終了後

役員報酬(業績連動型金銭報酬制度)

当社は、従来以上に短期的な業績達成へのインセンティブを高め、

企業価値向上に資する仕組みとすることを目的に、基本報酬とは別枠で、執行役員を兼務する取締役ならびに一部の執行役員を対象に「業績連動型金銭報酬制度」を2022年度より導入しました。これにより、2022年度以降に係る賞与を廃止します。

業績連動型金銭報酬制度の概要

① 業績連動型金銭報酬制度の対象者	● 執行役員を兼務する取締役および一部を除く執行役員
② 業績連動型金銭報酬制度に関する金員の上限	● 1事業年度あたり3億円
③ 業績達成条件の内容	● 業績連動指標は連結経常利益および連結ROE ● 業績連動指標にかかる達成度を測る際の基準値は、原則として当社の中期経営計画で掲げる目標値 ● それぞれの達成度に応じ、業績連動係数は0~2.0の範囲で変動
④ 取締役等に対する金銭の支給時期	● 毎事業年度終了後

※ 役員報酬について <https://www.nyk.com/profile/gvn/action/>

内部統制システム

当社グループは、取締役会を補佐する機関として社長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。この委員会では、財務報告の信頼性、法令の遵守、業務の有効性・効率性、資産の保全の4つを目的とする内部統制の状況を確認し、問題を発見した場合には関係する部門が適切かつ効率的に内部統制の運用に取り組むよう是正措置を講じます。

具体的には、全社統制を行うコーポレート部門と横断的な統制機能を担う社内委員会・会議の活動状況をモニタリングすることで内部統制システムの運用状況を確認し、その強化策について検討しています。

2021年度は、外部環境変化に対応し、当社グループ全体で内部統制の実効性の確保に取り組み、その運用状況を取締役会へ報告しています。

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、全役員を対象に実効性に係る自己評価アンケートを継続して実施しています。

1 2021年度実施要領

● 2021年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で、①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理と

リスク管理、④業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、の4つの大項目に関する15問のアンケートを実施しました。

● 取締役会は適切に機能し、実効性が確保されているとの結果を得ました。

2 2020年度に認識した課題とその取り組み

● 「運営と議論の質の向上」については、以下の対応を行い、これまで以上に充実した議論に繋げることができましたが、今後もさらなる改善を図っていきます。

① 取締役および監査役が意見交換を行う場である役員懇談会を有効活用し、重要なテーマを選定し自由闊達な議論を行いました。

② 事前説明の適切な実施により取締役会での説明を簡略化し、審議や議論の時間確保に努めました。

③ 一方、資料の質には未だ改善の余地ありとの指摘もあり、継続課題として認識の上、さらなる向上に努めていきます。

● 「モニタリング機能の強化」と「多様性・人材戦略等」については、一定の成果が見られましたが、継続的な課題として認識しています。

① 財務指標や各事業部門の運営状況について適時適切な報告を行いましたが、引き続きモニタリング機能の強化に努めていきます。

② 多様性の向上も含めた人材戦略に関しては、より一層深い議論を継続していきます。

内部監査

当社の内部監査室(2021年度末時点33名)は「内部監査規則」に基づいて、当社および国内グループ会社の内部監査を実施しています。また、海外グループ会社の内部監査は、内部監査室の方針と指導の下、海外4拠点(米州、欧州、南アジア、および東アジア)に所属する内部監査人が実施しています。

2021年度は、国内30件、海外51拠点を対象に内部監査を実施しました。加えて内部監査強化プロジェクトの一環として「内部監査活動の見直し」を継続しており、経費に係るデータの全件チェックを行い、異常値を検出するなど、データ分析手法の有効性についての検証が完了し、新たなデータ監査の導入を進めています。

プロジェクトの強化に伴い、専門的な知識と人材が求められていることから、2020年度より当社グループ会社の郵船ロジスティクス(株)および日本貨物航空(株)から合計7名の内部監査室員が当社に出向しており、新たな監査業務の理解促進ならびに監査

法人主催のセミナーへの受講の機会を提供し、監査の品質向上を図っています。

グループ経営の取り組み

当社グループ全体の企業価値向上のため、グループガバナンスのさらなる向上を推進しています。国内グループ会社においては、引き続きグループ各社の監査役を当社の専門部署から派遣し、役員業務執行を監督する体制を維持し、監査時の判断基準の均一化を徹底しています。また、当社よりグループ各社へ専門サポートを提供するなどして、グループ全体でのコーポレート機能強化を進めていきます。さらに、グループ会社の経営者選任および報酬決定プロセスの実効性を向上していきます。これらの取り組みにより構築されたグループガバナンスを土台として、グループ力を最大限に活用し、一体感のある効率的な経営を推進します。

海外グループ会社においては、米州、欧州、南アジア、東アジアの4拠点に地域統轄会社(RMO: Regional Management Office)*を設置し、当社の各管理部門と連携しながら各拠点のグループ各社におけるガバナンスをサポートするとともに、強化、効率化を図っています。グループ内の経営資源の有効活用、およびガバナンス強化を目指し、海外グループ会社の組織再編を推進します。

* NYK Group Americas Inc.、NYK Group Europe Ltd.、NYK Group South Asia Pte. Ltd.、NYK Line(China)Co., Ltd. の4社

海外地域経営の深度化に向けて

2022年4月、地域戦略の深度化とより機動的な事業展開を図るため、南アジアと中東に新たに地域代表を設置。さらに両地域の関係各国に国代表を設置しました。地域代表と国代表は、当社グループの代表として本社トップマネジメントに地域戦略の提言を図っていきます。また、両者は地域内での当社グループの事業、および社会貢献分野の情報発信・広報活動を強化していきます。

違法活動徹底委員会

当社グループでは、「独占禁止法等違法徹底委員会」を設置し、独占禁止法、贈収賄関連法令、経済制裁法対応を主眼に、グループ内の法令遵守の徹底に努めてきました。2019年3月に、同委員会の名称を「違法活動徹底委員会」とし、特定の法令のみならず、法令全般および各種許認可等も含めた違法の徹底を図ることに変更しました。

独占禁止法遵守への対応

海運自由の原則(公海における自由航行、領海内における無害航行)が支配する外航海運業は、市場の参入と退出が自由であり、競争激化に陥りやすいため、その弊害である安定輸送網の断絶、途上国海運・産業の競争力の喪失等の負の面を軽減すべく、ある一定の条件の下、独占禁止法適用除外の扱いを受けてきました。今日では、そのような法的保護は縮小する一方で、社会インフラとしての責任を全うするため、寄港頻度と多様な航路網の維持を目的として船社間での協調配船が行われており、競合他社と接触する機会が多く存在する業種であると言えます。

当社グループは、2012年9月以降、自動車等の貨物輸送に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、海外当局の調査の対象となっています。当社および一部の海外現地法人は、複数の地域において損害賠償請求訴訟(集団訴訟)を提起されています。

ステークホルダーの皆さまには、多大なご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

従前より、社長による独占禁止法遵守徹底の表明、当社グループの国内外すべてにまたがる統制ネットワークの構築と運用、同法マニュアルなどの整備や各種研修による社内の啓発と教育、同業他社との接触規制などの諸施策を実施してきましたが、結果としてこのような事態になりましたことを真摯に受け止め、グループ役員・従業員[※]一人ひとりの意識を高めるべく独禁法遵守を再徹底するための体制構築および活動を推進しています。

※ 社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

■ 再発防止に向けた施策(2013年から継続)

- 遵法活動徹底委員会の開催(毎年開催)

社長を委員長とし、取締役、執行役員、監査役、海外地域統轄会社の地域長^{※1}、本社のグループ長・各グループのコンプライアンス担当者が参加2021年10月実施(191名出席)

独禁法等遵法徹底委員会より数えて、2021年10月までに合計16回開催

- 国内外グループ会社を含む全事業部門のリスクアセスメント実施、ガイドライン策定
- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書の取得
- 業界会合届出制度^{※2}を本社・国内外子会社の役員・従業員を対象に導入

※1 ガバナンス強化策の一環で、2020年度より海外4極の地域統轄会社の地域ガバナンス長(RGO)にも対象拡大

※2 同業他社と接する機会を限定し、必要な会合に参加する場合は事前の届け出および、事後の面談内容の報告を行うよう定めた制度

贈収賄禁止の徹底

日本国不正競争防止法(外国公務員贈賄罪)、米国海外腐敗行

為防止法、英国贈収賄防止法等の各国贈収賄防止法に対応するため、2014年1月に贈収賄禁止に関する基本方針およびガイドラインを整備しました。2015年度より国内外の従業員を対象に、贈収賄禁止に関する研修を行っています。また、海運業界全体における公正な取引の実現に向け、腐敗排除・防止を目的とした活動を行っているグローバルネットワークであり、その腐敗の根本的な原因を究明し、またその軽減に向け政府関係者や行政当局、国際機関など主要なステークホルダーと協力関係を築いているMaritime Anti-Corruption Network(MACN)に2015年度より加入しています。

さらに、2016年4月に外国公務員贈収賄防止対策の体制を確立し、高リスク国での新規事業検討にあたっては、法務部門がパートナーや代理店候補に贈収賄関連の問題がないかのスクリーニングを行い、契約締結時の贈収賄禁止条項の織り込み等について提言・確認をしています。

コンプライアンスの強化

世界的にさまざまなルールの強化が進む中で、企業にはより一層高いコンプライアンス意識が求められています。当社グループのコンプライアンス意識の保持および促進のためにコンプライアンス委員会を設置し、同委員会において、コンプライアンス年度実施計画や活動方針のほか、コンプライアンスに関する重要な事項の審議・決議を行っています。同委員会は年2回開催され、審議事項は取締役会を通じて社外役員に報告しています。

当社の役員・従業員の業務遂行にあたっての規範となる「日本郵船株式会社行動規準」については、事業環境や社会情勢の変化に合わせ、定期的に見直しを行っています。また、毎年9月を当社グループのコンプライアンス強化月間と定め、従業員自らの行動や業務プロセスを見直すための総点検活動を実施しています。同活動で実施した社員の意識調査結果については、社内掲示板を通してフィードバックを行い、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

コンプライアンス研修一覧

2021年度 実施状況	実施回数	受講者数
コンプライアンス研修 ^{※1}	42回	920名
独禁法・贈収賄禁止等研修 ^{※2}	106回	2,668名
eラーニング	1回	6,866名

※1 2002年度以降延べ501回、13,747名

※2 国内外グループ会社、30カ国、109社を対象に、国内は11回(個別研修)、海外は地域ごとに1〜3年に1回実施。2009年以降延べ46,442名

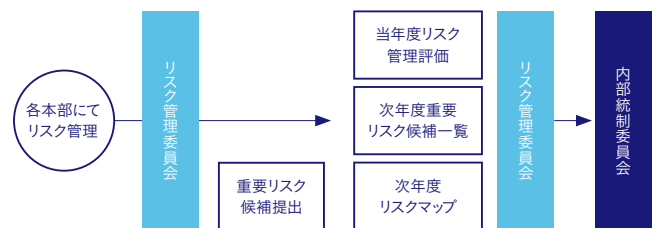
リスク管理

当社グループは、リスク管理方針に基づき、適切なリスク管理体制を構築してリスクの特定、評価、対応方針の策定を行うことにより、適切にリスクの発生を防止するよう努めます。万一リスクが発生した場合は、これを回避、低減するため、人命に影響を与える事項への対処を優先しつつ、発生したすべてのリスクについて適時・適切に情報を把握し、被害の拡大防止と速やかな復旧等に努めていく考えです。

リスク評価とモニタリング

当社グループの事業や業績は、世界各地の経済や政治情勢、環境規制、安全・保安体制などの社会的な要因や、自然災害、技術革新などの影響を受ける可能性があります。当社では、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、事業の本質を最もよく理解する各事業部門がリスクを定性的・定量的に評価します。

リスク管理体制図

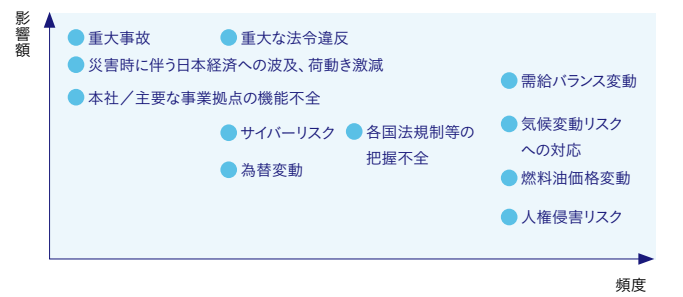


全社的リスク管理

当社グループは、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、リスク管理委員会を年2回実施し、当社の経営に大きな影響を与える、重要リスクの管理状況の報告と評価を行い、その結果を取締役に報告します。当社グループは、「当社グループの継続的成長にとって不利な影響を与える不確実性」をリスクと定義し、社長を委員長、本部長とESG経営推進担当執行役員をメンバーとするリスク管理委員会において、各本部からの報告を基に重要リスクを特定し、重要リスクごとにリスク対応の推進役となる本部を決定し、グループ全体のリスク低減活動を推進します。当社グループの事業継続に重大な影響を与える「最重要リスク」には、コンプライアンスリスク、重大事故などのオペレーションリスク、気候変動への対応や自然災害などの災害に関するリスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症リスク、サイバーリスクがあります。

また、当社グループの経営に大きな影響を与える「重要リスク」には、戦略リスクや市況変動リスク、オペレーショナルリスク、財務と会計リスクなどがあります。なお、毎年、リスク管理委員会において企業の経営に重要な影響を与える可能性があるとして経営者が認識している「重要リスク」の中から「最重要リスク」を選定します。

リスクマップ



情報セキュリティ対応

当社グループは、日々進化と多様化が進むサイバー攻撃に備えた多層防御の継続的強化の実施に加えて、100%の防御は不可能という視点から被害の迅速な復旧に主眼を置く「サイバーレジリエンス」に基づく対策構築と、クラウド化やテレワークに応じたネットワークの境界防御に依存しない「ゼロトラスト」ベースの対策構築を進めています。

具体的には、MFA(Multi-Factor Authentication)、EDR(Endpoint Detection and Response)の導入を進めると同時に、クラウド化による障害・災害時のリスク低減、GSOC(Global Security Operation Center)による世界中のIT機器を24時間365日常時監視する体制を作り、不正侵入の早期発見と迅速対応により被害の極小化を目指しています。こうした陸上の取り組みと並行して、海運会社として海上通信システムの強化による船陸間サイバーセキュリティの向上にも取り組んでいます。加えてCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を世界各地域に組成してそれぞれをグローバルに連携させ、事故発生時にIT部門のみならず社内各部署と迅速に情報共有がなされマネジメントによる適切な意思決定につながる仕組みを構築しています。

すべての取り組みの基盤となる社員のセキュリティリテラシーをグループ全体で向上させるべく、国内外グループ会社を対象とした①教育プラットフォームの導入、②サイバー攻撃訓練の定期的な実施、③セキュリティアセスメントの実施、により施策の定着度合いを定期的にモニターしています。

決算期(年度)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
業績:						
売上高	¥ 1,897,101	¥ 2,237,239	¥ 2,401,820	¥ 2,272,315	¥ 1,923,881	¥ 2,183,201
営業利益(損失)	17,434	44,995	66,192	48,964	-18,078	27,824
経常利益(損失)	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	18,896	33,049	47,591	18,238	-265,744	20,167
設備投資	302,326	248,230	199,343	115,791	155,993	200,443
減価償却費	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839
年度末財政状態:						
総資産	2,430,138	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636
有利子負債	1,292,191	1,241,963	1,098,357	940,576	945,391	983,432
自己資本	650,490	720,270	810,311	773,678	522,471	551,887
キャッシュ・フロー:						
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,951	136,522	136,448	142,857	27,924	89,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	-135,566	6,409	26,755	-46,895	-144,612	-137,994
財務活動によるキャッシュ・フロー	177,966	-95,485	-199,007	-160,260	1,952	17,587
1株当たり情報:						
当期純利益(損失)	111.40	194.85	280.60	107.54	-1,572.35	119.57
純資産	3,834.95	4,246.65	4,777.86	4,562.10	3,097.96	3,272.21
年間配当金	40.0	50.0	70.0	60.0	-	30.0
配当性向(%)	35.9%	25.7%	24.9%	55.8%	-	25.1%
経営指標:						
自己資本当期利益率(ROE)(%)	3.1%	4.8%	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%
デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.99	1.72	1.36	1.22	1.81	1.78
自己資本比率(%)	26.8%	28.2%	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%
非財務情報:						
GHG排出量(ton-CO ₂ e)	20,181,796.11	20,863,984.29	21,290,823.98	21,112,158.47	21,828,013.14	20,918,985.10
ダウンタイム(時間)	13.8	18.7	14.2	18.4	11.0	23.9
グループ社員数(人)	30,083	32,342	33,520	34,276	35,935	37,820

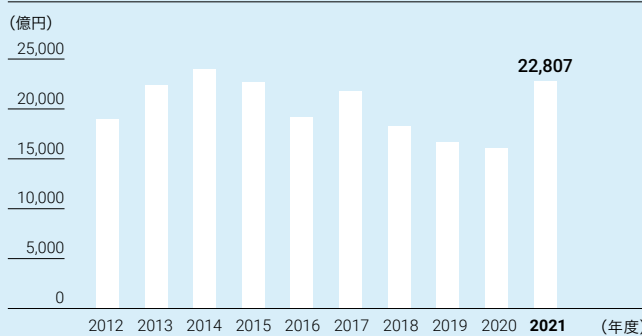
※ 配当性向は、当期純利益がマイナスである場合には記載していません

※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。当ページの1株当たり情報は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています

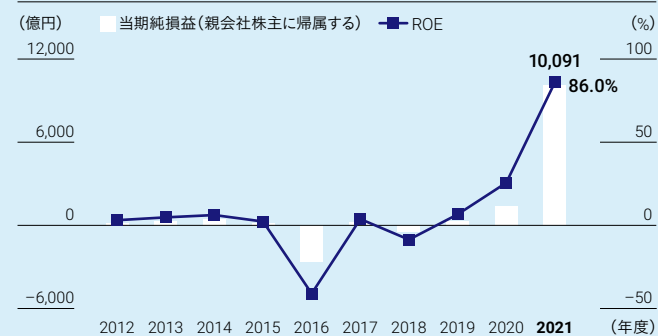
※ GHG排出量はScope1の合計値。2018年度以降、邦船3社により定期コンテナ船事業が統合され当該ビジネスが連結対象から外れたため、コンテナ船からの排出量は含まれていません。フルレポート版P.80に環境に関する各種データを掲載しています

※ 船舶の安全運航の達成度を測るため事故やトラブルによって運航が止まった時間(ダウンタイム)を指標とし、遅延時間ゼロを目指し取り組んでいます(https://www.nyk.com/esg/social/sea/)。ダウンタイムは2020年から集計方法を年度から年計へ変更。2020年は2019年度分と一部重複(2020年1~3月分)

売上高

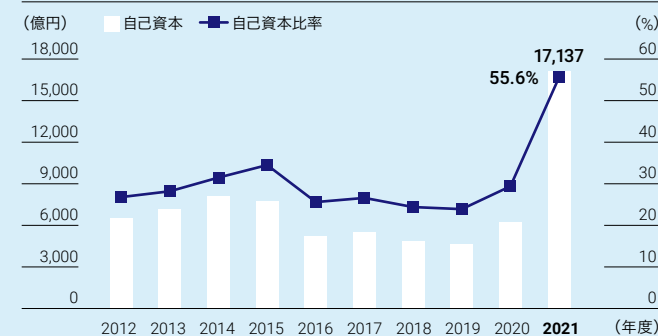


当期純損益(親会社株主に帰属する)/ROE

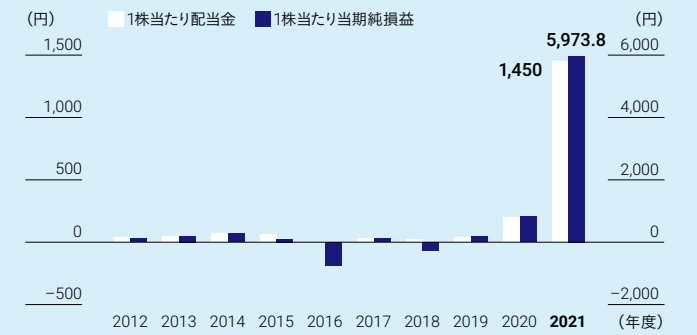


2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
(百万円)			
¥ 1,829,300	¥ 1,668,355	¥ 1,608,414	¥ 2,280,775
11,085	38,696	71,537	268,939
-2,052	44,486	215,336	1,003,154
-44,501	31,129	139,228	1,009,105
170,776	139,232	101,778	205,140
89,713	104,057	98,803	101,596
(百万円)			
2,001,704	1,933,264	2,125,480	3,080,023
1,046,182	1,049,853	951,143	808,299
487,432	462,664	625,332	1,713,713
(百万円)			
45,260	116,931	159,336	507,762
-132,292	-54,867	-16,871	-148,571
62,715	-61,733	-125,483	-237,535
(円)			
-263.80	184.39	824.55	5,973.76
2,889.26	2,740.41	3,703.27	10,144.29
20.0	40.0	200.0	1,450.0
-	21.7%	24.3%	24.3%
(円)			
-8.6%	6.6%	25.6%	86.0%
2.15	2.27	1.52	0.47
24.4%	23.9%	29.4%	55.6%
(円)			
14,090,784.50	13,360,688.51	11,650,054.83	13,685,201.04
19.3	19.4	17.1	20.0
35,711	34,857	35,057	35,165

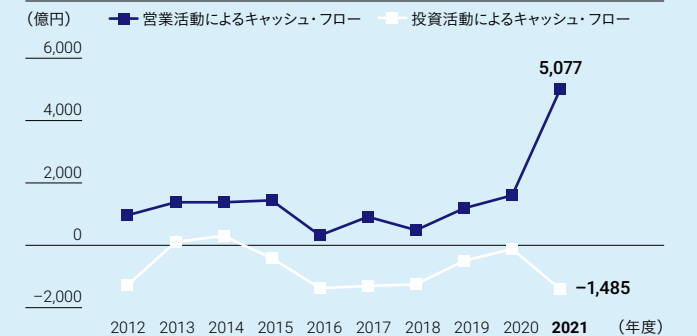
自己資本/自己資本比率



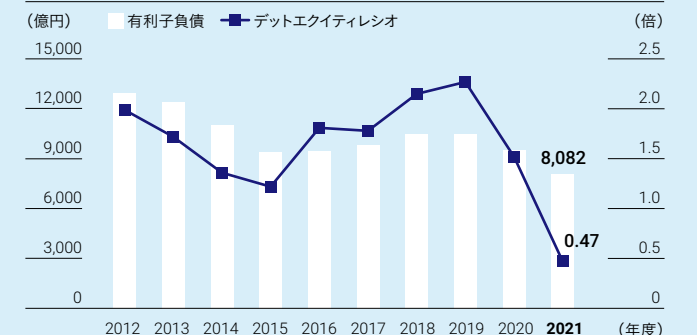
1株当たり配当金/当期純損益



キャッシュ・フロー



有利子負債とデットエクイティレシオ(グロス)



格付け

(2022年6月末現在)

格付会社	種類	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付(見通し)	A (ポジティブ)
	債券格付	A
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付(方向性)	A- (ポジティブ)
	長期	A-
	短期	a-1
Moody's	発行体格付(見通し)	Ba1 (安定的)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高:						
定期船事業	¥ 441,863	¥ 617,494	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433
ターミナル関連事業	140,804	-	-	-	-	-
航空運送事業	77,864	88,854	99,110	91,101	81,919	97,826
物流事業	366,829	431,567	486,919	496,509	461,361	512,332
不定期専用船事業	795,587	988,489	995,851	902,291	717,729	795,606
不動産業	10,423	9,946	9,504	9,781	9,439	7,941
客船事業	35,042	45,270	49,802	-	-	-
その他の事業	173,635	192,767	170,607	147,015	146,614	172,300
消去・全社	-144,950	-137,150	-106,327	-80,751	-79,087	-94,238
連結	1,897,101	2,237,239	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201
経常損益:						
定期船事業	-9,433	-782	9,807	-321	-12,716	10,874
ターミナル関連事業	6,952	-	-	-	-	-
航空運送事業	-4,862	-7,371	699	1,585	2,631	1,811
物流事業	4,773	6,534	10,794	11,869	7,650	2,382
不定期専用船事業	18,623	54,884	60,082	46,595	-4,168	9,643
不動産業	3,940	3,824	3,257	3,379	12,079	2,659
客船事業	-3,744	717	2,117	-	-	-
その他の事業	1,475	672	-596	-53	-1,496	3,167
消去・全社	11	-55	-2,153	-2,997	-2,940	-2,522
連結	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016
資産:						
定期船事業	280,701	452,479	499,804	419,247	401,983	405,307
ターミナル関連事業	166,070	-	-	-	-	-
航空運送事業	90,311	78,845	56,221	47,597	53,004	77,362
物流事業	217,455	237,998	274,382	250,303	255,189	277,919
不定期専用船事業	1,412,501	1,502,207	1,501,200	1,338,549	1,269,346	1,256,094
不動産業	57,372	53,841	56,835	63,542	56,266	58,854
客船事業	28,659	33,786	44,273	-	-	-
その他の事業	607,828	552,979	414,123	251,326	209,981	195,238
消去・全社	-430,536	-360,902	-277,012	-125,795	-201,587	-199,141
連結	2,430,364	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636
減価償却費:						
定期船事業	12,607	16,858	17,660	20,173	17,646	13,770
ターミナル関連事業	4,789	-	-	-	-	-
航空運送事業	2,320	2,247	2,595	2,160	2,360	2,825
物流事業	6,376	7,327	8,043	8,202	7,175	8,355
不定期専用船事業	67,388	75,469	68,688	68,942	61,223	59,404
不動産業	909	917	1,090	1,118	1,056	1,259
客船事業	2,044	2,114	1,800	-	-	-
その他の事業	1,094	1,030	1,387	2,916	2,543	2,244
消去・全社	-8	-9	-220	-166	-1	-19
連結	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839

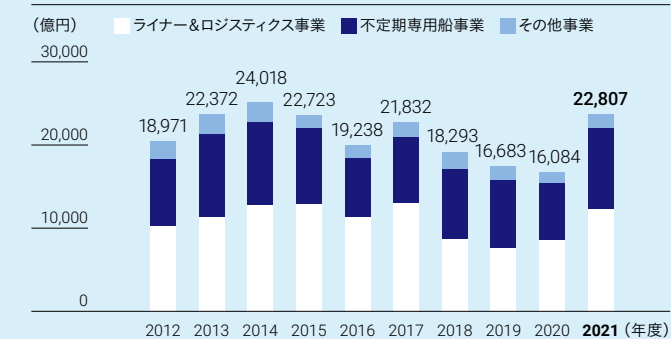
※ 2013年度より「ターミナル関連事業」は「定期船事業」に含めて表示する方法に変更し、また、一部の連結子会社の事業セグメントを「定期船事業」から「不定期専用船事業」に変更しています

※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています

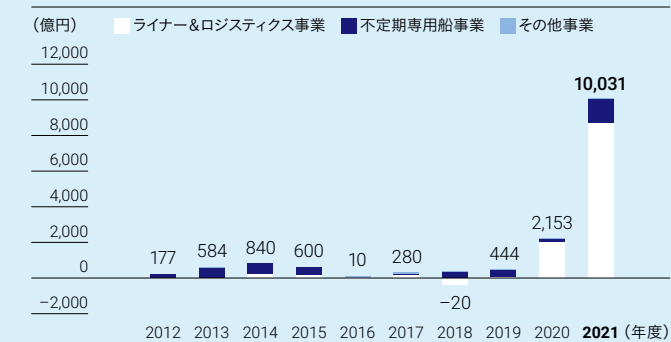
※ 事業区分変更前の数値はリスタートしていません

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
				(百万円)
売上高	¥ 286,339	¥ 202,248	¥ 170,537	¥ 190,552
定期船事業	56,750	75,157	122,459	188,731
ターミナル関連事業	-	-	-	-
航空運送事業	525,826	476,326	561,234	847,492
物流事業	841,358	819,807	681,564	974,556
不定期専用船事業	7,617	7,346	6,884	4,207
不動産業	-	-	-	-
客船事業	-	-	-	-
その他の事業	188,158	165,690	129,789	170,405
消去・全社	-76,751	-78,220	-64,055	-95,169
連結	1,829,300	1,668,355	1,608,414	2,280,775
経常損益	-26,401	13,442	140,821	734,245
定期船事業	-15,969	-15,583	33,281	74,068
ターミナル関連事業	-	-	-	-
航空運送事業	7,728	4,721	27,049	58,727
物流事業	33,791	44,187	18,605	139,100
不定期専用船事業	2,747	2,564	2,584	2,127
不動産業	-	-	-	-
客船事業	-	-	-	-
その他の事業	3,082	1,773	-2,251	-1,231
消去・全社	-7,031	-6,619	-4,754	-3,884
連結	-2,052	44,486	215,336	1,003,154
資産	361,893	296,981	428,685	945,345
定期船事業	64,122	63,205	65,535	141,904
ターミナル関連事業	-	-	-	-
航空運送事業	281,834	281,608	348,707	418,931
物流事業	1,285,305	1,269,819	1,271,637	1,497,120
不定期専用船事業	57,328	54,948	52,400	27,764
不動産業	-	-	-	-
客船事業	-	-	-	-
その他の事業	171,748	159,032	173,614	221,454
消去・全社	-220,530	-192,330	-215,099	-172,497
連結	2,001,704	1,933,264	2,125,480	3,080,023
減価償却費	11,754	11,668	9,891	9,818
定期船事業	-	-	-	-
ターミナル関連事業	-	-	-	-
航空運送事業	4,485	4,006	3,232	5,651
物流事業	9,088	19,881	19,913	21,003
不定期専用船事業	60,465	65,982	63,293	63,356
不動産業	1,285	1,355	1,366	702
客船事業	-	-	-	-
その他の事業	2,672	1,216	1,159	1,109
消去・全社	-37	-53	-53	-46
連結	89,713	104,057	98,803	101,596

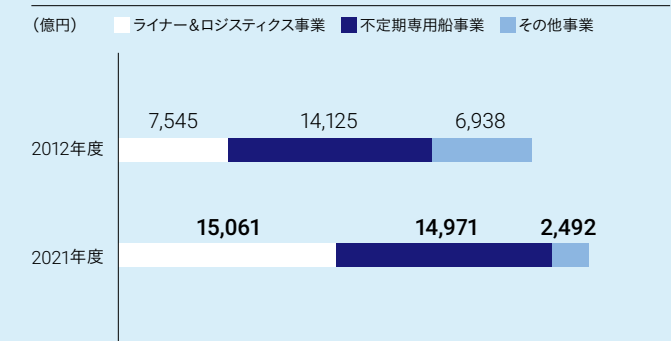
売上高



経常損益

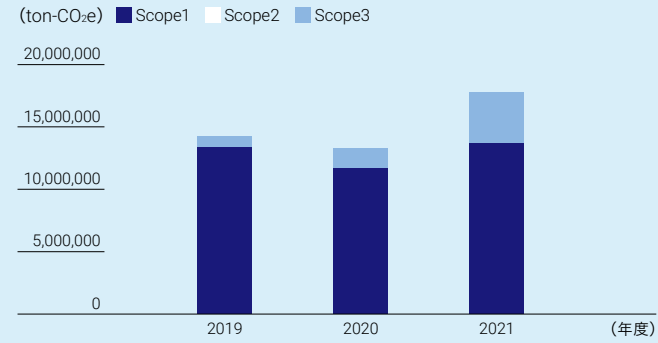


資産



当社グループのGHG排出量・割合

GHG関連 単位:ton-CO ₂ e				
全体OUTPUT	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度 (割合) (%)
Scope1	13,360,688.51	11,650,054.83	13,685,201.04	76.89
Scope2	52,102.81	49,444.52	45,391.61	0.26
Scope1+2	13,412,791.32	11,699,499.35	13,730,592.65	—
Scope3	837,919.01	1,623,678.31	4,067,520.20	22.85
Scope1+2+3	14,250,710.33	13,323,177.66	17,798,112.85	—



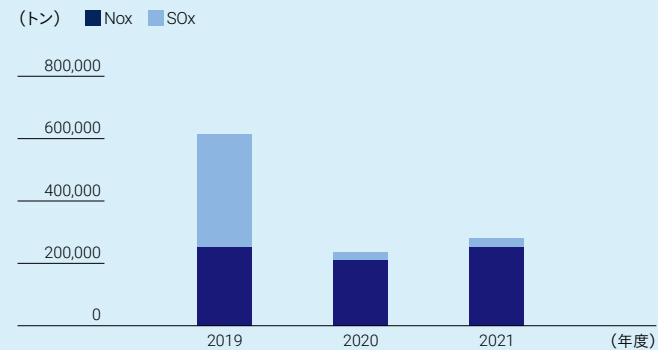
※ 本社および連結子会社が集計の対象です
 ※ CO₂e: CO₂ equivalent。二酸化炭素換算
 ※ Scope1、2、3のGHG排出量データは、第三者検証機関によるデータ検証を受けています
 検証報告書 (<https://www.nyk.com/esg/envi/data>)

OUTPUT内訳	小カテゴリー	2019年度	2020年度	2021年度
Scope1	船舶	11,900,021.68	9,787,671.99	11,715,501.87
	飛行機	1,247,191.45	1,642,233.40	1,721,397.89
	その他	213,475.38	220,149.44	248,301.28
Scope2		52,102.81	49,444.52	45,391.61
Scope3	カテゴリー1	—	—	1,887,367.70
	カテゴリー2	99,242.50	99,013.63	255,143.42
	カテゴリー3	717,748.42	1,508,523.19	1,907,793.57
	カテゴリー5	14,585.60	15,489.01	16,379.61
	カテゴリー6	5,976.54	516.70	678.71
	カテゴリー7	365.96	135.79	157.18

※ Scope2の排出は日本国内はマーケットベース、海外はロケーションベースで計算しています
 ※ 2021年度のCO₂排出量のうち、横浜支店で使用した電気量(384,415kWh)については、グリーン電力証書を使用しオフセットしています

当社グループのNOx/SOxの排出量

GHG以外			
OUTPUT (船舶由来)	2019年度	2020年度	2021年度
NOx	251,745.95	209,925.14	252,441.46
SOx	363,701.16	25,518.98	27,746.33



※ 2020年1月1日より、Sox Global Capに対応し、船用燃料の成分を変更したためSOx排出量が減少しました

当社グループの消費量

GHG関連					
INPUT内訳	小カテゴリー	単位	2019年度	2020年度	2021年度
Scope1	A重油	トン	19,606.05	26,002.38	30,415.73
	C重油	トン	3,237,226.44	2,726,923.62	3,271,629.50
	軽油(船舶)	トン	228,746.59	153,324.28	193,163.61
	LNG(船舶)	トン	172,788.30	185,587.45	205,451.44
	ジェット燃料	KL	506,459.29	666,877.86	699,024.96
	ガソリン	KL	26,935.60	49,187.86	71,860.66
	灯油	KL	49.77	51.04	52.30
	軽油	KL	52,935.04	31,517.46	23,285.34
	LPG	トン	71.19	449.10	511.36
	Natural Gas	m ³	5,280,290.70	9,757,385.30	8,624,448.96
Scope2関連	電気	MWh	114,917.93	117,519.69	119,880.04
Scope3関連	廃棄物 (オフィス)	トン	5,072.77	5,390.89	5,679.27

※ 日本国内の電力消費はマーケットベースで計算しています。2021年度の電力由来のCO₂排出量の算出には、環境省が発刊している電気事業者別排出係数(2020年度実績)を使用しています

GHG以外				
オフィス由来		2019年度	2020年度	2021年度
水	m ³	622,789.46	446,656.60	292,510.87
紙	KG	907,720.91	797,013.69	636,903.31

環境保全に要した費用を正しく把握し、その結果の見直しを繰り返すことにより、事業活動における適切な環境保全活動を目指すことが当社の環境会計における基本的な考え方です。

2021年度は引き続きLNG燃料やメタノール燃料等低炭素燃料導入の投資を行いました。その他、省エネ機器導入、助燃剤の使用等による徹底的な燃費節減活動やSOxスクラバー搭載などを通じ地球温暖化対策や大気汚染防止に努めました。

環境保全コスト／効果の年度比較

		(単位:百万円)	
		2020年度	2021年度
地球温暖化や大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源、環境技術の採用	環境保全コスト	13,744	8,243
	効果	1,687	-218

当社独自の分類

(単位:百万円)			
環境方針	目的	項目	環境保全コスト
1. 継続的な改善	環境マネジメントシステム維持	構築、運用、ISO認証(含む人件費)	179
2. コンプライアンス	環境損傷回復	海洋汚染などの修復	0
3. 安全の確保	事故、トラブルの削減	NAV9000などの安全推進活動(含む人件費)	485
4. 地球温暖化・大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源	地球温暖化や大気汚染の防止	助燃剤の使用、船舶の燃費節減活動、プロペラの研磨など	1,033
	海洋汚染防止	VLCCカーゴタンク底板耐食鋼採用など	0
	資源の節約	グリーン購入 ^{※1}	0
5. 環境技術の採用	地球温暖化や大気汚染の防止	電子制御エンジンの搭載、排ガスエコマイザーなどの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策、LNG・メタノール燃料焚システムなど	3,582
	オゾン層破壊防止	船舶空調機・冷凍機など	0
	海洋汚染防止	バラスト水処理装置や当社独自のビルジシステムなど	2,016
	研究開発費用	スマートフリートオペレーション、船用大型主機のGHG/NOx排出削減技術	924
6. 環境教育	環境意識の高揚と環境方針の浸透	環境eラーニング、環境保全キャンペーンなど	2
7. 社会活動	情報開示、社会貢献など	NYKレポート作成費用、環境関連団体への協賛など	23
合計			8,243

※1 FSC認証を採用しているが、価格差が大きくないのでゼロで計上
 ※ 100万円未満を四捨五入

環境省ガイドラインによる分類

(単位:百万円)		
環境保全コスト	投資	費用
分類		
(1) 事業エリア内コスト		
① 公害防止コスト	2,811	45
② 地球環境保全コスト	2,715	1,060
③ 資源循環コスト	0	0
(2) 上・下流コスト	0	0
(3) 管理活動コスト		
① 環境マネジメントシステム整備、運用	0	665
② 環境情報開示、環境広告	0	19
③ 環境教育	0	2
④ 環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷低減	0	924
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	3
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	5,526	2,717

集計方法
 ※ 期間は2021年4月1日から2022年3月31日。(船舶の燃費節減活動の集計期間は2021年1月1日から2021年12月31日まで)
 ※ 範囲は本社(国内本支店)、国内自営ターミナル、運航船舶および付随する業務が中心。(ISO14001認証に係る審査費用はマルチサイト方式のため、米州、欧州、南アジア、東アジア地域のグループ会社を含む)
 ※ 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参照
 ※ 投資額は、当期に取得した減価償却対象の環境関連設備を集計
 ※ 費用額は、環境保全を目的とした設備の維持管理費、ならびに人件費を含み、減価償却費は含まず
 ※ 効果は、その影響が定量的に把握できるものを計上
 ※ 100万円未満を四捨五入

日本郵船グループ(日本郵船含む連結ベース) 各社決算日時点

社員の状況 連結会社社員数(長期雇用社員、有期雇用社員6カ月以上)

		2019年度	2020年度	2021年度	
社員数合計(人)(a)		34,857	35,057	35,165	
地域別社員数(人)	日本	7,753	7,932	7,837	
	欧州	7,412	7,957	8,640	
	南アジア	12,934	12,650	12,446	
	北米	1,987	1,964	2,075	
	東アジア	3,303	3,207	2,888	
	オセアニア	311	205	185	
	中南米	1,157	1,142	1,094	
	地域別役員登用人数(人) ^{※1}	日本	230	176	174
		女性	4	6	6
		欧州	68	84	86
女性		5	18	15	
南アジア		83	119	100	
女性		14	5	18	
北米		24	23	23	
女性		2	2	4	
東アジア		25	21	28	
女性		4	0	1	
オセアニア	男性	5	6	5	
	女性	0	0	0	
中南米	男性	12	5	12	
	女性	3	1	3	

※1 現地採用のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者除く

社員の多様性

		2019年度	2020年度	2021年度
外国人船員数(人) ^{※1}	合計(b)	18,431	17,755	17,033
	管理支配船	9,911	9,255	8,873
	単純用船	8,520	8,500	8,160
女性社員比率(%)		37.0	37.0	37.0
女性管理職比率(%) ^{※2}		25.0	25.0	25.9

※1 2021年度より集計基準を変更。併せて2019年度～2020年度の数値を修正しています
 ※2 マネージャー以上

		2019年度	2020年度	2021年度
地域別役員者男女比率(%) ^{※1}	日本	89.9	91.5	91.1
	女性	10.1	8.5	8.9
	欧州	72.8	73.6	71.0
	女性	27.2	26.4	29.0
	南アジア	66.2	60.6	59.5
	女性	33.8	39.4	40.5
	北米	64.6	66.3	66.4
	女性	35.4	33.7	33.6
	東アジア	63.0	62.9	65.1
	女性	37.0	37.1	34.9
オセアニア	男性	93.0	86.0	86.7
	女性	7.0	14.0	13.3
中南米	男性	72.7	69.2	72.5
	女性	27.3	30.8	27.5
男女別社員数(人)	男性	22,265	22,436	22,438
	女性	12,592	12,621	12,727
職種別社員数(人)	陸上職 ^{※2}	33,976	34,185	34,224
	海上職 ^{※3}	881	872	941
新規雇用人数(人)	合計	5,170	3,889	6,260
	男性	3,305	2,452	3,679
	女性	1,865	1,437	2,581
自己都合離職率(%) (連結)		10.4	12.2	14.8

※1 マネージャー以上のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者含む
 ※2 陸上勤務中の海技者[※]、グループ会社からの出向者を含む
 ※3 外国人船員を除く
 ※ 海技者
 海技免状保有者(海技免状取得のための海技大専科在籍者を含む)

グループ社員数(外国人船員含む)

		2019年度	2020年度	2021年度
合計(人)(a+b)		53,288	52,812	52,198

労働安全衛生

		2019年度	2020年度	2021年度
LTI率(%) (連結) ^{※1}		1.55	2.22	2.00
死亡者数(人) (連結) ^{※2}		1	1	1
死亡率(%) (連結) ^{※2}		0.00	0.00	0.00

※1 算定方法:(休業を伴う労災件数)/(延べ労働時間)×1,000,000
 なお、延べ労働時間は2,000時間/人の見做しとして算定
 ※2 2021年度より集計基準を変更。併せて2019年度～2020年度の数値を修正しています

⇒ 日本郵船単体

社員の状況

		2019年度	2020年度	2021年度	
社員数合計(人)		1,774	1,788	1,800	
男女別社員数(人)	男性	1,450	1,465	1,479	
	女性	324	323	321	
雇用形態別社員数<長期>(人)	陸上職(海技者以外)	男性	767	759	766
		女性	265	258	246
	海技者	男性	574	575	577
		女性	19	19	19
雇用形態別社員数<有期>(人)	陸上職	男性	93	120	127
		女性	32	38	51
	海上職	男性	12	8	6
		女性	0	0	0
雇用形態別社員数<無期>*1(人)	陸上職	男性	4	3	3
		女性	8	8	5
	海上職	男性	0	0	0
		女性	0	0	0
職種別社員数(人)<長期+有期>*2	陸上職(海技者以外)	1,169	1,186	1,198	
	海技者	605	602	602	
平均年齢(歳)*3	陸上職(海技者以外)	41.5	41.3	41.2	
	海技者	38.4	38.6	38.8	
年齢層別社員数(人)*3	陸上職(海技者以外)	30歳未満	217	207	195
		30歳以上50歳未満	496	495	509
		50歳以上	319	315	308
	海技者	30歳未満	140	139	139
		30歳以上50歳未満	354	347	335
		50歳以上	99	108	122
新規雇用人数(人)*4	合計	61	54	66	
新卒採用人数(人)	合計		57	53	54
		陸上職(海技者以外)	男性	25	24
		女性	7	7	10
	海技者	男性	24	20	22
		女性	1	2	3
	キャリア採用人数(人)	合計		4	1
男性			4	1	11
		女性	0	0	1
キャリア採用比率(%)		7.0	2.0	18.0	
入社3年以内での離職率(%)*5	陸上職(海技者以外)	1.0	0.0	0.9	
	海技者	7.8	5.6	1.4	
自己都合離職率(%)*6		1.5	1.0	1.6	
全体の離職率(%)*7		3.8	4.2	3.9	

*1 無期転換社員：期間の定めのない雇用契約に転換した社員
 *2 2019年度以降は<長期+有期+無期>
 *3 有期雇用除く

*4 新卒・キャリア採用
 *5 算定方法：過去3年の新卒・キャリア採用者のうち当年度の退職者(人)／過去3年の新卒・キャリア採用者(人)
 *6 算定方法：各年度の依願退職者(人)／各年度末の長期社員総数(人)
 *7 算定方法：各年度の退職者(人)／各年度末の長期社員総数(人)

社員の多様性

		2019年度	2020年度	2021年度
女性社員比率(%)*1	陸上職(海技者以外)	25.7	25.4	24.3
	海技者	3.2	3.2	3.2
女性管理職比率(%)*1(a)	陸上職(海技者以外)	14.5	14.7	14.0
	海技者	0.2	0.2	0.2
女性社員(長期)総数に対する		23.6	24.2	23.8
女性管理職比率(%)*1(b)				
障がい者雇用率(%)		2.2	2.0	1.9
労働組合加入率(%)*2	陸上職(海技者含む)	84.6	85.1	83.9
	海上職(船長除く)	100.0	100.0	100.0

*1 2021年度より集計基準を変更。併せて2019年度～2020年度の数値を修正しています
 算定方法：(a)女性管理職(人)／全管理職(人)、(b)女性管理職(人)／女性総数(長期)(人)
 *2 日本人社員(海上職)は船長を除いて全日本海員組合に加入しています。
 同組合は、日本の海事関連産業で働く人たちが結成される日本で唯一の産業別労働組合

労働安全衛生(有期雇用含む)

		2019年度	2020年度	2021年度
労働災害*1件数(件)	合計	1	2	2
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	1	2	2
LTI率(%)*2		0.44	0.00	0.41
死亡者数(人)	合計	0	0	0
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	0	0	0
休業日数(1日以上)(日)	合計	89	0	71
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	89	0	71

*1 通勤災害を除く
 *2 陸上勤務中の海技者^注、グループ会社からの出向者および業務委託等の契約者を含む本支店勤務の社員
 算定方法：(休業を伴う労災件数)／(延べ労働時間)×1,000,000
 *注 海技者
 海技免状保有者(海技免状取得のための海技大学校在籍者を含む)

支援体制

		2019年度	2020年度	2021年度
有給休暇平均取得日数(日)*1		17.2	15.4	17.4
有給休暇平均取得率(%)		62.9	56.3	61.3
産前産後休暇取得者数(人)*2		14	8	20
産前産後休暇取得者率(%)		100	100	100
育児休業制度利用者数(人)*2*4	合計	35	29	53
	男性	23	22	37
	女性	12	7	16
育児休業制度利用者率(%)	合計	51.5	43.9	68.8
	男性	41.1	37.3	60.7
	女性	100	100	100
育児休業制度利用後の復職率(%)*4		100.0	100.0	91.0 (退職者1名)
育児休業制度利用後の定着率(%)*4		93.8 (退職者1名)	100.0	100.0
育児短時間勤務制度利用者数(人)*2	合計	25	21	8
	男性	1	1	0
	女性	24	20	8
ワーキングマザー(人)*3		61	71	87
介護休業制度利用者数(人)*2	合計	0	0	1
	男性	0	0	1
	女性	0	0	0
介護休業制度利用後の復職率(%)		該当なし	該当なし	100.0
介護休業制度利用後の定着率(%)		該当なし	該当なし	100.0

*1 海上、出向者除く／夏季休暇を含む
 *2 退職者を除く延べ利用者数
 *3 義務教育までの子供を持つ母親／休業中を除く
 *4 2021年度より厚生労働省の基準に集計基準を変更。併せて2019年度～2020年度の数値を修正しています

教育

		2019年度	2020年度	2021年度
平均研修参加時間(時間)	全平均	67.4	43.0	61.5
	陸上職*1(海技者含む)	30.3	17.2	16.9
	海上職	210.7	142.1	230.5
平均教育・研修費用(円)	全平均	255,107	177,610	228,750
	陸上職*2(海技者含む)	140,304	85,021	113,006
	海上職	697,821	533,995	667,968

*1 社外研修除く
 *2 社内・社外研修対象

創立

1885年9月29日

資本金

144,319,833,730円

社員数

連結 : 35,165名(当社および連結子会社)
 単体*: 1,800名
 (陸上職<海技者以外>1,198名、海技者602名)
 ※ 単体社員数には、国内外の他社への出向者を含みます

本店

〒100-0005 東京都千代田区丸の内二丁目3番2号
 電話 : 03-3284-5151(代表)
 URL : <https://www.nyk.com>

株式の状況

発行可能株式総数
 298,355,000株
 発行済株式の総数
 169,548,385株(自己株式506,713株を除く)

上場金融商品取引所

東京証券取引所第一部

株主名簿管理人および特別口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社
 〈連絡先〉
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1丁目1番
 フリーダイヤル : 0120-232-711

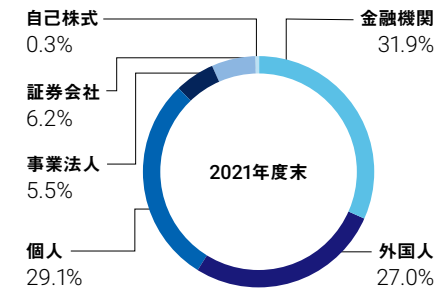
公告方法

電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。
 URL : <https://www.nyk.com/ir/stock/koukoku/>
 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法で行います。

米国預託証券(ADR)

シンボル : NPNYY
 CUSIP : 654633304
 取引所 : OTC(店頭市場)
 比率(ADR:普通株): 5:1
 ADR名義書換代理人
 BNY Mellon Shareowner Services
 P. O. Box 505000
 Louisville, KY 40233-5000
 フリーダイヤル :
 (米国内) 888-BNY-ADRS(888-269-2377)
 (米国外から) 1-201-680-6825
 URL : <https://www.adrbnymellon.com/>
 Email : shrrelations@cpushareownerservices.com

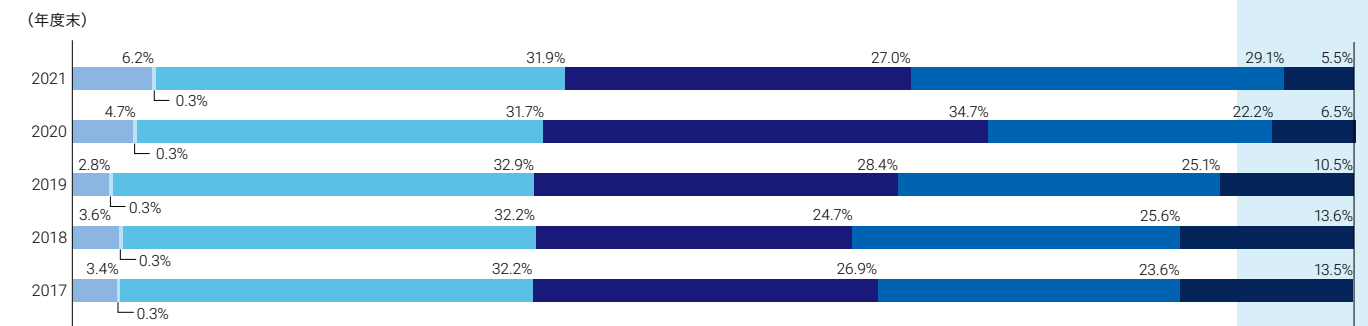
株主構成



大株主(上位10名) 2022年3月末現在

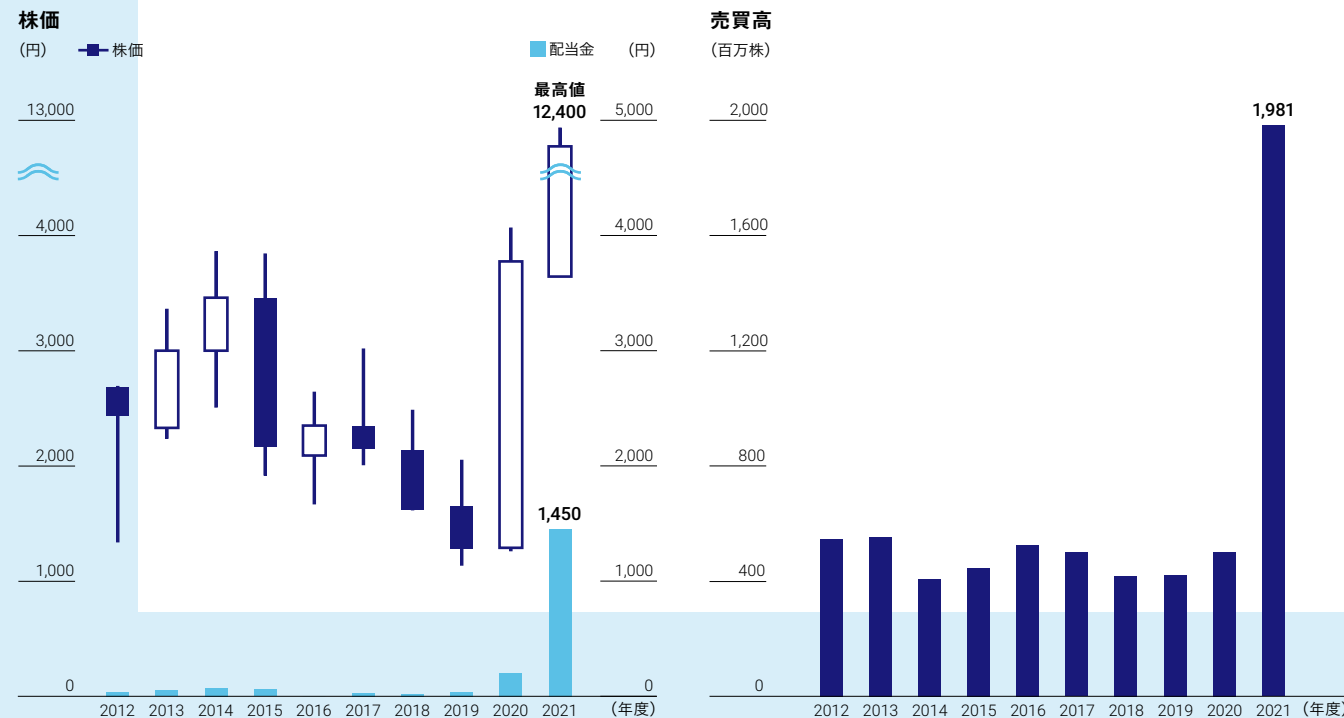
株主名	所有株式数(株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,930,700
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,707,000
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,543,673
明治安田生命保険相互会社	3,102,626
三菱重工業株式会社	3,077,931
東京海上日動火災保険株式会社	2,315,678
JPモルガン証券株式会社	2,315,158
SMBC日興証券株式会社	1,814,100
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,519,371
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,417,315

所有者別分布状況



株価および売買高の推移

※ 2017年10月に単元株式数変更および株式併合を実施。2017年9月以前の株価および売買高は単元株式100株として算出しています



Bringing value to life.



基本理念である“Bringing value to life.”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も価値をもたらす存在でありたい、という当社グループの目的、存在意義を明示したものです。

