

CEO MESSAGE

グループ企業理念“*Bringing value to life.*”に
基づく事業構想で、日本郵船グループの
企業価値向上を牽引する

代表取締役社長・社長執行役員
兼 Group Chief Executive Officer (GCEO)

曾我 貴也



さまざまな施策で

着実な成果が出た1年

魅力ある成長投資

2023年度は、ウクライナ情勢に加え、中東情勢の緊迫化によるスエズ運河の迂回や気候変動に伴うパナマ運河の航行制限、資源価格の高騰など、地政学的リスクを主因に、外部環境の大きな変化に見舞われました。こうした環境にありながらも、適切なエクスポージャー管理や配船計画、運航管理の徹底により、当社グループの業績は引き続き堅調に推移しています。また2023年11月に脱炭素社会実現への道筋を具体的に示した「NYK Group Decarbonization Story」を公表し、船のエネルギー効率の改善や代替燃料への転換を進めました。ESG経営の「浸透」から「実装」への移行を2023年のNYKレポートで

打ち出しましたが、その言葉通り、中期経営計画で掲げた施策に着実に取り組むとともに、造船所や燃料の供給元といった外部パートナーとの連携・共創も大いに進んだ1年となりました。

最近、PBR(株価純資産倍率)改善に向けた資本政策への取り組みをはじめ、地政学的リスクへの対応、脱炭素への取り組み進捗について、質問をいただくことが増えています。2021年度、2022年度の空前の好業績を経て、この先、どのように企業価値を高めていくのか、それが可能なのか、私たちの真価が問われているのと感じています。中期経営計画で掲げた通り、資本効率改善を意識した株主還元として、2023年度～2024年度で3,000億円規模の自社株買い・消却と、配当性向および配当下限金額の引き上げを実施しているほか、成長投資も着実に進めています。一方、直近の株価推移を見ると、時価総額はコロナ禍以前と比べ増加していますが、拡大した自己資本に見合った将来の収益成長に対し、資本市場から十分な理解を得られていないとも認識しています。株主資本コストを上回るROE(自己資本利益率)の持続的な向上を目指し、利益成長、最適なバランスシート、ROIC(投下資本利益率)による事業管理など、諸施策に取り組んでいますが、2024年度はその成果を厳しくレビューしていく重要な1年になると考えています。



同様に、脱炭素への取り組みについても、その成果をしっかりと評価していかなくてはなりません。2030年にGHG(温室効果ガス)排出量2021年度比45%削減(Scope1+2)という目標まで、あとたった5～6年です。「NYK Group Decarbonization Story」は、その具体性により、株主・投資家の皆さまから多くの関心を寄せていただいています。これを着実に進め、事業の差別化と収益力向上につなげます。次に当社グループの2050年を見据えて、5つの観点からお話したいと思います。

「両利きの経営」に込める狙い

現在取り組んでいる中期経営計画は、事業戦略の一つとして、「両利きの経営」を掲げています。既存中核事業で強固な財務基盤を確立しながら、その利益を新規成長事業へ振り向け、グループ全体の規模と質を追求する。これは「モノ・カネ」のみならず、もう一つの重要な経営資源である「ヒト」についても同様です。人口減少が続く日本において新たな労働力確保は容易ではなく、専門性を有する人材の採用はもっと難しい。そのため、社内に「NYKデジタルアカデミー」を立ち上げ、変革に挑戦できるリーダーを育成しています。また、中核事業から新規事業への人材再配置も進めていきます。いずれも成長させるためには、業務効率化と省人化を一緒に推し進めることが経営課題の一つであり、それを支えるのがDX戦略です。

DXは新たな事業機会の創出だけでなく、その

原点とも言える効率化や省人化でこそ大いに役立ち、「両利きの経営」が加速すると考えます。あらゆる部門で業務効率化が進むとともに、省人化においても、自動運航船の実証実験のほか、ターミナルや倉庫における自動化、無人ガントリークレーンの運用など、人がいなくても、高品質なサービスを作り込む取り組みが当社グループ内で進んでいます。人口減少が予測される日本社会においても、船員や港湾労働者への就職希望者の減少や高齢化といった海事産業の課題解決に、当社グループの取り組みは将来必ず役立つはずです。

先鞭をつけ海事産業の発展につなげる

2015年に自動車輸送本部の担当役員として、国内自動車メーカーとLNG(液化天然ガス)燃料の自動車専用船の建造を決断しました。初めての取り組みには失敗するリスクもあります。それでも環境性能の高い船舶で輸送することの意義を踏まえ、自動車メーカーの担当者とはそれぞれの社内で説得を開始し、企業の枠を超えた連携で業界の先進事例とすることができました。またLNG燃料サプライチェーンの構築のためにLNGバンカリング船を発注するなど、モノを運ぶその先も見据えた提案に対して、お客さま各社から高い評価をいただきました。LNG燃料自動車専用船はすでに8隻竣工済みで、建造中も含めると、合計20隻もの船隊規模にまで成長しています。





現在取り組んでいるアンモニア燃料船やアンモニア輸送船も業界に先駆けた共創事例です。LNGもメタノールもアンモニアも水素も、いずれも単独では今後の船舶燃料の需要を賄うことはできません。燃料転換を実現するためには、メタノール燃料に注力する企業と、当社のようにアンモニアや水素を研究する企業が必要です。将来、研究成果を持ち寄ってノウハウを共有すれば、双方のリソースが有効利用できるでしょう。現場で研究を進める技術者の、他社にノウハウを教えたくないという心理も理解できますが、脱炭素技術をグローバルに普及させることによって得られるメリットは、先行者メリットよりもはるかに大きいはずです。

新規事業でさらなる飛躍を目指す

新規事業では事業機会を創出するポイントがいくつかあります。まず、自社の知見や経験を活かすこと。目下、液化CO₂やアンモニア、水素などの次世代のエネルギー輸送に積極的に投資しています。次世代エネルギー輸送における技術的課題の解決に自社の知見を活かします。例えばアンモニアを輸送するアンモニア燃料船の建造プロジェクトにおいては、本船の配管やタンクから漏洩しない設計とし、また万が一漏洩した場合に備えて、船員の安全を守る絶対的な対策が不可欠です。機関長・機関士を中心とする乗組員目線からのリスク評価・提言を踏まえ、二重三重の対策を反映させ、さらなる向上を重ねることで安全性・環境性について

社会実装に足る水準まで達したと判断し、2024年1月に第1船の建造を決定しました。

自社の知見や経験は宇宙産業でも活かします。海洋事業で培ったDPS(Dynamic Positioning System、自動船位保持装置)という船舶を洋上の定点に自動的に保持する技術を使って、海上の船からロケットを打ち上げ、さらに回収まで行う事業です。この事業アイデアは前述の「NYKデジタルアカデミー」から生まれました。安全面から船を無人化し、自動運航させるために必要な技術は、今まさに当社グループが中心になって研究開発を進めています。

もう一つのポイントがサーキュラーエコノミーです。脱炭素社会の実現に有効な手段の一つとして、CO₂の分離・回収から輸送、貯留までの大規模なバリューチェーンの構築に、当社グループも参画しています。2022年には、液化CO₂の海上輸送と貯留事業に関する新会社を設立したほか、液化CO₂を常温で安定的に輸送する独自技術を搭載した液化CO₂輸送船の開発を進めています。世界各地で取り組みの進むCCS(Carbon dioxide Capture and Storage、CO₂回収・貯留)技術に関するプロジェクトを、この液化CO₂輸送でサポートしていく考えです。サーキュラーエコノミーという視点で見ると、よりたくさんの方の事業機会が見えてくるはずですよ。

海技者のブランド力

当社は、中期経営計画において洋上風力バリューチェーンにおける新規事業の創出を掲げ

ており、2024年5月、洋上風力発電向けCTV(Crew Transfer Vessel、作業員輸送船)の船員や洋上風力発電の作業員を育成する訓練センター「風と海の学校 あきた」を秋田県立男鹿海洋高等学校実習棟内に開所しました。トレーニングコースの受講者も増えており、県外から多くの受講者を呼び込むことで人流を起し、地方創生にも貢献しています。間接的に事業を補完する取り組みで、将来的な採用戦略の一つになる可能性もあります。こうした教育関連事業は、専門性を有しているからこそ、今後伸びる可能性に期待しています。また、当社グループには船に関するあらゆるデータが膨大に蓄積されています。これらのデータは船舶運航の効率化、事故予防保全、自動運航船の開発等に用いられていますが、今後どのように事業転換に用いるかに注目しています。

2021年、当時の自動車輸送本部が低炭素・脱炭素に向けた新しい価値創造の一環として、「Sail GREEN」ブランドを立ち上げ、完成車物流における低環境負荷サービスの拡充を推し進めてきました。その際、自動車専用船の営業で船長職の人材とともにお客さまを訪問すると、その説明に圧倒的な納得感と信頼感を感じただけでした。他の部門でも同様で、約140年にわたる当社グループの歴史の中で培われた海技者の技術力や安全品質に関わる経験・知見は、まさに当社ブランド力の源と言えると思います。

実効性ある 人材投資とグループ経営

和敬清寂。私が学生時代より嗜む茶道において、お互いを認め合い(和)、人の尊厳を敬い(敬)、心や場を清らかに保ち(清)、そして物事に動じない(寂)ことを意味する400年以上前に作られた基本的な心得を表す標語です。個性や多様性を認め、お互いを敬い、不祥事を許さない清らかな組織を作り、少しのことでは動じない強い意志をもって事に当たる、と今の時代の経営にも当てはめることができます。中でも重要だと考えるのが「清」です。企業経営に置き換えれば、コーポレート・ガバナンスのことを指しますが、私は、社員一人ひとりが向かう方向がバラバラでは大きな成果を生み出せないということ、仕組みや制度は一人ひとりが生き生きと働くために必要、という意味で捉えています。

企業にとって利益を生み出し、ステークホルダーに還元するのは当然の最重要課題。加え





て、大きな構想に向かって、従業員がワクワクしながら働いている企業こそ、より良い会社であり、最も生産性が高いと言えるのではないのでしょうか。中期経営計画で掲げるCX戦略は、前述のDX戦略と同様、「両利きの経営」を人と組織の面から支える土台となる戦略です。

生産性向上というDXの一環とよく捉えられますが、これからは社員一人ひとりが本当に楽しいと感じ、会社も社員にそう感じられる場を提供できるかどうかが生産性向上の成否を分けるはず。海運業界では、これまで一人で何でもできるジェネラリストが求められてきましたが、今後は専門性も求められる時代です。働く中で自分の軸を見つけ、それを中心にほかの

知識も身につけていき、一人ひとりが「軸のあるジェネラリスト」として自律して自分の成長を考えることが基本となります。新たに導入したポスト公募制のグローバルチャレンジプログラムもその一環です。35,000人を超える世界中のグループ社員が大いに活躍できるよう、国籍、性別、言語を問わず、優秀な人材を登用する仕組みを確立します。グループ会社経営の現地化を推し進めるほか、グループ本社と海外グループ子会社間や、海外グループ子会社間での人材交流といったクロスボーダー型のアサインメントも加速していきます。日本人社員中心の人員配置から、その仕事や職務に合う人材を世界中から登用する、「グローバルな適所適材」という考

35,000人にもっとワクワクして

働いてもらいたい

え方への転換が、より大切になると考えています。

また、「軸のあるジェネラリスト」として成長する過程で、もしかしたら自分が認識している自身の特性と周りからの評価が少し異なることに気付くことがあるかもしれません。自分の特性を客観的に知り得る場を増やし、理解し、理解され、その結果として自身にふさわしい立場や役割を与えられたら、さらにモチベーションは上がるはず。もっとワクワクして働いてもらうために、周囲との直接的なコミュニケーションを一層大切にしてもらいたいと思います。

すべての戦略の起点となる “Bringing value to life.”

既存事業を強くして、新規事業を切り拓く。一見、当たり前のことを言っているようですが、当社グループの企業理念“Bringing value to life.”と掛け合わせると、独自の、かつ骨太な成長戦略となり得ることがわかりいただけたのではないのでしょうか。人々の生活を支えるために、その時代の社会からの要請に応えるかたちで新しい価値を生み、お届けする。いつの時代も我々を正しい方向に導いてくれる道標となる企業理念です。

私は1991年竣工の初代「飛鳥」を担当して日本におけるラグジュアリークルーズの定着をゼロから目指し、2010年には新たな成長分野として、自動車生産と輸送のグローバル化のニーズに応える物流サービスの構築に注力するなど、

現場での数々の挑戦から、今の経営にも通ずる学びを多く得てきました。それは、あらゆる角度から120%までとことん考え抜くこと。目の前の課題だけにとらわれない発想力を持つこと。世の中を俯瞰し、時には自社単独の利益拡大だけではなく全体最適の視点を持つこと。当社グループがバリューとして定める「誠意・創意・熱意」に通じると思います。

また、当社は1982年からGHGの地球規模の分布と循環調査へ協力を開始し、2007年からはタイのマングローブ植樹活動プログラムに参加、さらに2021年より海洋プラスチック分析調査や環境DNA調査への協力、フィリピンの河川回復プロジェクト支援など、環境課題への取り組みを強化しています。2024年5月には森林再生へのチャレンジプロジェクトとして静岡県御殿場市に「ゆうのもり」をオープンしました。いずれも海の環境保全や生態系の回復を目指したもので、海運業を祖業とする当社グループとして「海への恩返し」を通じ、新たな企業価値創造に挑戦しています。

これからも、当社グループの価値創造と企業変革のストーリーにどうぞご期待ください。

代表取締役社長・
社長執行役員 兼 GCEO
曾我 貴也