



# DRIVING TRANSFORMATIONS

# ABOUT THIS REPORT

## 本レポートについて

本レポートは、株主・投資家をはじめとする社外のステークホルダーの視点に立ち、「なぜ、日本郵船グループは選ばれるのか」「なぜ、日本郵船グループに投資するのか」という問いにお答えするコンテンツ・構成としています。下記の図を参考に、日本郵船グループへの理解をぜひ深めてください。



## CONTENTS

- 2 What We Do
  - 6 企業価値向上に向けて
- 8 CEOメッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 22 SPECIAL FEATURE  
日本郵船グループの成長を牽引する技術力と人材力
  - 24 CHROインタビュー
  - 28 CX Story
  - 30 技術本部長インタビュー
  - 34 技術力で未来に必要な価値を共創
- 38 経営戦略・事業戦略の進捗
  - 38 経営戦略(ABCDE-X)の進捗
  - 42 環境分析
  - 44 ライナー&ロジスティクス事業統轄本部
  - 46 自動車事業本部
  - 48 ドライバルク事業本部
  - 50 エネルギー事業本部
- 52 サステナビリティ
  - 52 ESG経営推進の進捗—浸透から実装へ—
  - 54 安全を担保するガバナンス
  - 56 脱炭素への取り組み
- 62 経営基盤の強化
  - 62 取締役(集合写真)
  - 64 ガバナンス強化を通じた企業価値向上について
  - 70 コーポレート・ガバナンス
  - 78 コンプライアンス担当役員メッセージ
- 80 主要財務・非財務情報
- 84 環境データ
- 86 人事データ
- 90 企業データ

### 将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2024」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さください。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：2023年度(2023年4月～2024年3月)。ただし、一部2024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異なる場合は、対象範囲を記載しました。
- 発行時期：2024年9月(前回：2023年8月、次回予定：2025年8月)

### NYKレポート制作に関する参照ガイドライン

- ・IFRS財団「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—」

### Cover Explanation

中期経営計画で取り組む施策が着実にグローバルに進捗し、成果を上げています。総合物流企業の枠を超え、世界中で共創していく当社グループを表現しています。



未来に必要な価値を、  
さまざまなステークホルダーとともに  
共創する

日本郵船グループは、創業時から変わらぬグループ企業  
理念と社会的使命“Bringing value to life.”をMissionに  
掲げ、全グループ社員が重視する価値観(Value)である  
“誠意・創意・熱意”を持って、ありたい姿(Vision)と、サブ  
ライチェーン全体での価値創出を実現していきます。

OUR MISSION

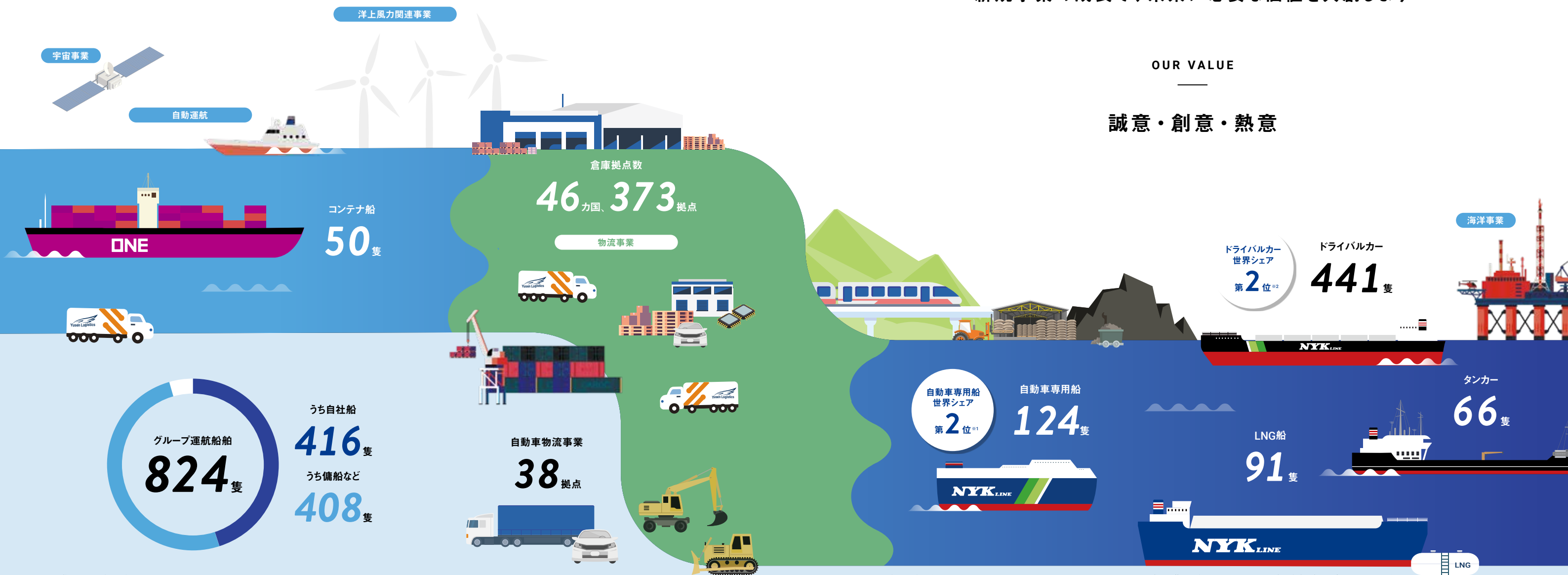
Bringing value to life.

OUR VISION

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

OUR VALUE

誠意・創意・熱意



※ 隻数は2024年3月末時点

※1 2023年12月末時点。Hesnes Shipping AS “The Car Carrier Market 2023”より日本郵船にて集計。積載台数3,000台以上の自動車専用船を対象としたランキング  
※2 2024年1月1日時点。Clarksonsデータベースより日本郵船にて集計

# パフォーマンスレビュー



稼ぐ力

売上高(2023年度)

**2兆3,872** 億円

当期純利益(2023年度)

**2,286** 億円

ROE(自己資本当期利益率)(2023年度)

**8.9** %

ROIC(投下資本利益率)(2023年度)

**8.3** %

経常利益(2023年度)

**2,613** 億円

ライナー&ロジスティクス事業

定期船事業

**678** 億円

航空運送事業

**57** 億円

物流事業

**259** 億円

不定期専用船事業

自動車事業

**1,058** 億円

ドライバルク事業

**180** 億円

エネルギー事業

**463** 億円



安定性

自己資本(2023年度末)

**2兆6,503** 億円

自己資本比率(2023年度)

**62.3** %

有利子負債(2023年度末)

**9,138** 億円

デットエクイティレシオ(2023年度)

**0.34** 倍



株主価値

株主総利回り(TSR)(2023年度)

**979.6** %

1株当たり年間配当金(2023年度)

**140** 円

自己株式取得総額(2023年度)

**2,000** 億円

PER(株価収益率)(2023年度末)

**8.2** 倍

PBR(株価純資産倍率)(2023年度末)

**0.7** 倍



独自性

1885年の創業からの歴史

**139** 年

グループ社員数(2023年度末)

**35,243** 人

NTMA<sup>※1</sup>卒業生累計数(2023年度末)

**1,456** 人

DX・研究開発投資額<sup>※2</sup>(2023年度)

**52** 億円

特許件数(2023年度末)

**225** 件



# PERFORMANCE REVIEW

※1 2007年にフィリピンで開校した商船大学「NYK-TDG MARITIME ACADEMY」  
 ※2 DXは本事実績、研究開発は連結実績



# 企業価値向上に向けて

## 資本コストや株価を意識した経営

- ・中期経営計画の各施策を推進
- ・資本効率向上により、株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指し、PBR1倍を意識した改善を図る

$$PBR = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド (ROE-資本コスト)}}{\text{資本コスト-成長率}}$$

		2023年度	2024年度	2025~2026年度
ROE向上	収益性向上	ROIC(目標:6.5%以上)を用いた事業効率向上とポートフォリオマネジメントの実行		
	株主還元 の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向25%→30%</li> <li>・一株当たり年間配当金140円</li> <li>・配当下限を100円に設定</li> <li>・自己株式2,000億円取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向30%</li> <li>・一株当たり年間配当金260円</li> <li>・自己株式1,000億円追加取得</li> <li>※いずれも2024年8月発表時点</li> </ul>	—
成長性 向上	バランスシート マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トランジションボンド(2回目)発行</li> </ul>	グリーンボンド、グリーンローンなど資金調達の多様化 自己資本比率のコントロール(2024年度65%→2026年度57%)	
	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LNG燃料転換や、脱炭素化、M&amp;Aなどを軸に、約7,500億円を投資決定</li> </ul>	キャッシュ創出力を踏まえ、投資枠を1.2兆円から1.3兆円へ増額 人材投資、研究開発投資、DX投資を加速	
資本 コスト 低減	ボラティリティ 低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LNG船事業における長期安定契約の獲得</li> <li>・自動車事業におけるLNG燃料船を足掛かりとした安定収益の積み上げ</li> <li>・ドライバルク事業における高度なエクスポージャー管理と、次世代燃料船を足掛かりとした安定収益の積み上げ</li> <li>・物流事業におけるM&amp;Aなどを通じた市況に左右されにくい収益基盤の強化</li> </ul>		
	ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定プロセスの迅速化</li> <li>・グループ会社管理の高度化</li> <li>・海外組織の管理強化</li> </ul>	ガバナンス体制の継続的な見直し グループ経営の不断の強化	
	情報開示の 拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場社員と企業価値をともに表現するプラットフォーム「Discover Our ESG Stories」開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開示セグメント変更による透明性の向上</li> <li>・人権デュー・デリジェンスの範囲拡大</li> <li>・ESGデータブックの改編・拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG排出量データの充実</li> </ul>

### 開示セグメントの変更について

2024年度より、事業規模が拡大した「不定期専用船事業」を「自動車事業」「ドライバルク事業」「エネルギー事業」に分割して表示する方法に変更しています。

日本郵船が目指すROEの向上と株主資本コスト低減(事業のボラティリティ低減)に向けた取り組みをよりご理解いただくためにも、今後も情報開示の拡充に努めていきます。

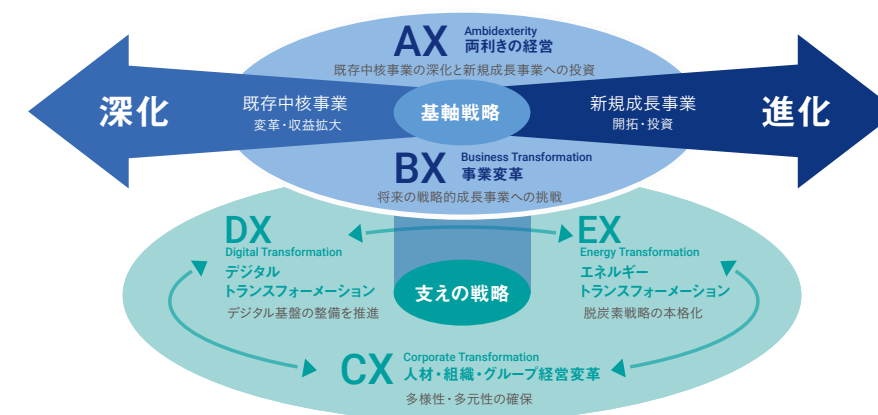
## 中期経営計画の進捗

### 基本方針

1. ESGを中期経営計画の中核に— ESG戦略本部を新たに設置
2. 成長分野での事業拡大に向けた積極的な投資戦略
3. 2050年ネット・ゼロ達成に向けた脱炭素の取り組みを計画的に加速
4. 人的資本のさらなる充実とコーポレート基盤の強化

### 経営戦略の全体像

中核事業と新規事業を両輪とする基軸戦略(AX、BX)と、基軸戦略を支える機能戦略(CX、DX、EX)の2つで構成しています。ABCDE-Xという5つの戦略を実行し、企業価値の最大化を実現していきます。



### 経営指標の進捗

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (見通し)	2026年度	2030年度
経常利益	11,097億円	2,613億円	4,100億円	2,700億円	3,400億円
ONE以外	3,394億円	—	—	1,500億円	1,600億円
ONE (当社試算)	7,703億円	—	—	1,200億円	1,800億円
当期純利益	10,125億円	2,286億円	3,900億円	2,400億円	3,100億円
自己資本比率	66%	62%	65%	57%	57%前後
備船料債務考慮後	55%	53%	56%	49%	50%前後
ROIC	35.7%	8.3%	6.9%	6.5%	6.5%以上
ROE	48.3%	8.9%	9.3%	10.2%	10%以上

※ 本財務計画の見通しは2023年3月7日発表の航空運送事業に関する当社方針に沿った前提で作成  
 ※ 2024年度(見通し)の各数値について、経常利益と当期純利益は2024年8月の第1四半期決算発表における予想値、自己資本比率からROEは2024年5月の2023年度通期決算発表における予想値

マテリアリティ	目標	2021年度	2022年度	2023年度
安全	重大事故*1件数0件	1件	2件	3件
環境*2	2030年	Scope1+2 : 12,724,086 (基準年)	Scope1+2 : 11,331,299 (11.0%削減(2021年度比))	Scope1+2 : 11,473,705 (9.8%削減(2021年度比))
	2050年	Scope1+2+3 : 16,614,748	Scope1+2+3 : 14,595,322	Scope1+2+3 : 14,929,553
人材	2030年女性管理職比率30% (単体・連結)	単体14.0% 連結25.9%	単体13.7% 連結25.2%	単体13.6% 連結26.2%

※1 重大事故：死亡事故や社会的影響の大きい事故  
 ※2 単位：ton-CO<sub>2</sub>e(二酸化炭素換算)

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。

最近は、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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>を常温で安定的に輸送する独自技術を搭載した液化CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>回収・貯留)技術に関するプロジェクトを、この液化CO<sub>2</sub>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。

### 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ていただけました。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





## ファイナンス、 そしてESG経営の観点から、 企業価値向上への道筋を描く

代表取締役・副社長執行役員  
Chief Financial Officer (CFO)、社長補佐  
経営企画本部長、ESG戦略本部長

河野 晃

# CFO MESSAGE

### 2023年度業績の総括

コロナ禍に起因する市況高騰が続いた2021年度、2022年度の業績水準とはなりませんでしたが、その期間を除くと、2023年度は、地政学的リスクをはじめとするさまざまなリスクが顕在化した中で、過去最高の利益水準を達成することができました。コロナ禍以前から取り組んでき

た、エネルギー事業における中長期契約の積み上げや、ドライバルク事業における構造改革といった、さまざまな取り組みが奏功した結果だと評価しています。海運業には需給のサイクルがあり、市況変動のボラティリティが業績にどうしても影響してまいります。安定収益の積み上げだけでなく、需給に見合ったエクスポージャー（輸送契約と船腹のミスマッチにより、市況変

動リスクを取っている状態）のマネジメントスキルを磨き上げてきたことが、2023年度の業績に寄与しました。また、安定収益という、中長期契約がもたらすものと考えがちですが、長年の取引で培ったお客さまとの信頼関係や、不断のサービス品質強化も忘れてはなりません。従前からこうした取り組みを積み重ねることにより、契約期間の長短にかかわらず多くのお客さ

まからご支援をいただいていることが当社の強みだと考えています。

### 2024年度の見通し

2024年度は、運賃市況が引き続き堅調に推移すると見込んでおり、2023年度以上の業績を見込んでいます。安定収益は引き続き着実に伸びており、地政学的リスクなど、想定が難しい外部環境の変化に直面したとしても、業績の下振れリスクを吸収できる見通しです。

2024年8月の第1四半期決算発表で示した2024年度通期の業績予想について、定期船事業は経常利益1,830億円(前年度比1,152億円増)を見込みます。新造船の竣工が相次ぐことにより、供給圧力が高まると見えますが、パナマ運河、スエズ運河迂回の影響に加え、荷動き量も徐々に回復してきていることから、需給バランスはある程度引き締まる見込みです。フォワーディング事業とコントラクト・ロジスティクス事業からなる物流事業は、経常利益220億円(同39億円減)を見込みます。海上・航空フォワーディング事業は、取扱量は増えるものの、市況影響から運賃水準は低下する見込みです。一方、コントラクト・ロジスティクス事業は、欧米での物流ニーズを取り込み、着実に成長を続けており、2024年度も堅調な業績となる見通しです。積極的にM&Aを実行していますが、引き続き、事業規模の拡大に取り組み、安定収益の積み上げを図ります。

不定期専用船事業については、経常利益1,980億円(同279億円増)となる見込みです。自動車事業については、船腹需

給が逼迫する中、船腹の調達コストが足元で上昇していますが、引き続き、船舶の稼働率を向上させ、旺盛な輸送需要を着実に取り込み、安定収益を積み上げていきます。ドライバルク事業は市況が回復傾向にあり、2023年度を上回る水準となる見込みです。エネルギー事業は原油、LPG(液化石油ガス)、LNG(液化天然ガス)いずれも輸送需要が底堅く、堅調な業績が続くと見えています。

### 投資計画の進捗と課題

2026年度までの中期経営計画期間中の最新の投資規模は総額1.3兆円を計画しています。2023年度末時点で、投資を決定した案件の総額は約7,500億円となっております。このうち中核事業と新技術への投資については、計画の70%が意思決定済みとなっています。わずか1年で70%の進捗は早いように思えるかもしれませんが、船舶は発注から竣工まで数年かかるため、そのリードタイムを見越して投資判断しています。例えば、新技術のうち、LNG燃料船は、自動車専用船を中心に新造発注を進めています。すでに竣工しているLNG燃料自動車専用船ではお客さまから海上輸送における環境対応へのご理解をいただき差別化を図ることができてきており、今後竣工する新造船が当社グループの競争力をさらに押し上げるものと期待しています。

一方、世界的なインフレに伴い、船価や資材価格が上昇していることに加え、昨今の円安ドル高基調により、1件当たりの投資額も増加してきています。必ずしも、1.3兆円の投資計画にこだわるわけではあり

ませんが、業績計画の進捗とキャッシュ創出力を見ながら、投資規模を都度レビューし、管理していく考えです。自己資本比率は2023年度末時点で62%となっており、オフバランスとなっているリース資産(備船料債務)を含めても50%超の水準にあります。収益力が上がってきていることも踏まえつつ、財務レバレッジをどの程度の水準にするか検討していきます。

投資は順調に進んでいますが、一方で脱炭素化や新規事業領域の投資について、リターンの規模や時間軸、スピード感をステークホルダーの皆さまにうまく伝えきれていないと感じています。新規事業の裾野は広く、事業内容によって時間軸は異なりますが、これら投資が収益に寄与するタイミングは早ければ2027年頃と見込んでいます。アンモニア燃料船など、実証段階のものについてはもう少し時間を要し、収益貢献は2030年以降となる見込みです。また、総資産の規模に対し、収益の伸び具合が限定的という点も課題として認識しています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、投資とともに収益がいか伸びていくのか、資本効率改善への道筋をより解像度高く、丁寧に説明していきます。

### キャッシュ・アロケーションの進捗と資本効率の改善

基本的な考え方として、資本コストや株価を意識した経営、つまりは資本政策と合わせ、利益の最大化と投資効率の改善に取り組んでいくことで、企業価値向上を実現します。



## 投資とともに収益がいか 伸びていくか、より丁寧に 説明していきます

中期経営計画公表時に発表したキャッシュ・アロケーション計画について、2024年5月、キャッシュ創出力を踏まえ、資金規模を見直しました。営業キャッシュ・フローを期間累計1.1兆円以上とし、自己株式取得と配当総額の金額をそれぞれ上方修正しています。2023年度の2,000億円の自社株買いに続き、2024年5月に1,000億円規模の自社株買いを発表しました。資本効率向上を図り、ROE(自己資本利益率)を上げ、PBR(株価純資産倍率)を改善させる施策となります。株主資本コストがやや高い水準にあることを踏まえ、WACC(加重平均資本コスト)引き下げ効果を念頭に、自己株式を取得するとともに、財務レバレッジを効かせて、投資リターンを拡大を図りたいと考えています。なお、営業キャッシュ・フローには、持分法適用関連会社からの受取配当が含まれます。受取配当金については、確度の高い分を現時点では織り込んでおり、想定される金額すべてを織り込んではいません。追加のキャッシュ・インも視野に入れながら、投資規模と株主還元により良

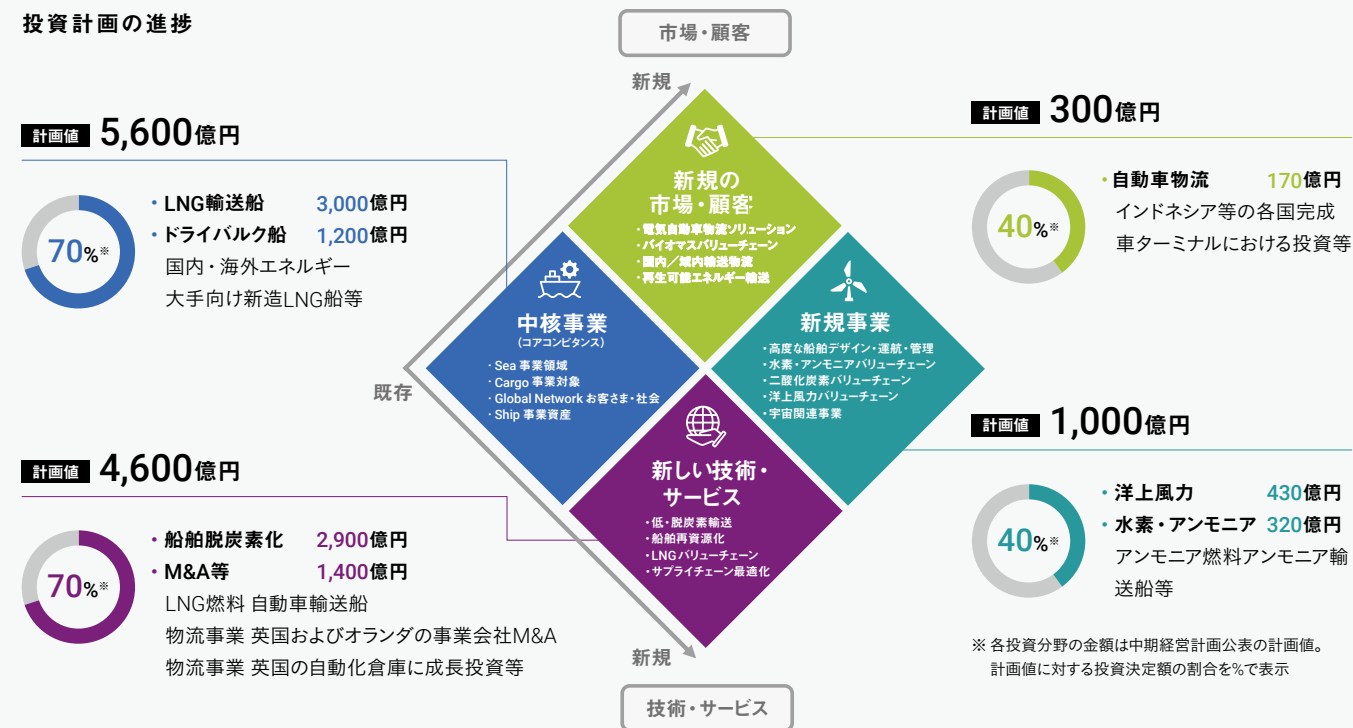
いバランスを引き続き検討していきます。一方、投資効率改善の手立てとして、当社グループではROIC(投下資本利益率)を導入し、中期経営計画では6.5%以上を全社目標に掲げています。事業ごとにROICの実績管理を行いながらその改善・向上に向けた具体的な取り組みを実施しています。投資決定プロセスにおいては、事業ごとのバランスシートをはじめ、IRR(内部収益率)とNPV(正味現在価値)を評価します。また、基幹システムの入替えも進めており、モニタリング機能強化に加え、リスク分析やシナリオ分析も一層充実させます。脱炭素化など環境技術にまつわる投資案件の場合は、ICP(内部炭素価格)も用います。当社では他社よりも高い水準でICP単価を設定することで、環境投資の加速を促していきます。投資評価において、ROICとICPは現時点では投資内容に応じて使い分けていますが、今後、各事業の炭素コストを加味した事業モニタリングと投資評価を可能とする仕組みを目指しています。ESG戦略本部と経営企画本部の連携がさらに重要になりますが、両

本部のトップとして、経営効率のさらなる高度化にしっかりと取り組んでいきます。

### ESG経営と企業価値向上

2023年度は、第三弾となる「NYKグループESGストーリー2023」をはじめ、「NYK Group Decarbonization Story(以下、脱炭素ストーリー)」、そして人的資本の高度化を軸とする「日本郵船グループCX Story」という3つのストーリーを打ち出しました。特に脱炭素ストーリーは、グローバルにサプライチェーンを支えている物流事業の脱炭素化なしには社会全体のカーボンニュートラルは達成できないという課題意識の下、GHG(温室効果ガス)排出削減に真剣に取り組むことが当社グループの持続可能な成長につながるかと考え、極めて野心的な目標を設定した内容となりました。社外からの反響がとても大きく、中期経営計画で示す「共創」を業界内に促す大きなうねりになったと思います。また、私たちの取り組みについて外部から

### 投資計画の進捗



### キャッシュ・アロケーション

(単位: 億円)

		中期経営計画4カ年累計	
		当初計画(2023年3月公表)	2024年5月公表
Cash In	営業CF	8,200以上	11,000以上
	財務CF	6,100以上	6,100以上
	手元現金	2,000	2,000
Cash Out*	投資	12,000	12,000以上 (日本貨物航空(株)への貸付金の返済を含む)
	自己株式取得	2,000	3,000
	通常配当	2,300	2,700

\* 投資機会と事業環境を勘案して、追加株主還元を機動的に実施

より高く評価していただくべく、ESG経営グループ、IRグループ、広報グループが連携して、情報開示を高度化させる取り組みも2024年4月から開始しています。社内に対しても、ESG経営が実装フェーズへと移行する中、非財務情報が企業価値向上にどうつながるか、社員がより腹落ちする情報発信を追求します。

企業に対するステークホルダーからの要求が多様で複雑なものとなってきている中、限られたリソースでそうした要求にこたえていくためには、優先順位をつけつつ、組織を継続的に「リフォーム」していく必要があります。そのためにはDXの活用も大変重要になります。企業価値向上に向け、ESG戦略本部と経営企画本部が担う役

割は極めて重要です。社内外への透明性の高い情報開示はもとより、対話についても一層充実させていきます。今後、当社グループのESG経営がどう進化していくのか、ぜひご期待ください。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援のほど、よろしく願い申し上げます。



# A PASSION FOR PLANETARY WELLBEING

## 総合物流企業の枠を超え、 未来に必要な価値の共創に挑む

日本郵船グループは1885年の創業以来、海運業を通して、産業・社会を支えてきました。  
未来でも、社会から必要とされ、持続的に成長する企業グループであるために。  
これからも輸送インフラとして社会を支え、リーダーシップを発揮する存在であり続けます。





## SPECIAL FEATURE

日本郵船グループの成長を牽引する

# 技術力と人材力

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

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

2030年に向けたビジョン

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

サービス  
品質

技術力

成長を牽引する  
真の強み

人材力

NYK  
ブランド

グローバルな認知度  
139年の歴史  
挑戦する姿勢

培われた  
差別化ポイント

ABCDE-Xの  
推進

課題  
解決力

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

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

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

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

Bringing value to life.

環境

安全

人材

Our Value  
誠意 創意  
熱意

2020 日本初、LNGバンカリング船「かくや」竣工  
日本初、LNG燃料自動車専用船「SAKURA LEADER」竣工  
SIMS搭載船の機関プラントの状態を24時間集中監視するRemote Diagnostic Center開設

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

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

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

2004 (株)MTI設立  
(株)NYK輸送技術研究所から発展的に改組

2015 日本初、LNG燃料タグボート「魁」竣工

1997 輸送技術研究所が(株)NYK輸送技術研究所として独立

2012 究極の最適運航を目指す「IBISプロジェクト」発足

1986 技術開発センター設立  
(1995年に輸送技術研究所に改称)

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

1962 世界初の大型LPG専用船「プリチストン丸」竣工

1986 NYK21  
総物流事業を  
本格展開

2006 邦船社初、日本の一般大学卒業生の海上職自社養成開始

2002 Global NYK Weekスタート  
海外人材を育成

1989 NYK-Fil Shipmanagement  
設立

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

1998 独自の安全運航推進活動「NAV9000」開始

2015 イノベーション推進リーダー育成プログラム「きりぎり道場」開始

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

2019 NYKデジタルアカデミー開校

2020 人事制度改革

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



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

## 均質的な人材育成からの転換

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

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

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

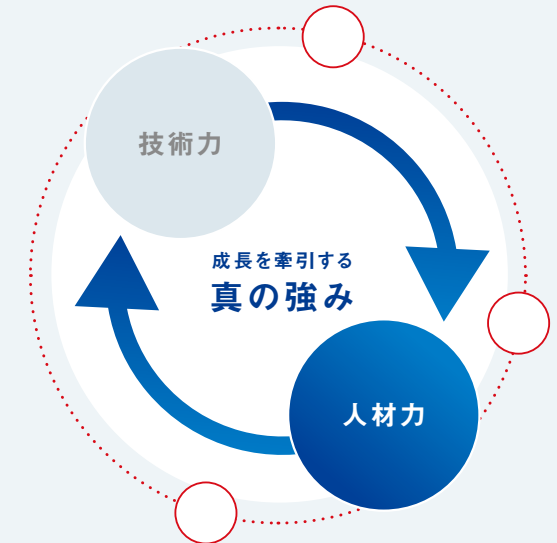
人事を管掌するChief Human Resources Officerの鈴木は強い決意で語る。「これまで築き上げた実績と品質に寄せられているお客さまからの信頼は、既存事業を進める上での重要な基盤となっており、磨き続けなければなりません。しかし新規事業に挑む場合、既存事業の延長線上ばかりでなく、ジョイントベンチャーなど新たな組織を立ち上げることも出てくるでしょう。そうした場面でも十分に活躍してもらうためには、専門性を持ちながらも広い知識と経験を備えることはもちろん、経理や法務など経営に関する知見も備えた人材が必要になってきます。私たちはこれまで、安心・安

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

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

## グループ社員一人ひとりの「キャリアストーリー」

2023年10月、「日本郵船グループ CX Story(以下、CX Story)」をグループ内に向けて発表した。経営戦略の実現に求められる5つの力を定義するとともに、ありたい組織像の実現のため、具体的な施策を「人材の強化」「組織の強化」「ガバナンスの強化」の3つの切り口から整理したものだ。施策内容は専門人材の採用や育成、グローバルも含めたグループ会社間の人事異動など多岐にわたるが、ポイントは社員が自律的にキャリア形成することにある。その土台となるのが、社員一人ひとりが「キャリアストーリー」を持つことだと鈴木は言う。「なぜやるのか。自分はどうありたいのか。どう成長したいのか。一人ひとりが自らの

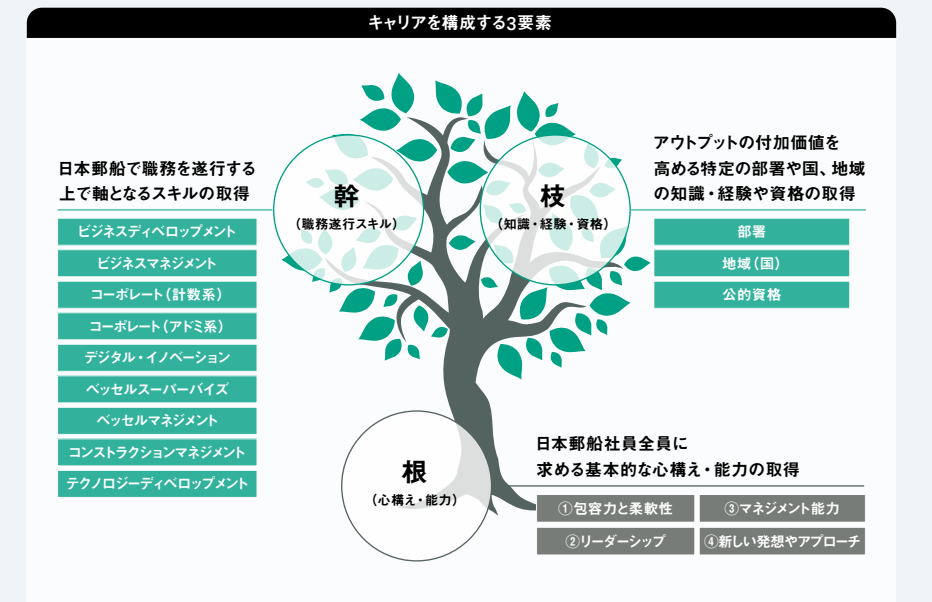


成長ストーリーを描き、キャリア形成そのものを自分ごと化することで個人の成長につながり、仕事での目標も成し遂げることができると考えます。

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

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

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





## SPECIAL FEATURE

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

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

また、研修も自律的な選択肢を増やす。

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

### 35,000人全員が個性を武器に挑戦する「真のグローバル企業」へ

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

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

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

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

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

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

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



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

### 変革のカギは、強さの源泉である海技者・技術者

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

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

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

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

## 66 CX Story説明会参加者コメント

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# CX Story

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

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

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

### CX 2030ビジョン

ありたい  
組織像



35,000人のグループ全社員の能力を  
挑戦に活かす日本郵船グループ

グループに  
求められる  
5つの力



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

### CX戦略

#### 人材の強化

##### 人材の多様性確保

##### 施策方針

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

##### 採用・育成の強化／活躍機会拡大

##### 施策方針

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

#### 組織の強化

##### Global HR体制の強化

##### 施策方針

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

##### グループミッションの浸透

##### 施策方針

- ミッションと歴史、戦略、自身の業務とのつながりに対する理解の促進

##### エンゲージメント向上

##### 施策方針

- 全グループ社員を対象としたエンゲージメントサーベイを活用した組織改善

#### ガバナンスの強化

グループ会社経営の現地化推進／マネジメントスタンダード導入

## POINT 1

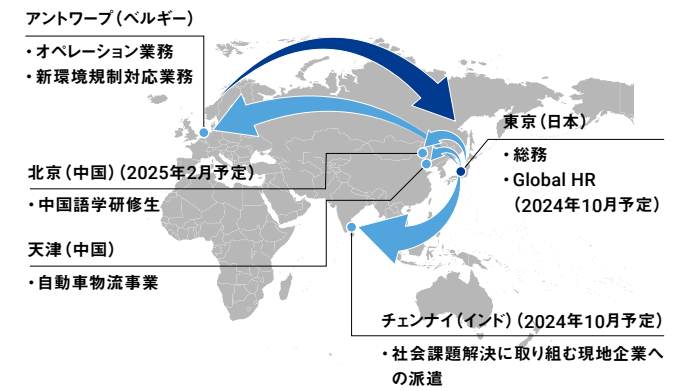
### ▶ 活躍機会拡大

人材の強化

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

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

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



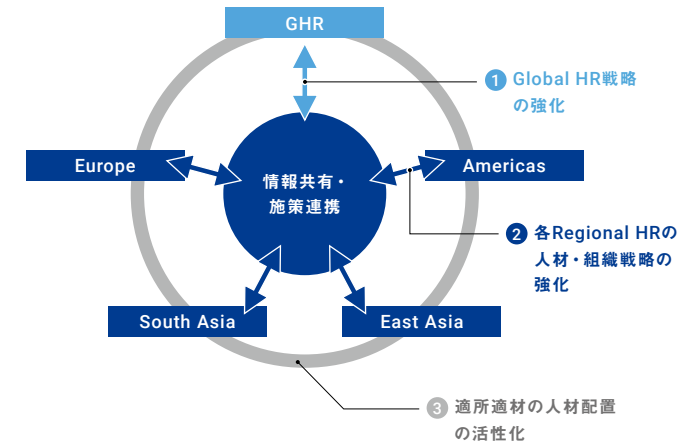
## POINT 2

### ▶ Global HR (GHR)体制の強化

組織の強化

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

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



## 二 Voice

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



ドライバルク輸送品質グループ  
船舶技術チーム  
Liel Reyes Gonzales

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

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

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

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

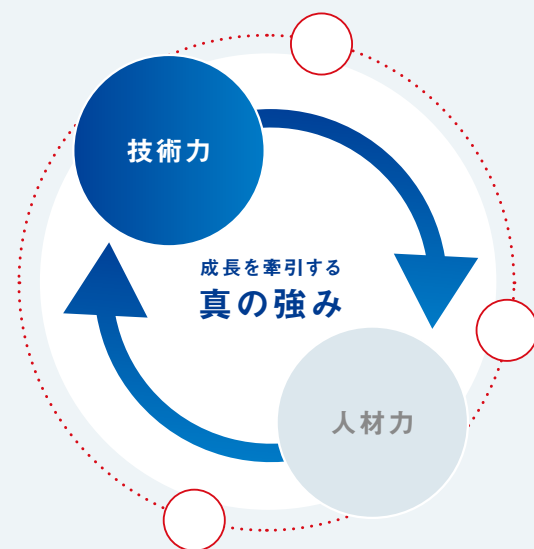




専務執行役員  
グループIT 政策会議議長  
技術本部長(技術戦略会議議長)

鹿島 伸浩

## 技術力を次のフェーズへ 可視化した技術戦略で、 未来の成長軌道を描く



### 競争優位性を生み出す土台の 「技術力」

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

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

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

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

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

### 事業に寄り添い、 成長に直結する技術

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

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

新規事業は、これまでもいくつかのアイデ

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

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

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



## SPECIAL FEATURE

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

### リスクを取り、チャレンジできる意識への変革

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

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

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

MTIは、日本郵船の技術系組織がスピンアウトした組織で、2004年に研究開

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

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

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

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

### 可視化した技術戦略で、次の成長軌道を描く

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

新規開発事業は、その成果が可視化されるまでの時間軸が長い。

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

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

どのような技術戦略になるか、地道な取り組みのその先に描く未来に期待したい。

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

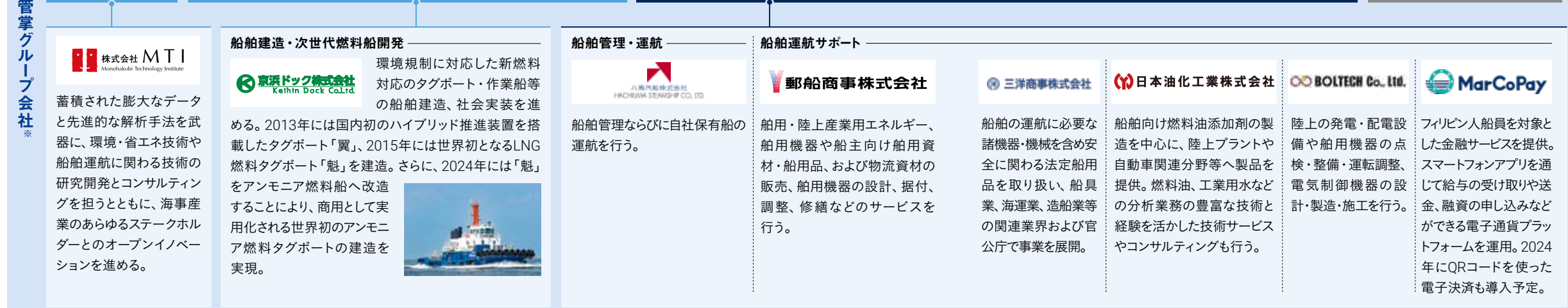
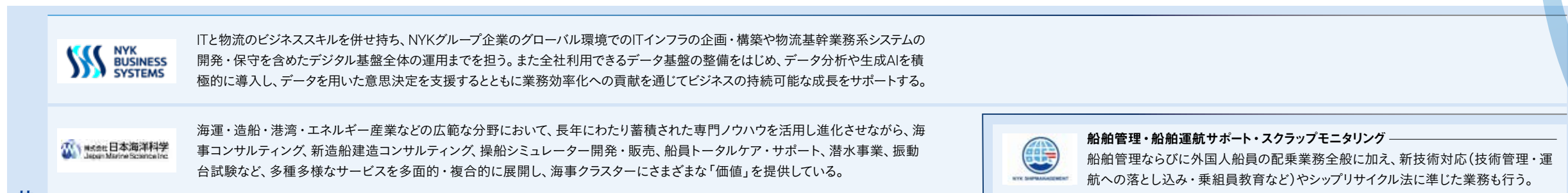
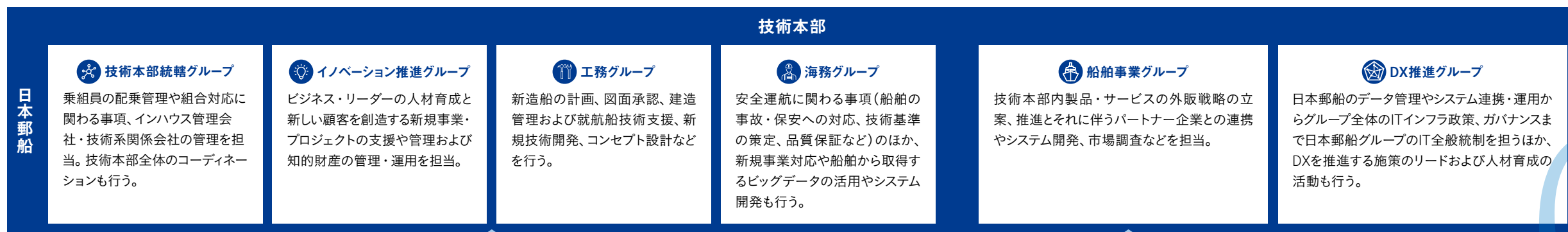
※2 SHiNRAI (Sustainable Hyperintelligent Initiative by NYK for Risk profiling and Assurance Integrated System、シンライ): NiBiKi、PSC (Port State Control) Inspection、NAV9000アセスメントなどから得られた情報を基に、本船と管理会社を定量評価し、傾向をモニターするシステム。自動的にデータを収集することで、タイムリーな定量評価ができ、傾向をモニターしアセスメントを検討するなど、安全運航を後押しする対策に結び付けることが可能となる。



# 技術力で未来に必要な価値を共創

## ▶ 日本郵船グループの多様な技術力を結集

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



**アンモニア燃料船開発プロジェクト**  
P.36 共創事例 P.40 取り組みの進捗

**3Dモデル活用**  
P.41 取り組みの進捗

**社外パートナーとの共創へ**

- 官公庁
- 地方自治体
- 金融機関
- 船級協会
- 内航海運事業者
- 大学
- 造船所
- 船用機器メーカー
- AIソリューションベンダー
- 通信事業者

**自動運航船プロジェクト**  
P.37 海運業界のルールメイキング参加 P.40 取り組みの進捗

**データ活用による安全・効率運航**  
P.39 取り組みの進捗

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



SPECIAL FEATURE

技術力で未来に必要な価値を共創



## アンモニア燃料船による日本郵船グループの企業価値向上と社会価値の創出

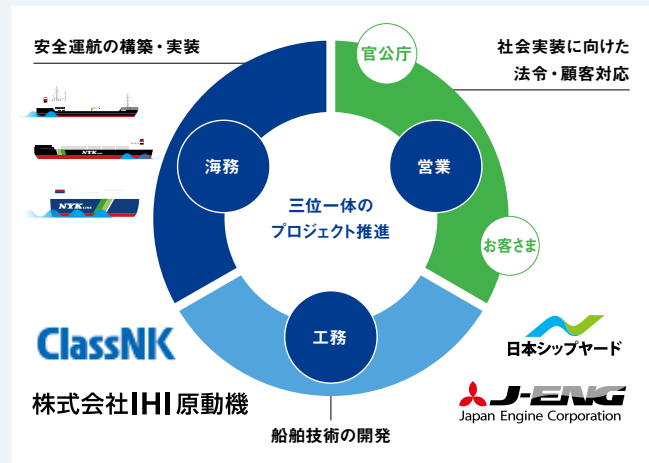
「2050年までのネット・ゼロエミッション達成」を掲げ、当社グループでは現在さまざまな取り組みを進めています。その一つが、2026年に竣工を予定しているアンモニア燃料アンモニア輸送船(以下、AFMGC)です。世界初となるAFMGCの開発と社会実装は、今後の当社グループのGHG(温室効果ガス)排出量削減と企業価値の向上の大きな柱となり、さらには海運分野の脱炭素を牽引するとともに、日本の海事産業の活性化にも寄与することが期待されています。

### アンモニア普及に向けた共創の重要性

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

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

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



### 工務・海務・営業「三位一体」で臨む共創プロジェクト

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

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

### 共創を通じて得られる企業価値の向上

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

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

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

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

## ▶ 社会議論をリードし、実装に向けた共創を加速

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

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

### 直近の主な取り組み

#### ● 積極的な情報発信と課題の提言

##### 国際イベントへの出展・登壇

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



##### ほか

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

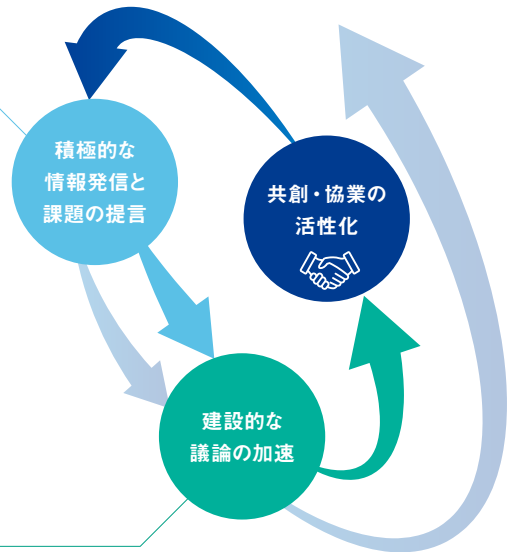
##### 海外政府・機関への説明・意見交換

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



##### ほか

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



#### ● 建設的な議論の加速

##### 海運業界のルールメイキング参加

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

##### コンソーシアム・NPOへの参画

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



##### North Pacific Green Corridor Consortium

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



##### 海運主要国との議論強化

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



## ＝ Voice



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

### 日本郵船グループのイニシアティブへの注目ポイントと今後の期待

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

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

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

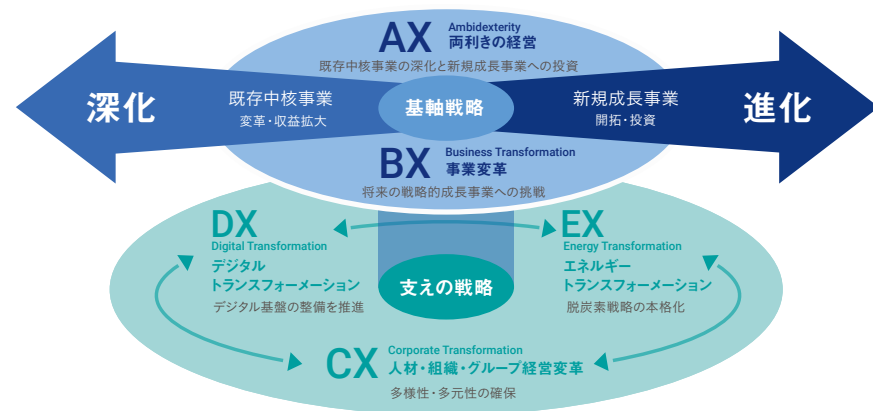
日本郵船グループのMissionである“Bringing value to life.”では、「世界中の人々の豊かな暮らしの実現とともに、あらゆる生物や環境に価値をもたらす存在でありたい」と決意を示しています。多くの企業やステークホルダーを巻き込み、日本郵船グループがより高い視点でリーダーシップを果たされることを期待します。



# 経営戦略・事業戦略の進捗

事業の成長戦略となる基軸戦略(AX・BX)として、既存中核事業の深化と新規成長事業創出への投資を同時に実行する「両利きの経営」により、日本郵船グループ事業全体の競争力を高めるとともに、支えの戦略としての変革を併せて推進しています。

ESG経営は実装フェーズに移行し、さまざまな取り組みが事業化に向けた本格的な社会実装へと進行しています。2030年のビジョン実現に向けて戦略推進力をさらに高め、企業価値の最大化を実現していきます。



## 経営戦略(ABCDE-X)の進捗

<p>洋上風力関連事業による社会の脱炭素への貢献</p> <p>AX・BX × EX</p>	<p>新燃料トライアルと次世代燃料船開発への挑戦</p> <p>AX・BX × DX・EX</p>	<p>自動運航船の開発と社会実装への挑戦</p> <p>AX・BX × DX</p>	<p>物流事業バリューチェーンの拡大</p> <p>AX・BX × DX</p> <p>P.44 ライナー&amp;ロジスティクス事業</p>	<p>LNG事業の強化と安定供給への貢献</p> <p>AX・BX × DX</p> <p>P.56 脱炭素への取り組み</p>
<p>液化CO<sub>2</sub>の海上輸送・貯留事業への挑戦</p> <p>AX・BX × EX</p>	<p>3Dモデル活用による造船設計の効率化</p> <p>AX・BX × DX</p>	<p>宇宙事業開発への挑戦</p> <p>AX・BX × DX</p>	<p>データ活用による安全・効率運航</p> <p>AX・BX × DX</p> <p>Discover Our ESG Stories vol.14 <a href="https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_14.html">https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_14.html</a></p>	<p>グループ35,000人の能力を活かす挑戦</p> <p>CX</p> <p>P.22 SPECIAL FEATURE 日本郵船グループの成長を牽引する技術力と人材力</p>

次ページへ



## 経営戦略(ABCDE-X)の進捗

## 洋上風力関連事業による社会の脱炭素への貢献

## CTV船の運航と洋上風力発電作業員向けの訓練センター開所

北海道石狩湾にて当社グループとして初めて保有・運航する洋上風力向けCTV(Crew Transfer Vessel、作業員輸送船)となる「RERA AS」の運航を2023年7月より開始しています。本船は(一財)日本海事協会から、国際基準の船舶安全管理システムを構築したことを示すISMコード認証と、作業員の安全な輸送に必要な設備やマニュアルを完備したことを認める認証「Wind Farm Support Vessel - Crew Transfer Vessel」を、国内のCTVとして初めて取得しました。2024年1月には新たなCTVを、当社として初めて国内の造船所に発注、CTV船隊の拡充により持続可能なエネルギーの普及に積極的な役割を果たします。

今後の国内の洋上風力のニーズ増加に向け、2024年4月には日本海洋事業(株)と共同運営する訓練センター「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。洋上風力発電作業員および船員向けの基本安全訓練やシミュレーターによる操船訓練を提供し、年間1,000人程度の訓練修了生輩出を目指すとともに、男鹿海洋高等学校の生徒や近隣の小中学生などにも開放し、生徒の関心を喚起することで、地域の発展も念頭に置いた将来の海事人材の育成にも貢献していきます。



CTV(作業員輸送船)「RERA AS」

「風と海の学校 あきた」操船訓練シミュレーター  
©Nozomi Takahashi(ozimoncamera)

## 新燃料トライアルと次世代燃料船開発への挑戦

## アンモニア燃料タグボートの運航を開始

2024年8月より、LNG(液化天然ガス)燃料タグボート「魁」を改造した世界初の商用アンモニア燃料船であるアンモニア燃料タグボートが横浜港にて運航を開始しました。アンモニア燃料タグボートの開発は、2021年からNEDO※のグリーンイノベーション(GI)基金事業の一貫として(株)IHI原動機、(一財)日本海事協会との共創により実施してきました。開発を通してアンモニア燃料船として日本海事協会から基本設計承認(AiP)の取得、IHI原動機が開発したアンモニア燃料船用エンジンの日本海事協会からの型式承認の取得、Truck to Ship方式でのアンモニアバンキングなど、世界初のマイルストーンを踏まえ着実に技術を積み上げてきました。タグボートの社会実装で獲得する知見を2026年竣工予定のアンモニア燃料アンモニア輸送船に活かし、アンモニア燃料船の普及に努めていきます。

※ NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

## 自動運航船の開発と社会実装への挑戦

## 無人運航船プロジェクト 社会実装に向けた第2ステージへ

(公財)日本財団が推進する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に、当社グループの(株)日本海洋科学、(株)MTI、近海郵船(株)とともにDFFAS+(Designing the Future of Fully Autonomous Ships Plus)コンソーシアムのメンバーとして参加しています。第1ステージでは東京湾⇄伊勢湾間における単船での無人運航の検証実験を完了し、今回の第2ステージでは、無人運航船技術の本格的な実用化を目指して、異なる4隻の内航船および2カ所の陸上支援センターを用いた船陸オペレーションを実証、開発した技術を利用した商業運航に踏み出すことを目標としています。また、無人運航技術の国際規格や開発したシステムの認証取得(認証取得スキーム検討への協力含む)といった技術面での取り組みに加え、法令・ルール整備といった社会実装のための環境整備にも取り組みます。

無人運航船の遠隔航行支援を行う陸上支援センター  
©(公財)日本財団

AX・BX × EX

AX・BX × DX・EX

AX・BX × DX

液化CO<sub>2</sub>の海上輸送・貯留事業への挑戦

AX・BX × EX

二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の液化・貯蔵プロセスの最適化に関する共同検討を開始

2022年にKnutsenグループ※1と合弁会社Knutsen NYK Carbon Carriers AS(以下、KNCC)を設立して以降、CCUS※2バリューチェーンの参画を目指した液化CO<sub>2</sub>輸送船の開発を進めています。液化CO<sub>2</sub>輸送には①低温低圧、②中温中圧、③常温昇圧の3方式あり、日本郵船グループは現在では三菱造船(株)との共同開発も含め、3方式すべての基本設計承認(AiP)を取得しており、中でも常温昇圧方式はKNCCの独自技術※3です。2024年3月に同じく独自技術である「カーゴタンクシリンダー」を活用したCO<sub>2</sub>の液化・貯蔵プロセスの最適化に関する共同検討について、JX石油開発(株)含む3社で覚書を締結しました。2024年後半までに最適化の検証を行い、工場からのCO<sub>2</sub>回収から液化、一時貯蔵を含めたCCUSバリューチェーンの社会実装に向けて取り組んでいきます。

※1 Knutsenグループ：ノルウェーに本社を置く総合海運会社。当社とは、世界有数のチャトルタンカーオペレーターであるKnutsen NYK Offshore Tankersを共同で事業展開している関係にある

※2 CCUS：Carbon dioxide Capture Utilization and Storage、CO<sub>2</sub>の回収・利用・貯留

※3 常温昇圧方式はノルウェー船級協会から詳細な設計内容に対する承認(General Approval for Ship Application)も取得



KNCCの実証試験設備

## 3Dモデル活用による造船設計の効率化

AX・BX × DX

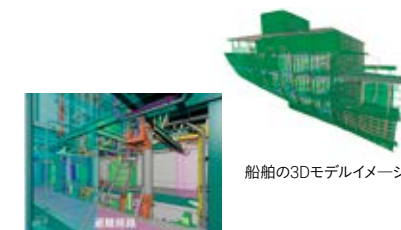
## 船舶ライフサイクルのDX推進

2024年3月、当社は、(一財)日本海事協会(以下、ClassNK)から新造多目的コンテナ船の基本設計図面に関する3D(三次元)認証を取得しました。当社が作成した3Dモデルデータを、ClassNKが使用する独自のシステム上でも確認できるよう連携システムを活用したことで、設計・承認の合理化の手法として、2D(二次元)図面を用いた情報共有プロセスを省略しました。

また2024年5月からは(株)MTI、(株)スマートデザインと共同で、実際の船舶建造での3Dモデルを活用するトライアルを開始しました。これは3社が進める共同研究「フロントローディング※1による船舶設計合理化プロジェクト」の一環で、既存の類似船・姉妹船の3D設計情報をモデル化し、新造船に適用される設計を造船所と船社の双方が同一システム上でやりとりして、円滑な意思決定を図ることを目的としています。同一システムを使用することでコミュニケーションが取りやすく、複雑化する船舶設計へのスムーズな対応が可能になります。また設計を3D化することで「デジタル完成図書※2」という3Dモデルベースの船舶管理ツールとして活用し、これまで2D図面であった完成図書を3D化することで、迅速な図面理解のみならず、船舶の保守管理データを活用したデジタル船舶管理の促進が期待されます。

※1 フロントローディング：設計プロセスにおいて初期の段階で重要な意思決定や設計上の要素を優先的に決める手法。後の開発プロセスや変更管理において効率性を高め品質を向上する

※2 完成図書：船の完成時に引き渡される設計図面に基づいて作成される書類の総称で、仕様書、計算書、機器一覧表、取扱説明書などがある



船舶の3Dモデルイメージ

船内の3Dモデルイメージ

## 宇宙事業開発への挑戦

AX・BX × DX

## 船舶を利用した宇宙事業と衛星データ活用による新たな価値創造

「NYKデジタルアカデミー※」で提案された、社員の「ロケットを洋上から打ち上げる射場船」というアイデアから生まれ、現在事業化に向けてさまざまなパートナーとの研究・共創に取り組んでいます。物流総合企業の観点から宇宙産業に参画していくことを目指し、「海 × 宇宙」による今までにないサービス提供を通じて宇宙産業の発展に貢献します。2022年に三菱重工業(株)と共同で、JAXAの「革新的将来宇宙輸送プログラム」に採択され、3者で「再使用ロケットの洋上回収研究」をテーマに共同研究を開始しました。2023年4月には当社内に「先端事業・宇宙開発チーム」を設置し、ロケットの洋上打ち上げと再使用型ロケットの洋上回収、そして打ち上げた衛星データと運航データを組み合わせた新規事業創出への発展を目指しています。

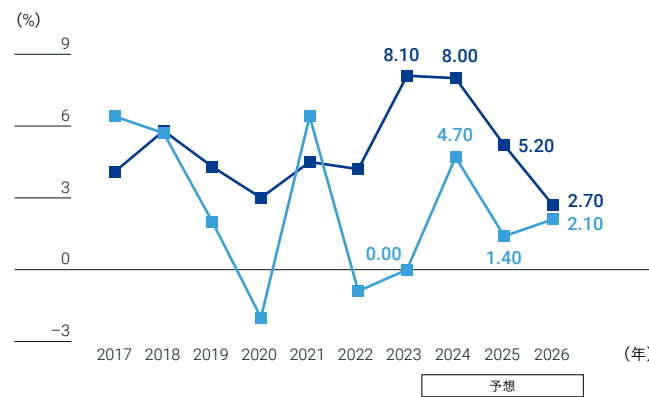
※ NYKデジタルアカデミー：真の顧客ニーズを洞察し、主体性を持って革新・改革に取り組むビジネスリーダーを育成する日本郵船の研修プログラム



# 環境分析

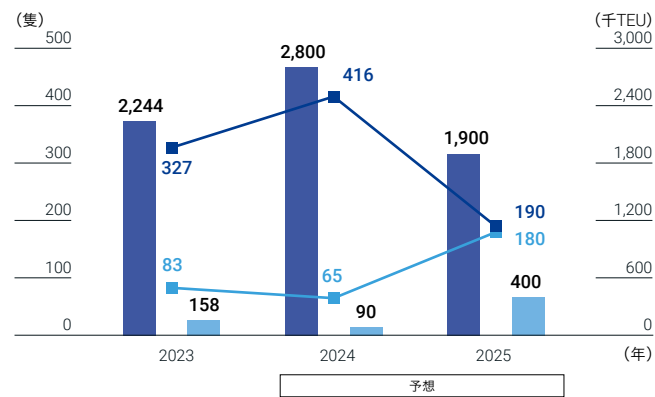
## 定期船事業

荷動き量・船腹量伸び率推移(対前年比増減率)



出所: Drewry Maritime Research Container Forecaster Quarter 2・June 2024より日本郵船にて作成

竣工・解撤実績(2024年7月末時点)



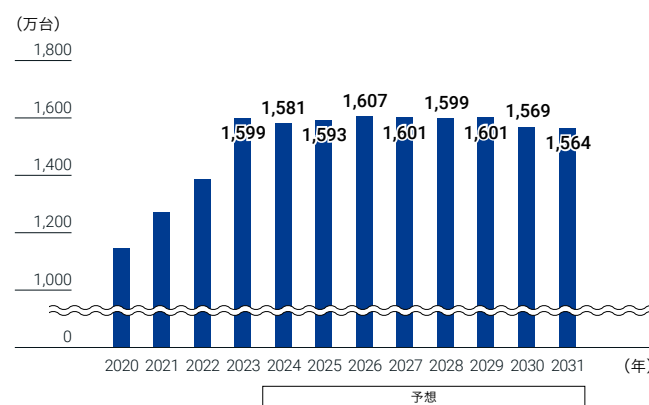
出所: MDS, S&P Global, Drewry, Clarksons Researchおよび各種報道より日本郵船にて作成

### 定期船事業を取り巻く環境分析

- ・2021年の急激な荷動き増加は2022年には落ち着いたものの、2024年は紅海情勢などを背景にアジア発北米向けを中心に再び増加傾向
- ・2020年以降に過去最大規模で発注された新造コンテナ船は、2023年から本格的に竣工し、2024年がピークとなる見通し
- ・コロナ禍の「巣ごもり需要」による貨物量の急増や、紅海情勢に伴う喜望峰への迂回などによる船腹量不足により、コンテナ船の解撤が停滞
- ・紅海情勢の見通しは不透明だが、船隊の高齢化と次世代燃料対応船へのリプレースから2025年以降は解撤が進む可能性あり

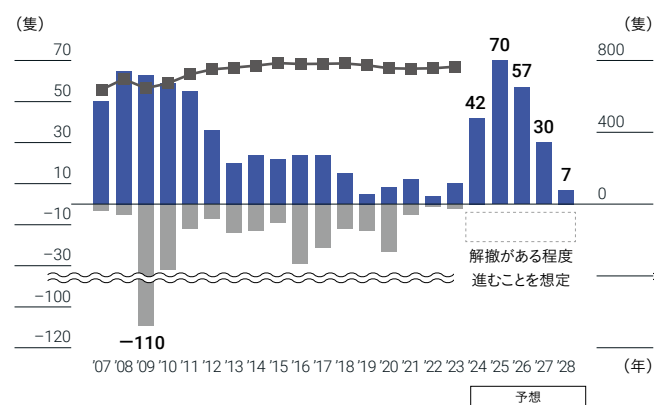
## 自動車事業

世界自動車荷動き台数(地域間荷動き)



出所: 日本郵船にて推計

自動車専用船 竣工・解撤・稼働隻数



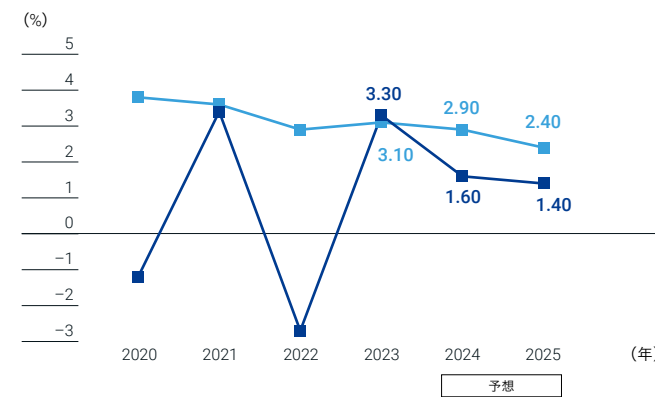
出所: Clarksons社のデータを基に日本郵船にてグラフ作成  
備考: 積載台数3,000台未満(2024年4月時点で69隻)も含む

### 自動車事業を取り巻く環境分析

- ・旺盛な輸送需要に加え、船腹供給が限定的であることから船腹需給は逼迫
- ・2025年以降、新造船が多数竣工する予定であり、船腹不足の状況が一時緩和する可能性あり
- ・地政学的リスクに伴う航路設計の変更や各地での滞船などの物流上の制約や、減速航海などの環境対応の影響による船腹需要の動向にも注視が必要

## ドライバルク事業

荷動き量・船腹量伸び率推移

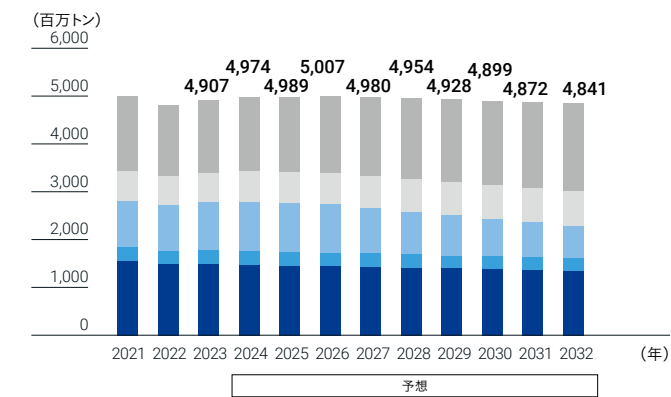


出所: Clarksons Dry Bulk Trade Outlook (April, 2024)より日本郵船にて作成

### ドライバルク事業を取り巻く環境分析

- ・各サイズで船腹供給圧力が限定的。2024年以降の発注残はあるものの他船型に比べると発注残比率は低い
- ・新造船発注隻数は低水準であるのに対し、2025年度以降は老齢船の退出圧力が高まり、また、鉄鉱石や原料炭の需要が底堅い見立てもあり、好況を維持する見通し

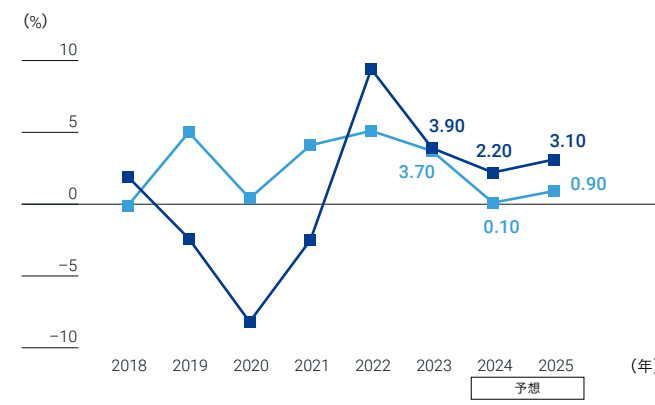
ドライバルク海上荷動き量と見通し



出所: 2022年以前は日本郵船にて作成、2023年以降は日本郵船にて推計

## エネルギー事業

原油の海上荷動き量・船腹量伸び率推移

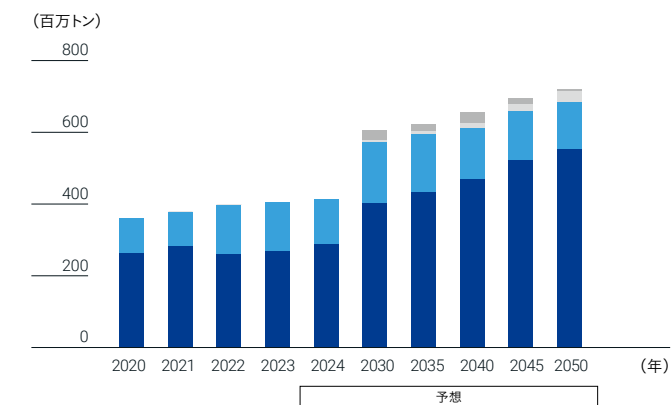


出所: Clarksons Oil & Tanker Trades Outlook (May, 2024)より日本郵船作成

### エネルギー事業を取り巻く環境分析

- ・原油の荷動きに関連する船腹需給について、短中期的には需要の伸びが供給の伸びを上回る見込み
- ・LNGはアジア圏を中心に引き続き堅調な需要を見込む
- ・人口増と経済発展に伴い、新興国を中心としたエネルギー輸送需要は緩やかに伸長していく見通しも、脱炭素化の進展、再生可能エネルギーの増加といった構造的な変化の動向を注視

LNG取引量と需要見通し



出所: S&P Global Commodity Insights「LNG Supply Demand Gap (Jan, 2024)」を参考に日本郵船作成



ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

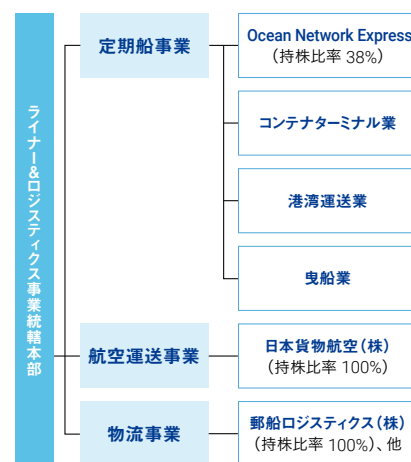
# LINER & LOGISTICS HEADQUARTERS



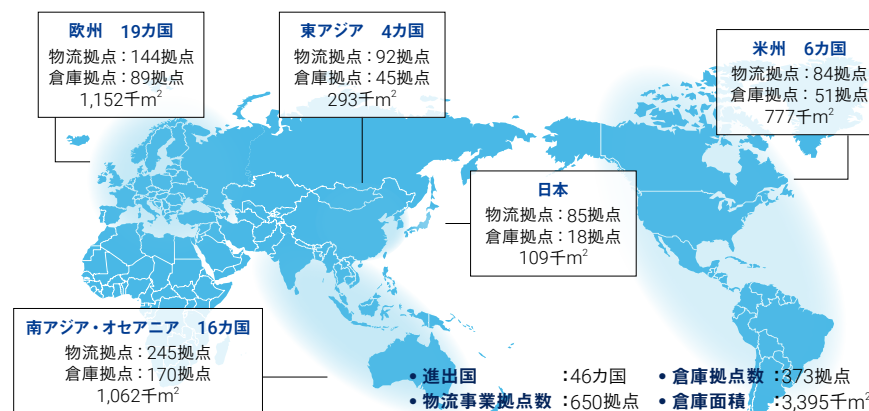
社会インフラとして、グループの中核事業として、稼ぐ力を備えたサステナブルな成長を目指します。

常務執行役員 ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長  
伴野 拓司

## 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 (2024年3月末現在)



## ONE 2030における戦略のポイントと指標

効率的なオペレーション ONEの主要コンピテンシーのさらなる向上	×	スケールメリット スケールの確保	×	サステナビリティ 脱炭素化／安定した財務基盤／サステナブルな組織	=	サステナブルな競争力 サステナブルな成長
主なKPI						
中長期ROE目標 10%以上	脱炭素目標 ・排出原単位削減Scope1(2030年) 70%削減 ・総量削減Scope1,2,3(2050年) GHG排出実質ゼロ	運航規模(2030年度目標) 300万TEUレベル Net Profit(2030年度目標) 38億ドル	投資計画(2024年度~2030年度累計) 250億ドル~350億ドル 配当性向(2024年度~2026年度累計配当) 30%以上 特別配当30億ドル規模			

## 2023年度の総括

コンテナ船、物流、航空貨物、曳船、港湾など、当本部が統轄する事業は、一般消費財の取り扱いを中心にグローバルに展開しています。2023年度は、中東情勢の混乱に伴うスエズ運河迂回によるリードタイムの延長やパナマ運河航行制限による待機日数増加の影響により需給バランスが締まったことで、第3四半期以降運賃市況が上がり、業績も伸長する結果となりました。北米の景気が底堅く、特に中国から北米向けの貨物をしっかり取り込むことができました。

## 2024年度の事業方針

### 定期船事業

世界人口の増加とともに、一般消費財の輸送需要は中長期的に伸び続けるという見通しに変わりはありません。ただし、2023年秋から続く新造船の竣工ラッシュが2024年度も継続する見込みであり、船腹供給過多となる可能性もあります。この傾向は2025~2026年まで変わらない見込みですが、コロナ禍に進まなかった解撤が、環境規制の強化に合わせて加速することで、需給バランスは整ってくる予測します。船社の数が減り、アライアンス内の規律が働きやすくなったため、以前のように、赤字覚悟で運航させるようなことはなくなりました。また、各コンテナ船社は、減速運航をはじめとする効率運航の取り組みも強化しています。こうした環境を踏まえ、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)では、2024年3月に発表した中期経営計画「ONE 2030」に則り、世

界トップクラスの収益力を背景に、運航規模300万TEUレベルへのスケールアップを目指すほか、需要を着実に捉えるグローバルサービスの確立と、脱炭素化へ向けた投資を加速させ、よりサステナブルな成長を目指します。成長投資を優先しつつも、各年の内部留保の状況を踏まえ、機動的な株主還元も実施し、バランスシートの最適化に取り組んでいきます。

### 物流事業

当社グループの中期経営計画において、物流事業はグループのグローバルネットワークの核を担う成長エンジンとして位置付けられており、また市況変動の大きい海運事業が軸となる事業ポートフォリオにおいて、収益性という観点でも安定した貢献をすることが期待されています。航空、海上のフォワーディング事業をはじめ、コントラクト・ロジスティクス、サプライチェーン・ソリューション、通関・陸上輸送を手掛ける郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)は、好景気だった北米を中心に需要をしっかりと取り込むことで、着実に利益を積み上げています。コロナ禍で高騰した運賃が従来の水準に戻ったため、フォワーディング事業はここ数年のような利益水準にはならないと思いますが、引き続き安定した収益が見込まれるコントラクト・ロジスティクス事業を中心に、2024年度も着実な利益創出に取り組めます。人々のお手元にモノを届ける仕事はなくなり、需要をしっかりと取り込んで物流事業を成長させていかなくてはなりません。当社グループの中期経営計画では、M&Aを含めた戦略投資として、2026年度まで1,400億円規模の特別投資枠を設定していますが、ここには物

流事業も含まれています。さらなる成長にはオーガニックグロースだけでは限界があるため、2024年度も引き続き、必要な投資を実施していきます。

### 内航船・港湾運送事業

当本部では、ONEやYLK以外でも、ロールオンロールオフ船を用いた内航船事業を行っている近海郵船(株)や、港湾周りの現場業務や海上コンテナ陸送業務など、日本の貨物輸出入に携わる企業が当社グループの国内物流事業を支えています。この事業領域では、人手不足問題が今後確実に顕在化し、GHG排出量削減の動きも急速に進むことが想定されています。当社はこれまで外航海運で培った知見を活かして、これら社会課題の解決に取り組み、国内物流事業の持続的成長に貢献していきます。



自動車事業本部

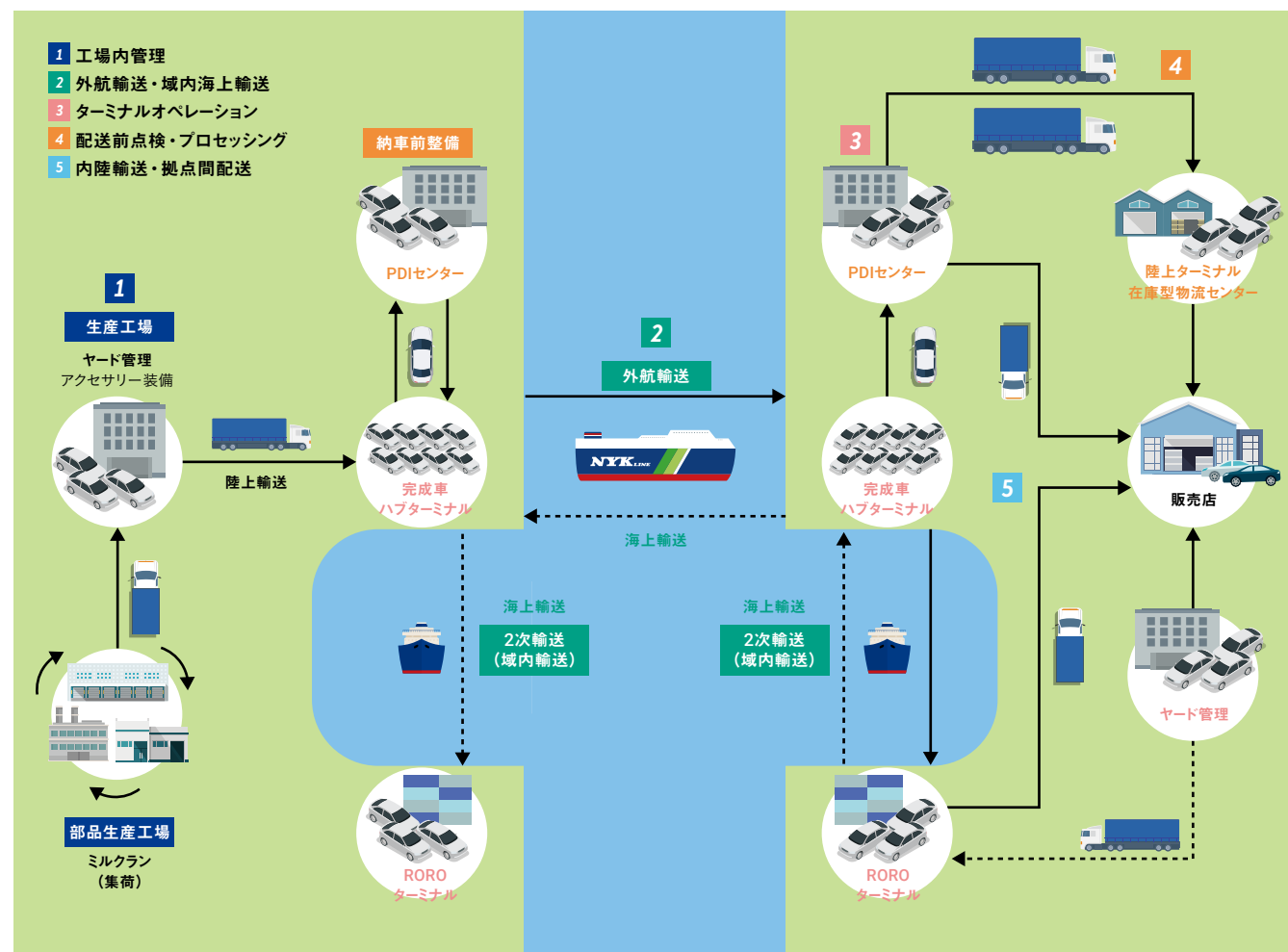
# AUTOMOTIVE BUSINESS DIVISION

変化の大きい自動車業界の一步先を行く環境対応と幅広いソリューションを提供していきます。

常務執行役員 自動車事業本部長  
池田 豊



自動車事業バリューチェーン



## 2023年度の総括

「世界のすみずみまで安全・確実にクルマを届ける」をミッションに掲げる当本部では、4つの「シン」を運営方針に掲げ取り組んでいます。

### 自動車事業の運営方針:4つの「シン」

- 深 Solution** 船舶・運航・荷役=3つの品質向上
  1. 情報展開と共有の徹底
  2. 運航DXと安全航海の推進
  3. 現場力向上活動の継続
  4. 火災事故防止対策の確立
- 進 Sustainability** GHG(温室効果ガス)排出削減策の実行
  1. LNG燃料船投入増加
  2. 減速航海の推進
  3. バイオ燃料、船体付加物の利用
  4. 各拠点での環境負荷低減対策
- 新 Synergy** 顧客対応と開発営業の強化
  1. 収益性の高い貨物集荷体制の維持
  2. 自動車船・自動車物流両グループの連携による事業拡大
  3. 顧客ポートフォリオの積極的組み換え
  4. 柔軟なサービスを支える船隊整備
- 真 Strength** 組織力の向上
  1. 職場環境の改善活動継続
  2. 日本・海外全体での人材育成
  3. ガバナンス維持・向上活動継続
  4. 本社内改善活動の継続

自動車業界は、コロナ禍および半導体不足などの影響から、ここ数年、輸送需要は不安定な状況にありましたが、2023年度はそうした影響がほぼ解消し、旺盛な輸送需要を受け自動車専用船は慢性的な船腹供給不足が続きました。海上輸送においては、2023年後半に中東情勢の混迷に伴うスエズ運河の迂回という問題に直面したものの、本部内での機敏かつ率直

な議論の積み重ねを踏まえたお客さまとの調整と、各現場との緊密なコミュニケーションによるスムーズかつ隙のない配船計画・オペレーション対応により、着実に輸送台数を伸ばすことができました。また、2023年度には、LNG燃料自動車専用船の初期発注分8隻がすべて出揃いました。8隻すべてで5~10年の中長期輸送契約を獲得しています。GHGのScope3排出量への意識の高まりもあり、次世代燃料船の中長期契約を希望するお客さまが増えてきたと実感しています。自動車物流事業は、数年前から取り組んできた不採算事業の整理と成長が見込まれる領域へのリソースの再配分が結実し、業績を飛躍的に伸ばすことができました。自動車業界は、技術も流通網も販売手法も大きく変わろうとしている最中にあります。そうした変化の中で、当本部がさらなる業容拡大を遂げるために、自動車物流事業は非常に重要なカギとなるので新規事業投資も引き続き検討中です。今後、新たに立ち上がるターミナルや物流拠点も大いに活用し、当本部の事業機会をしっかりと広げていきます。

## 2024年度の事業方針

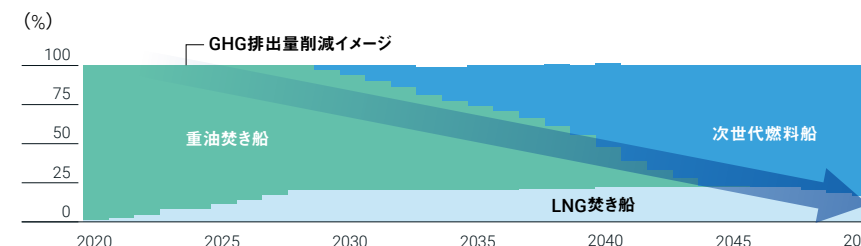
引き続き、4つの「シン」をベースとする運営方針に取り組みます。その中で、特に3つの課題に重点的に取り組んでいく予定

です。まず、世界的に高まる地政学的リスクにより、サプライチェーンに混乱が生じた時を想定し、高品質なサービスの継続的な提供を可能にする体制や仕組みの構築です。2023年度は、当本部の組織力によって、配船計画や事業計画の策定が極めてうまくいきましたが、想定を超えた事態が起こる可能性を常に念頭に置き、有事の際でもお客さまのお役に立てるよう、組織力と提案力にさらに磨きをかけます。

2つ目は、海上輸送における供給不足解消を見据えた営業活動です。2024年度は、引き続き船腹供給不足が続く見込みですが、各社が新造発注している船舶が2025年頃から続々と竣工してくると、供給不足が一転する可能性があります。解撤や減速航海の推進により、ある程度バランスが取れると思いますが、当本部は次世代燃料船を軸に中長期契約の獲得を進めることで市況変動の影響を最小化していきます。また、近年、電気自動車の需要が世界中で高まっており、一時の過熱感は落ち着いてきていますが、長期的には出荷も増えてくると見られるので、輸送上の安全や品質面での取り組みも引き続き進めていきます。

3つ目は、環境対応への取り組みです。バイオ燃料や次世代燃料の活用に加え、船底付着物除去、高効率付加物の活用など、さまざまな取り組みで当社グループが掲げるGHG排出削減目標の達成に全力を尽くします。また減速航海も大きな効果を見込めるので、スエズ運河迂回やパナマ運河の通航制限など物流上の制約もあり難しい面もありますが、営業担当者と運航オペレーターの連携をこれまで以上に高め、創意工夫を高めて対応していきます。

自動車専用船ポートフォリオ(燃料種別、現計画に基づく2050年までのロードマップ)



ドライバルク事業本部

# DRY BULK DIVISION

より高度化されたビジネスモデルを通じ、事業変革をリードする存在へ。

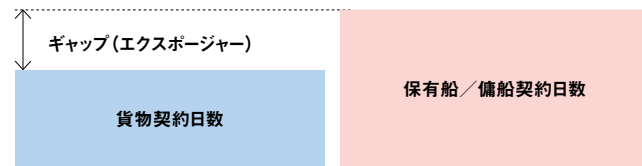
常務執行役員 ドライバルク事業本部長  
西山 博章



ドライバルク事業本部主要海外拠点(2024年3月末時点)



市況変動リスク管理



※ 市況変動型の契約 (Index Linkの備船契約など) は日数に含みません

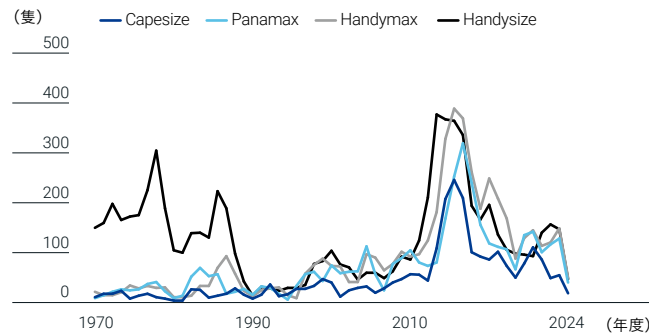
- ① 将来の特定期間について、ギャップの日数分だけ、海運市況に連動して収支が変動
- ② 将来の各期間ごとにエクスポージャー日数を計算および把握し、適正な範囲に収まっているかモニタリング
- ③ 必要に応じてFFA\*取引などの手段でエクスポージャー日数を適正な値に調整

※ Freight Forward Agreement. 将来における特定期間の備船料インデックスを対象にしたデリバティブ取引

ドライ4戦略

- 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 (不定期専用船) 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 海運業を超えたサプライチェーンへの参画

船型別竣工隻数



出典: Clarkson Research Services

2023年度の総括

当本部は、1万トン以下の内航船から30万トンクラスの外航船まで約450隻の船隊規模で、年間約50億トンの需要に向き合い、世界中の生活基盤となる貨物輸送を担っています。グループ企業理念である“Bringing value to life.”を「お客さまのお客さままで価値を届ける」と定義し、これを実現する手段として「ドライ4戦略」と「ESG戦略」に取り組んでいます。世界各地で事業を展開し、多くのお客さまに価値をお届けするため、「皆で同じ絵を見る」というコンセプトを掲げ、本部一丸となって上述の各戦略を推進しています。

2023年度は、ドライバルク運賃市況が期初時点の想定を下回る局面もありましたが、上述した各戦略が奏功し、着実に業績を積み上げることができました。エクスポージャー管理については、管理手法を構築し洗練させることでエクスポージャーの解像度を上げ、高い精度でリスクを把握した上で事業戦略上重要な投資の実施是非を判断する体制を確立しました。不定期専用船事業については、需要が高まっている環境性能が高い船舶を安定的に確保するため2年以上の中期備船契約を積極的に進めてきました。過去、長期備船および保有船の市況リスクが収益を圧迫していた時期もあった当本部ですが、GHG(温室効果ガス)排出削減目標達成への寄与と燃費改善による収益性向上の観点から、一定隻数の新規契約を締結する方針に舵を切り成果を上げることができたと評価しています。長期安定利益の積み上げについては、お客さまの事業構造の変化とともに柔軟な輸送サービスの提供が求められる環境において、LNG

燃料船を先行発注し環境負荷の最小化を付加価値としてお客さまにご提案することで、安定的な長期契約を締結することができています。また海運業を超えたサプライチェーン参画については、脱炭素をキーワードに、今後増加が予想される還元鉄の輸送等はどうアプローチしていくかといった議論を深めることで、多くのお客さまと具体的な対話を持つ機会が増えてきました。いずれの施策もさらなる進展の余地があり、継続していく所存です。



LNG燃料ケープサイズバルカー「SG OCEAN」(LNG二元燃料エンジン搭載船)

2024年度の事業方針

2024年度は、前年度に取り組んできた各戦略を引き続き推進していきます。

世界市場におけるドライバルカーの新造発注残隻数は、現在かなり低い水準で推移しています。中国の鉄鉱石需要も根強く、また製鉄に用いる原料炭の需要も底堅い見立てです。そのような状況下、運賃市況については、多少の変動はあるものの、ある程度好況を維持すると予想しています。ただし、将来にわたって需要があるという安易な見立ては危険であり、定点観測はこれまで以上に徹底していきます。

ESG戦略については、あらゆる現場でESGを実現することで社会に貢献するため、営業、オペレーション、備船など、それぞれの現場で多岐にわたる施策に取り

組んできました。まず、大規模な船隊を運航する本部として、運航上の安全を確保することは、乗組員、世界の港湾関係者および荷主の皆さま、ひいては社会全体に対する責務であると捉え、安全運航を最優先・大前提として事業を展開していきます。次に、GHG排出削減の取り組みを重点的に進めています。GHG排出削減目標達成に向けて超えるべきハードルは多くありますが、着実に成果を積み上げることで、社会課題を解決するとともに将来に向けた競争優位性の獲得を目指しています。

また、当本部は他本部に先駆けて生産性の向上に積極的に取り組んできました。例えばDXについては、実務者による主体的な発案を中心に、既存業務を効率化し、新たな価値を生み出すリソースを創出する施策の導入やツール開発が進んでいます。この2年間で120件近いツールやアイデアが実現されており、継続して本部の各所で生産性の向上を追求することで、お客さまにお届けする価値を創造していきます。最後になりますが、上述のような一連の施策を本部全体で推進するため、グループ企業理念・戦略の共有と自由闊達なコミュニケーションの機会を本部内各所に設けることを心がけています。例えば、本部内向けタウンホールミーティング実施や、管理職層で集中的に議論する時間を設けるなど、本部で活躍する一人ひとりが事業の主役としてその力を思う存分に発揮できるような環境づくりに注力していきます。



エネルギー事業本部

# ENERGY DIVISION

将来のエネルギーバリューチェーンを見据え、先進的な取り組みを加速します。

常務執行役員 エネルギー事業本部長  
渡辺 浩庸



エネルギーバリューチェーンポートフォリオ戦略

探査	試掘・掘削	開発	生産・貯蔵	域内輸送	精製・液化・貯蔵	輸送	お客さま
調査／物理探査船	ドリルシップ	LNG上流事業	FPSO (浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備) FSO (浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備)	シャトルタンカー	FLNG (浮体式LNG生産設備) LNG中流事業	LNG輸送船 タンカー (原油/LPG/ケミカル) 石炭輸送船	FSRU / FSU (浮体式LNG貯蔵再ガス化設備/浮体式LNG貯蔵設備) LNG燃料販売事業
		アンモニア・水素製造			アンモニア浮体式貯蔵設備	アンモニア燃料アンモニア輸送船 内航アンモニア輸送 液化CO <sub>2</sub> 輸送 MCH <sup>®</sup> 輸送	アンモニア浮体式貯蔵設備 アンモニア・水素燃料販売事業 潮流・海流発電

■ 参入済み □ 参入検討 ■ 参入済み(グリーンビジネス) □ 参入検討(グリーンビジネス) ※ MCH: メチルシクロヘキサン

## 2023年度の総括

当社グループの中期経営計画において、当本部は「既存事業の深化」と「新規事業の進化」を両輪とした事業戦略を実行する位置付けにあります。既存事業については、LNG事業や海洋事業等で契約を順調に積み上げることができました。また、LPG船やケミカル船の好況も背景に、当本部全体で業績は堅調に推移しました。

新規事業については、洋上風力関連事業の一つとして、CTV (Crew Transfer Vessel、作業員輸送船)の石狩湾での運航を開始しました。次世代燃料関連事業においても、着実に進展するLNG燃料船やLNG燃料供給事業に続き、アンモニア燃料の商用化への取り組みが本格化しています。世界初の商用アンモニア燃料船として、アンモニア燃料タグボートの建造を進め、2024年8月に竣工しました。中期経営計画で掲げる「共創」のコンセプト通り、エンジンメーカーや造船所、船級協会といった外部組織とコンソーシアムを組んだ取り組みとなっています。

## 2024年度の事業方針

ロシアによるウクライナ侵攻によってロシアから欧州への天然ガスのパイプライン輸送が止まり、米国から欧州へのLNG輸送が増加するなど、従来のトレードパターンは様変わりしました。加えて、中東情勢の混乱によるスエズ運河迂回の影響や、渾水によるパナマ運河航行制限の影響などから、エネルギー需給の不確実性がより高まっています。

このような状況下で化石燃料を中心としたエネルギー安定供給に対する重要性



アンモニアも積載可能なLPG運搬船「GAS GARNET」(LPG二元燃料エンジン搭載船)



新造CTV「RERA AS」

は全く変わらない一方、長期的なシナリオにおいては脱炭素化、クリーンエネルギーへの移行も進んでおり、当本部としてさらに取り組みを深化、拡大させ、このような事業環境に対応していく必要があります。

2024年度においても、当本部目標「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』」の下、安全輸送を最優先項目としつつ、既存の在来型エネルギー輸送の低・脱炭素化を進めながらエネルギー需要を支え、新規ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の拡大を目指します。顧客のニーズにも寄り添いながら、これらの取り組みを進めていきます。具体的には、既存事業において引き続き需要の大きいLNGのほか、LPGや化学製品等も重点領域とし、輸送需要に確実な対応を行い安定的な収益を引き続き積み上げるとともに、輸送の低炭素化を進めていきます。

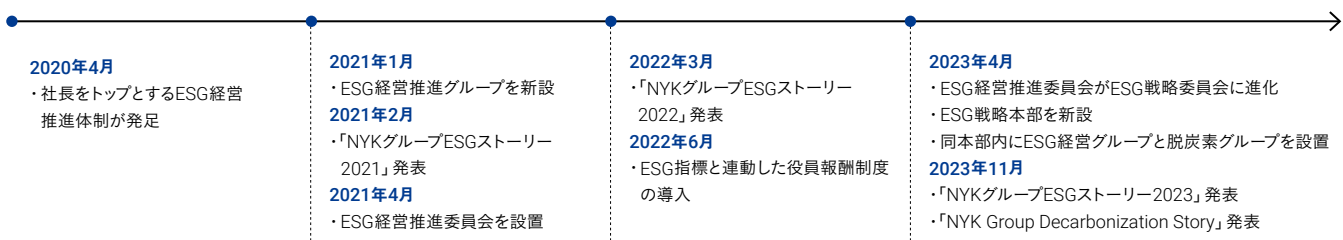
新規事業については、洋上風力関連事業は国内での取り組みを着実に進めると同時に、M&A等も視野に入れながら、海外での取り組みも検討していく考えです。アンモニア関連事業は、アンモニア燃料アンモニア輸送船の建造を進め、石炭輸送に続く本部の主要事業として、アンモニア輸送事業を育てていく計画です。輸送事業を軸としながら、将来的には上流のアンモニアの生産、下流の供給等一連のバリューチェーンの構築に貢献していきます。CO<sub>2</sub>関連事業については、CO<sub>2</sub>回収・貯留技術において当社グループが保有する特許も活かし、商用化を進めていきます。エネルギー事業本部は、引き続きこれら既存事業・新規事業の両輪でエネルギーバリューチェーン全体に価値を提供し、「両利きの経営」の実践と事業収益の拡大を目指します。



## ESG経営推進の進捗 — 浸透から実装へ —

### 進化を続けるESG経営

2020年4月に社長をトップとするESG経営推進体制を整えて以降、当社グループはESG経営の進捗に合わせながら体制を強化し、戦略の高度化と施策の実行を加速しています。



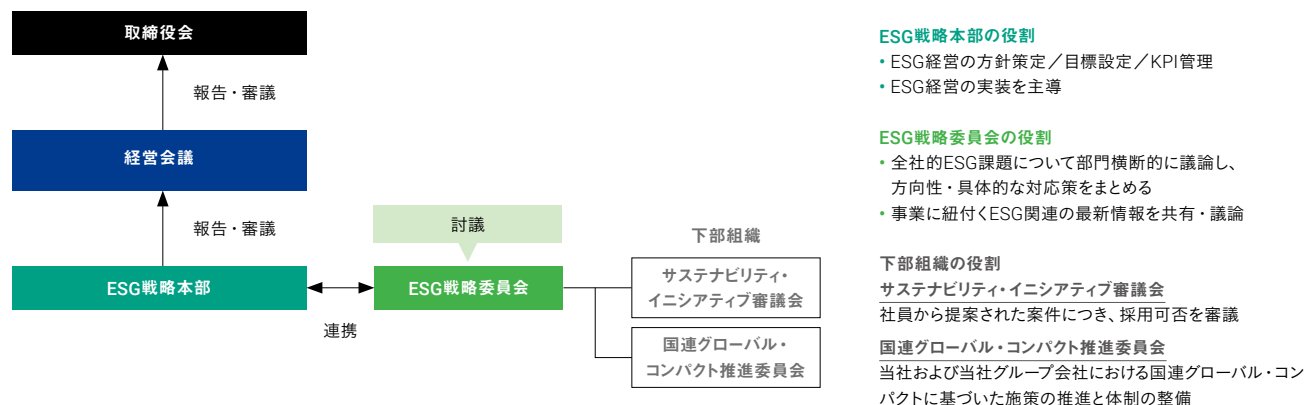
### ESG経営推進委員会およびESG戦略委員会における主な議題

2021年度	2022年度	2023年度
ESG経営推進委員会 計4回開催	ESG経営推進委員会 計4回開催	ESG戦略委員会 計9回開催
<ul style="list-style-type: none"> <li>・シップリサイクルについてSRTI®への参加決定</li> <li>・KPI目標策定に向けての議論</li> <li>・外航海運のGHG削減長期目標の内容検討</li> <li>・「NYKグループESGストーリー2022」内容検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「TCFD提言に基づく開示」内容検討</li> <li>・人権方針策定に向けての議論</li> <li>・GHG排出量削減に向けての議論</li> <li>・グローバルエンゲージメントサーベイ実施報告</li> <li>・KPI実績と取り組み状況共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティについての議論</li> <li>・「NYKグループESGストーリー2023」内容検討</li> <li>・「NYK Group Decarbonization Story」内容検討</li> <li>・SDGs対照表の更新に関する議論</li> <li>・有価証券報告書の非財務情報開示に関する議論</li> <li>・KPI実績と取り組み状況共有</li> </ul>

※ 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

### ESG経営における意思決定プロセス

ESG戦略委員会での討議を意思決定プロセスに落とし込むために、ESG戦略本部は全本部長に対し、ESG戦略委員会のアジェンダとスケジュールを適宜報告します。本部長からのフィードバックをアジェンダに反映し、ESG戦略委員会で部門横断的な視点から議論を重ね、結論をまとめます。重要案件に関する結論はESG戦略本部を通じ、経営会議および取締役会へ上申、審議されます。



### ESG Navigatorの活躍

ESG経営実装の土台として、ESG Navigator制度を導入しています。2024年8月時点で計107名のNavigatorが、各部署におけるESG経営に関する議論や取り組みを主導しています。

<b>2023年度の各部署における取り組み事例</b>	1. 顧客主催の港湾での社会貢献活動への参加 2. サステナブルなノベルティの開発・活用 3. 船員によるESGアイデアコンペの実施、表彰 4. チーム間の相互理解促進のための勉強会実施	5. エンゲージメントを高めるための“業務上での年間MVP制度”の構築 6. 本部独自のESGブックレット、ポータルサイトの制作、拡充 7. ESG関連トピックに関し、少人数で気軽に会話するイベントの企画（経営層×一般社員、一般社員×一般社員）
-----------------------------	--	--

### Key Message



海外ドライブクループ  
ESG Navigator  
立岩 馨人

2023年度には、ESG経営に関する悩みや要望を部署内で取りまとめ、ESG目標を作成しました。業務負荷軽減や海外のお客さまの現場に対するメンバーの理解度向上を課題と考え、取り組みを進めました。業務負荷軽減については、DXを推進し新たなツールを複数導入したほか、会議中の使用言語やマニュアルを英語へ切り替えることで、国籍に関係なく発言の機会を増やし、互いの知見・知識の共有を加速してきました。その結果、海外グループ会社含め、これまで以上に一体感を持って働けていると実感しています。お客さまの現場への理解度向上については、実際に現地を訪れることが重要と考え、海外のお客さまが主催した地域貢献イベントに参加、子ども向けゲームの運営を通じ650人以上の方々と交流しました。自らが運航管理し、お客さまのもとへお届けした貨物が人々の生活を支えていることを実感し、自部署の業務の意義や使命を改めて確認でき、広い視野を持って日々の業務に取り組めるようになりました。このほか、船体をロボットで洗浄するサービスを手掛けるスタートアップ企業と協力し、燃料節減効果の検証などにも積極的に取り組んでいます。2024年度は陸上と海上のコミュニケーションをより充実させる活動のほか、ESG関連の勉強会に積極的に参加し、得た知見を部署内に還元していきます。

### ESGストーリーの海外展開

2024年2月、「NYKグループESGストーリー2023」および「NYK Group Decarbonization Story」を基に、グループ内対話の促進と相互理解の浸透を図るため、現地へ赴き、海外人材を対象とした対面形式のタウンホールミーティングを開催。延べ850人が参加しました。

### Key Message



NYK Business Systems Europe Ltd.  
Portfolio Manager  
Samantha Dowsett-Browse

#### Q. ESG経営をグローバルに広げていくための課題は？

新たなESGツールが既存の財務・非財務報告システムと連携可能かどうか重要です。また、さまざまなステークホルダーからの開示要請への対応においては、透明性のあるコミュニケーションが不可欠です。ESGデータの収集・分析に機械学習を取り込み、合理化を図ることも考えられます。ESG経営の実装には、技術・運用の両面でコストがかかりますが、それ以上にステークホルダーからの信頼を獲得でき、長期的な経営にプラスになると考えます。



NYK Group Americas Inc.  
Senior Vice President of NGA RORO  
Business Management Group & CIO  
Ken Donnelly

#### Q. 今後、ESG経営において取り組みたいことは？

当社では、社員一人ひとりがESG活動を1つ以上実践することを目標に掲げています。それは、一人ひとりがESGについてより深く考えることから始まります。グループ会社間、地域間、さらにはお客さまや取引先との関わりも含まれます。たとえ小さくとも、社員にESG活動に取り組んでもらうことで、将来的に、より有益な取り組みに発展することを期待しています。

**タウンホールミーティング参加者の声**

- ・当社グループが一丸となって未来を創り出そうとしていることに共感した。
- ・コーポレート部門としてESGに取り組むことを難しく考えていたが、今回の対話を通じてアクションが明確になり良かった。
- ・今回のようなセッションを半年～1年ごとに対面で実施してほしい。
- ・ESG経営に関する好事例を他地域にどんどん共有してほしい。他地域での新しいアイデア創出につながるのではないかな。
- ・環境面において当社グループがグローバルで展開しているプロジェクトや新規ビジネスの詳細を知りたい。
- ・陸上輸送や倉庫でのGHG排出削減方法についてもっと知りたい。



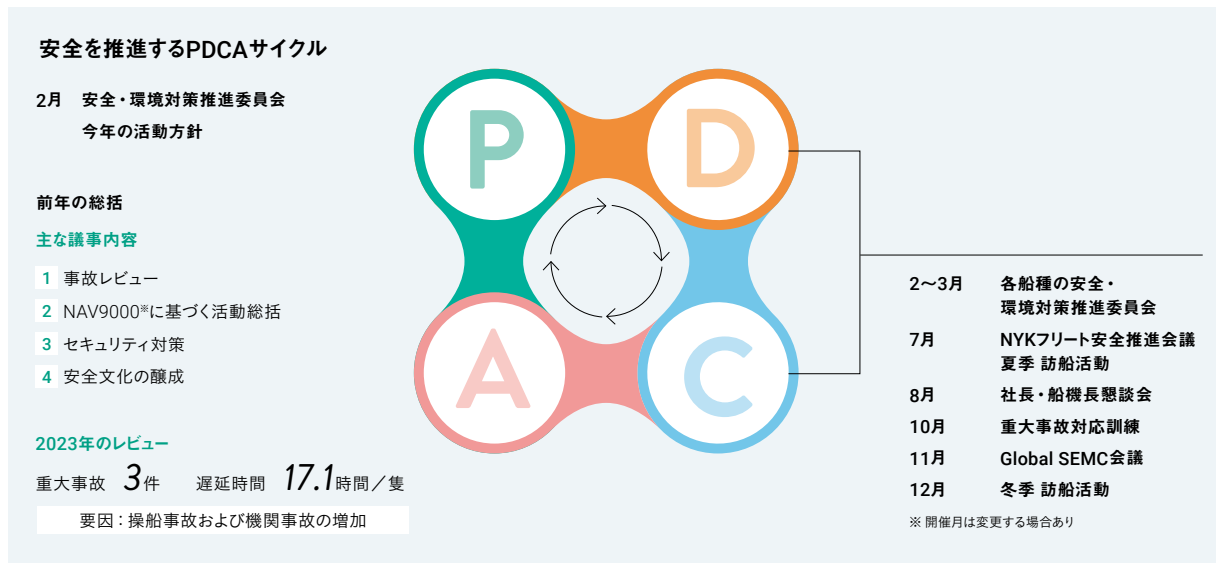


## 安全を担保するガバナンス

「安全はESG経営の一丁目一番地」「安全なくして信頼なし。信頼なくしてビジネスなし。」の考えの下、日本郵船グループは「重大事故ゼロ」を目指した体制を整備し、あらゆる面から安全運航を追求しています。本レポートでは、安全推進活動の紹介にとどまらず、安全を担保するためにどのようなガバナンスを効かせているのかをご説明します。

### プランニングから改善まで。PDCAサイクルを基盤とした安全推進活動

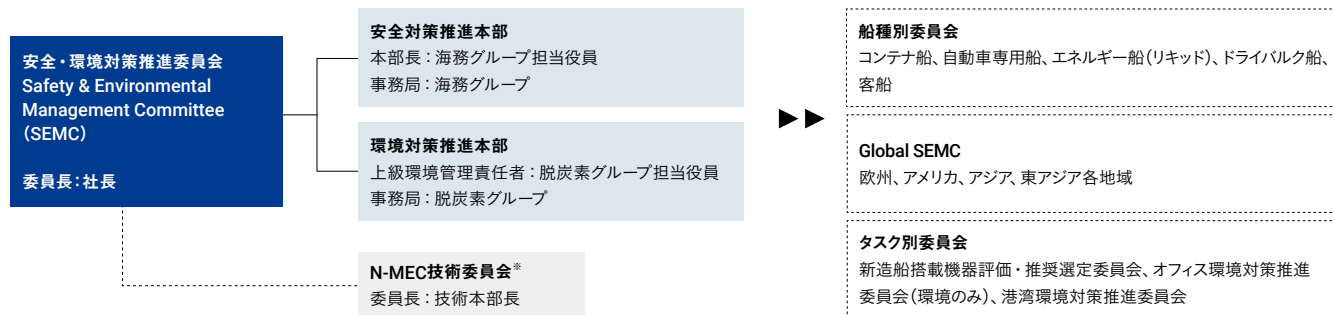
毎年2月、当社グループでは社長を委員長とする「安全・環境対策推進委員会」を開催し、1年間の活動を総括、それを基に計画した次の1年間の活動について議論します。この結果を受けて船種ごとの委員会が開催され、それぞれの特徴に応じた活動計画を立て、7月からは全社的に訪船活動を実施しています。現場のみならず、並行して各船主や船舶管理会社とも対話を図っており、グループ全体で安全意識の再確認と向上に向けたPDCAサイクルを年間を通して運用しています。



※ 人命の安全、運航船舶の安全の確保と環境保護の責任を果たすことを目的に、国際条約、業界基準ならびに業界のグッドプラクティスをはじめ、これまで当社が蓄積してきた事故の再発防止策、お客さまの要求事項など約1,500項目が集約された独自の安全基準

### 安全・環境対策推進体制

社長をトップに、船種、地域、タスクごとに安全活動に落とし込む仕組みを構築しています。



※ N-MEC技術委員会(NYK MARITIME EDUCATION TECHNICAL COMMITTEE)：船員教育・訓練および育成を目的とした委員会

### 事故を風化させてはならない

1997年7月2日、東京湾沖で座礁したダイヤモンド・グレース号事故\*の教訓を風化させないために、1998年より毎年、7月から2カ月間にわたって、「Remember Naka-no-Se」キャンペーンを実施しています。期間中、経営トップをはじめ関係する社員が運航船に足を運び、安全運航について相互理解を深めます。さらに、同キャンペーンの一環として、国内外の船主および船舶管理会社などのパートナー企業と安全運航の重要性を再確認する「NYKフリート安全推進会議」や、船長・機関長と意見交換を行う「社長・船機長懇談会」を毎年開催しています。また、再現映像を基に作成したeラーニングを海上・陸上のスタッフが受講するなど、双方向のコミュニケーションを促進する活動を展開し、安全文化の醸成に努めています。

※ ダイヤモンド・グレース号事故：当社が運航する原油タンカー「ダイヤモンド・グレース」が東京湾中ノ瀬の浅瀬へ接触し、原油約1,550キロリットルを流出させた油濁事故



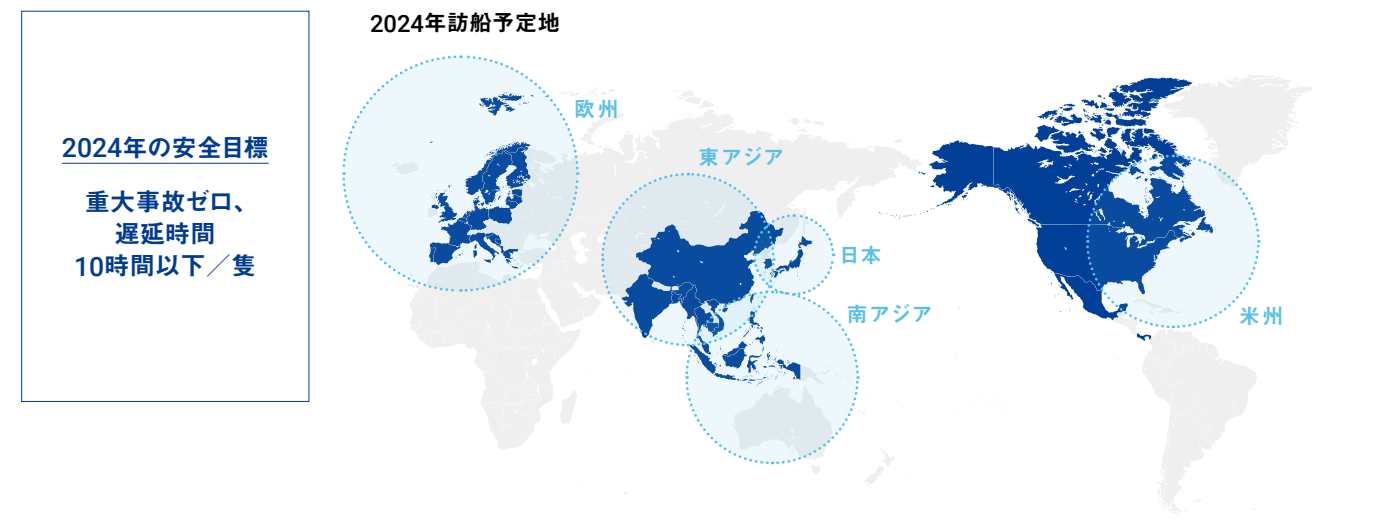
J-Marine NeCST(船舶運航支援装置)および情報統合型船橋の説明を受ける鹿島専務(左)

### 異常気象と走錨事故防止対策

近年の世界的な異常気象の頻発に伴い、停泊中の船舶が突風や強潮にあおられ、船舶が錨を下ろしたまま流され(走錨)、港湾設備や他の船舶に衝突するという事故が増加している傾向にあります。当社グループでも、2023年に、荷役中に突風にあおられ、船舶が流される事案が発生しました。従前から突風への対策は取っているにもかかわらず、こうした事故が発生したことを踏まえ、予想を上回る突風が吹く場合も想定し、安全推進キャンペーンなどを通じて、海上・陸上双方での情報共有の大切さを再認識するなど、船陸間での安全意識の向上を徹底しています。

### 2024年の安全活動方針～もっと現場へ！～

2023年のレビューを踏まえ、2024年は訪船活動をさらに強化し、操船事故や機関事故の削減を目指します。具体的には、安全推進キャンペーンの一環として夏季・冬季に実施している訪船活動について、国内中心の訪船活動をグローバルに拡大します。対面による対話の機会を増やし、さらなる安全意識の向上を図ります。





## 脱炭素への取り組み

脱炭素への取り組みは、単なる環境保護のためだけでなく、企業の持続可能な成長、競争力の維持、そして社会全体の未来を担う重要な使命です。日本郵船グループは、この挑戦を通じ、革新的な解決策を提供し、持続可能な社会の実現に向けてグローバルでの貢献を続けていきます。

# STRATEGY



### 事業成長と環境負荷のデカップリング

脱炭素グループ長  
小泉 卓也

当社グループが脱炭素に取り組む意義は、地球規模で進行する気候変動問題に対する緊急の対応が必要であることに起因します。気候変動は、世界の経済、社会、環境に、また時には安全保障にさえ甚大な影響を及ぼし得るリスクであり、その対策は待ったなしの状況です。特に海運業界は、グローバルな貿易において中心的な役割を果たしており、世界の人々の生活に欠かせない存在であるため、その責任は大きいと言えます。当社グループが脱炭素への取り組みを加速することは、環境保全への貢献だけでなく、持続可能な社会の実現に向けた必須のステップと言えます。

脱炭素社会への移行は容易な道のりではありませんが、人類には、もはや様子見をしている時間は残されていません。手を伸ばせば届くような目標設定ではなく、達成できるかどうか分からない高いハードルを設定し、その目標に向かってまい進せざるを得ない状況を直視する必要があります。換言すれば、「なぜできないのか」という言い訳に終止することはもはや許されず、「どうやったらできるの

か」という発想に頭を切り替え、常にこの問いに向き合い、努力・行動し続けることが不可欠です。このような不確実性の中で目標を設定し、挑戦する勇気こそが、未来への大きな一歩となります。

このような状況下、当社は、2023年11月に「NYK Group Decarbonization Story」を発表し、その中で当社グループ全体のScope1+2を2021年度比45%削減、2050年度までにはScope3も含めてネット・ゼロを達成するという極めて野心的な新脱炭素目標を公表しました。この目標を達成するためには、エネルギー効率の最大化とバイオ燃料やアンモニアなどに代表される代替燃料使用、さらにはカーボンクレジットの利用も見据えたあらゆる手段を講じていく必要があります。また、研究開発や技術革新への投資、業界や政府、NGO、研究機関との協力関係の構築に加え、お客さまや投資家、サプライヤー、グループ会社の皆さまとのさまざまな共創など、多角的なアプローチを全方位的に進めていきます。

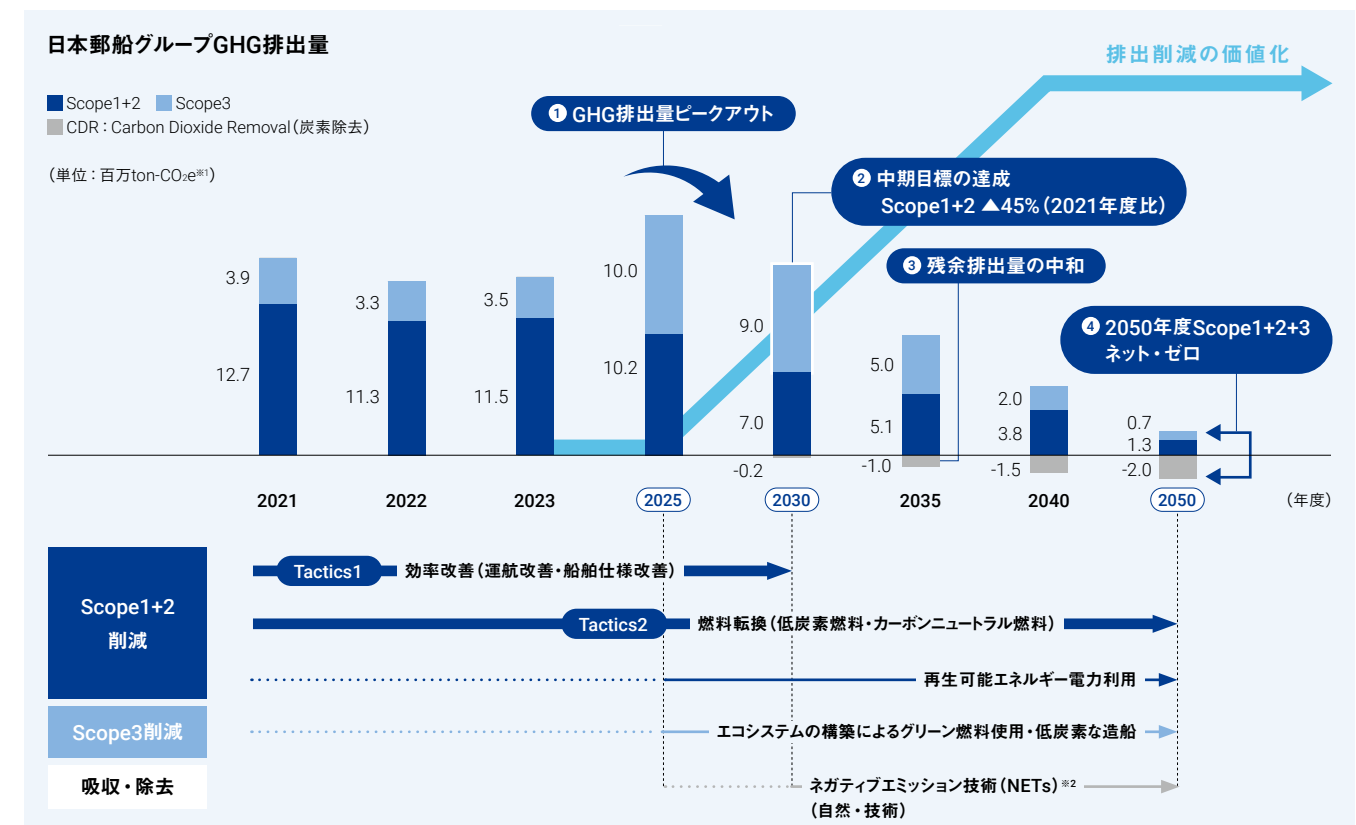
一方で、脱炭素社会への移行は、新しい市場や顧客ニーズへの対応、競争力の強化といったビジネスチャンスをもたらします。例えば、環境負荷の低い輸送サービスを求められるお客さまに対する新たなサービスメニューの提供などは、環境対策をいち早く進めた者のみが提供でき、他社との差別化の源泉となります。また、カーボンニュートラルな燃料の開発や、省エネ技術、デジタル技術の活用による運航の効率化などは新たな技術やビジネスモデルを創出する可能性を秘めており、当社グループにとって次世代の成長エンジンとなり得るのです。

社会インフラとしての活動量を維持・増加させながら低・脱炭素化を競争力にし、社会変革に伴う成長の機会を捉えていく、この事業成長と環境負荷のデカップリングを戦略の軸として、脱炭素の取り組みを推進していきます。

排出削減の価値化

GHG削減の取り組み

## ネット・ゼロ達成シナリオ



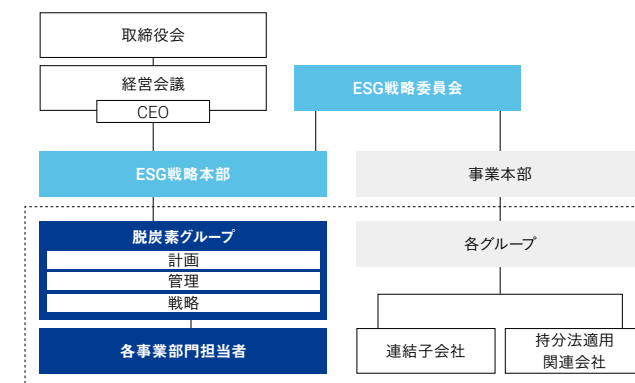
\*1 CO<sub>2</sub>e: CO<sub>2</sub> equivalent (二酸化炭素換算) \*2 大気中または海洋中のCO<sub>2</sub>を回収・除去する技術の総称

## 推進体制とプロセス

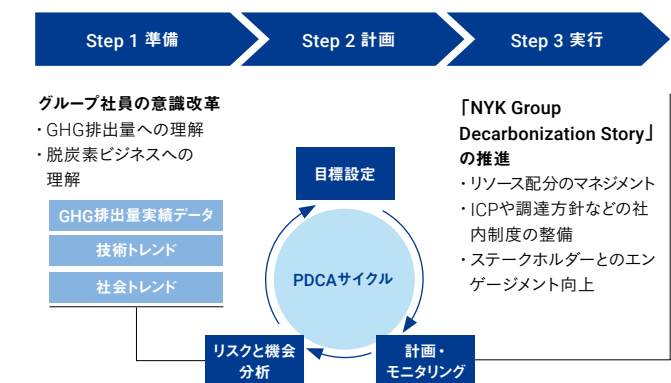
方針決定と業務執行を分離する「センター・オブ・エクセレンス」スタイルの体制を採用しています。ESG戦略本部の脱炭素グループは全社戦略を担当、各事業部門による実行サポートや実施状況をモニタリング、改善提案などを行う一方、事業部内にもGHG集計担当者を置き、部門ごとの取り組みを管理します。

また、戦略の推進にあたっては、リスクと機会分析と取り組み状況のモニタリングにより戦略のPDCAを回すことはもちろんのこと、グループ社員の理解と意識を高め、健全な危機感を醸成するためのワークショップや社内研修による「準備段階」も重視しています。

### 推進体制



### プロセス







## 脱炭素戦略の全体像

GHG(温室効果ガス)排出量ネット・ゼロの達成に向けて取り組みを進め、その取り組みを低・脱炭素海上輸送サービスとして展開することで、社会の脱炭素の加速と日本郵船グループの成長につなげていきます。

当社グループの低・脱炭素海上輸送サービスを幅広く展開することで、次世代燃料の使用量が増え社会に普及し、グリーンプレミアムが徐々に適正化されることを期待します。その結果、社会全体で幅広い企業の次世代燃料へのアクセスが可能になるため、さらにエコシステムが拡大し、低・脱炭素輸送サービスの展開規模も拡大することで、当社グループの成長と社会の脱炭素を加速させることが狙いです。

また、次世代燃料の普及により当社グループが事業の中で調達できる次世代燃料や低・脱炭素素材も増加するため、当社グループとしてのネット・ゼロエミッション達成に近づくことになります。

## 社会の脱炭素の加速 日本郵船グループの成長



社外ステークホルダーを  
巻き込む  
仕組みづくり

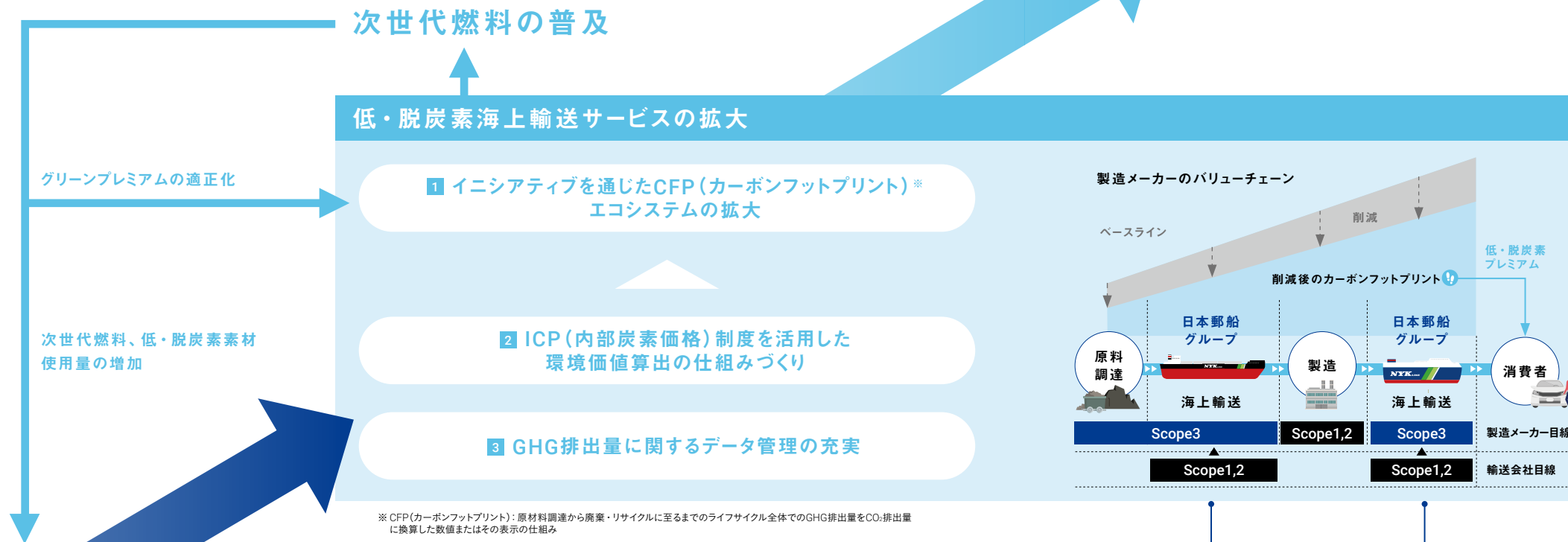
脱炭素グループ  
脱炭素推進チーム長  
加藤 淳

「NYK Group Decarbonization Story」では、気候変動への対応を含む持続可能な社会の実現に向けた変革が進む中で、海上輸送を含む物流全般においても新しい価値が生まれつつあること、それを測定する指標や規制のあり方、変革を下支えする自由で信頼のあるデータ流通などについて考察しました。

日本郵船グループの持続的な企業成長につなげる取り組みの方向性として、①グリーンコリドーに代表されるような、志を同じくするパートナーが構成するエコシステムへの参画機会を捉えること、②CFPを活用した環境価値の創出、③その裏付けとなるGHG排出量に関するデータ管理の充実の3点が重要であると考えます。

製品の資材調達から製造、輸送、販売、使用、廃棄に至るまでのサプライチェーン全体での環境負荷を評価するライフサイクルアセスメント(LCA)が新たな評価軸(ものさし)として浸透する中で、多種多様なサプライチェーンに組み込まれている物流の脱炭素化は急務です。

当社グループにおいては、燃料転換とエネルギー効率改善を軸とする、事業からの直接排出(Scope1)の削減に重点的に取り組みます。各事業の上流/下流における他社排出(Scope3)に対しても、組織境界を設定し、エンゲージメントを段階的に強化、GHG排出量の現状把握、目標設定、削減計画、積極的な開示等により社会全体の脱炭素化を促進していきます。一連の取り組みにより達成した排出削減の価値化を通じて、当社グループは「低・脱炭素」を競争力として、持続可能な成長を目指します。



## ネット・ゼロエミッション達成に向けた取り組み

**GHG排出量の削減**

- ▶ 低・脱炭素素材での造船
- ▶ 燃料転換
  - ・アンモニア P.36
  - ・LNG
  - ・バイオ燃料
- ▶ 効率改善
  - ・運航オペレーションの改善
  - ・船舶の仕様改善
- ▶ クリーンな船舶処分
  - ・環境に配慮したシップリサイクル

**吸収・除去**

- ▶ ネガティブエミッション技術(NETs)
  - ・森林再生によるCO<sub>2</sub>吸収
  - ・海中のCO<sub>2</sub>除去

海中のCO<sub>2</sub>除去

森林再生

CO<sub>2</sub> → 中和

CO<sub>2</sub> CO<sub>2</sub>

**削減貢献**

- ▶ CO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)/CO<sub>2</sub>輸送
- ▶ 洋上風力発電

CO<sub>2</sub> CO<sub>2</sub>



## 低・脱炭素海上輸送サービスの拡大

脱炭素社会への転換を加速すべく、さまざまな取り組みを同時進行で進めています。新たな社会システムを構築すべく、多様なステークホルダーと共創しながら仮説を実行・検証し、社会に受容される持続可能なシステムへと磨き上げていきます。

### 1 イニシアティブを通じたCFP(カーボンフットプリント)エコシステムの拡大

代替燃料への転換は、燃料供給者のみならず荷主を巻き込んだエコシステムを構築することが重要です。現在NYKパルク・プロジェクト(株)がチリのグリーンコリドープロジェクトの活用を通じた共創体制の拡大を進めており、2023年11月にチリの国営銅生産企業であるCODELCOと、2020年代後半以降に最大15隻のアンモニア燃料ハンディマックスバルカーを建造する検討を開始、2024年2月にはチリの硝酸アンモニウム製造会社Enaex S.A.と、再生可能エネルギー由来のグリーンアンモニアをアンモニア燃料船に供給する共同検討の覚書を締結しました。この取り組みにより、アンモニア生産国であるチリと日本を含む極東アジアをつなぎ、アンモニアを「つくる・使う・運ぶ」アンモニアサプライチェーンを構築していきます。

他にも、2024年4月にアムステルダムを拠点に物流セクターのGHG削減を目指すNPO法人「Smart Freight Centre」に加盟しました。海外船社や船級協会とともにRORO船のGHG排出量算定の標準モデルを策定し、CFPエコシステムの活性化を目指します。また世界最大のバンカリングハブであるシンガポールに拠点をもち、100以上のパートナーが参画するGlobal Centre for Maritime Decarbonisation (GCMD)と共同で、バイオ燃料がエンジン性能や燃料供給システムに与える影響を精査する「プロジェクトLOTUS」も開始しました。安全性能ガイドラインの策定に加え、運用時のメンテナンスを含めた総費用を算定することで、参画企業に対してバイオ燃料転換の知見を広め、低炭素技術の採用障壁を下げることを目的としています。



サンティアゴ(チリ)で行われたEnaex S.A.との覚書の締結式



非営利団体GCMDとの共同プロジェクトLOTUSを開始



### 2 ICP(内部炭素価格)制度を活用した環境価値算出の仕組みづくり

当社グループでは、脱炭素推進へのインセンティブ、収益機会とリスクの特定、あるいは投資の意思決定の指針などに使うために、企業内部で炭素に価格を付与するICPを導入しています。ICPの活用を通して財務情報とGHG排出量を紐付け、排出削減価値を可視化し、さまざまな部署や案件の評価基準を統一することで、健全な意思決定の促進を図ります。ICPの適用価格はEU-ETS(欧州域内排出量取引制度)の価格などを参照した上で、半年ごとに見直しを行っています。

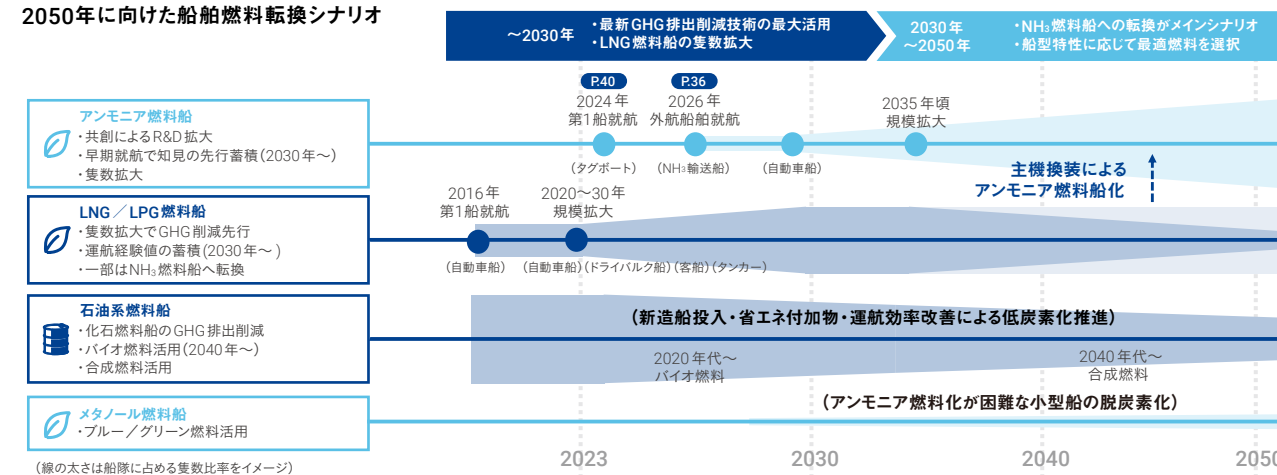
### 3 GHG排出量に関するデータ管理の充実

GHG排出量を正しく管理することは、CFPやICPの活用において重要なエビデンスとなります。当社グループは現在、Scope1、2およびScope3に対応し算出しており、第三者検証機関による保証を取得しています。月次でのGHG排出データの集計体制の構築を進めており、2023年にはNTTデータ(株)の支援の下、Scope3の各カテゴリーの集計体制も確立し、Scope3を含めたGHG排出量の定量分析が可能となりました。今後、船舶からのGHG排出量についてより正確な一次データでの集計を行うべく、衛星観測を活用した排出量の捕捉を目指し、実用化の検討を進めています。

## ネット・ゼロエミッション達成に向けた取り組み

ネット・ゼロの実現には燃料転換が不可欠です。2030年度以降はアンモニア燃料船など次世代燃料船を投入し、GHG排出削減を加速させますが、それまでのブリッジソリューションとしてLNG・バイオ燃料への転換を進め、中期目標の達成を目指します。

### 2050年に向けた船舶燃料転換シナリオ



### LNG燃料船の導入と燃料供給体制の拡大

2024年6月時点で35隻のLNG燃料船を発注しており、そのうち20隻が竣工済みです。LNG船の供給量増加に伴い、お客さまとの関係性を強めるとともに、LNG燃料自体の供給体制も強化すべく、2022年にLNGバンカリング事業を行うKEYS Bunkering West Japan(株)を設立しました。2024年3月には九州・瀬戸内地域で初めての稼働となるLNGバンカリング船を竣工し、今後のLNG燃料船におけるグローバルバリューチェーン構築に寄与していきます。



LNGバンカリング船 KEYS Azalea(キーズ アザレア)

### 既存船舶でのバイオ燃料使用

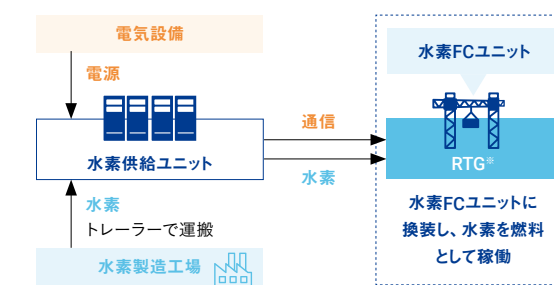
2019年から実施してきた短期の実証実験により、バイオ燃料使用の安全性は確認しており、現在は長期使用におけるエンジンの不具合や、バイオ燃料の長期保管における品質、燃料調達の課題解消に向けたさまざまな取り組みを行っています。2024年9月にはバイオ燃料の安全性評価を行う試験用エンジン設備を設置予定です。エンジンの耐久性を検証するほか、さまざまな原料由来のバイオ燃料を試験することで、使用可能なバイオ燃料を増やし実用化を加速させます。



大型原油運搬船「TENJUN(天順)」による長期使用試験航行

### 陸上の脱炭素の取り組み

港湾で使用する荷役機械の動力を、ディーゼルエンジンから水素燃料電池(FC)に転換する実証実験に取り組んでいます。2023年5月に、東京都港湾局、(株)三井E&S、岩谷産業(株)および(株)ユニエックスNCTとの5者協定を締結、大井コンテナふ頭でのプロジェクト実施を決定しました。荷役機械の換装と作業実施、水素の供給体制構築により、港湾における水素利用の普及促進を図ります。当社は、東京港と神戸港のコンテナターミナルで、2040年までのカーボンニュートラル達成を目指し、ステークホルダーとともに挑戦を続けます。



※ RTG: タイヤ式門型クレーン(Rubber Tired Gantry crane)



取締役 (2024年6月19日現在)



高橋 栄一  
取締役  
監査等委員

中曾 宏  
独立社外取締役  
監査等委員

田邊 栄一  
筆頭独立社外取締役

小杉 桂子  
取締役  
監査等委員

河野 晃  
代表取締役・  
副社長執行役員

長澤 仁志  
取締役会長

曾我 貴也  
代表取締役社長・  
社長執行役員

日暮 豊  
取締役・  
専務執行役員

兼原 信克  
独立社外取締役

山田 辰己  
独立社外取締役  
監査等委員

志濟 聡子  
独立社外取締役

桑原 聡子  
独立社外取締役  
監査等委員





左から順に  
取締役会長  
長澤 仁志

筆頭独立社外取締役  
田邊 栄一

独立社外取締役 監査等委員  
中曾 宏

独立社外取締役 監査等委員  
桑原 聡子

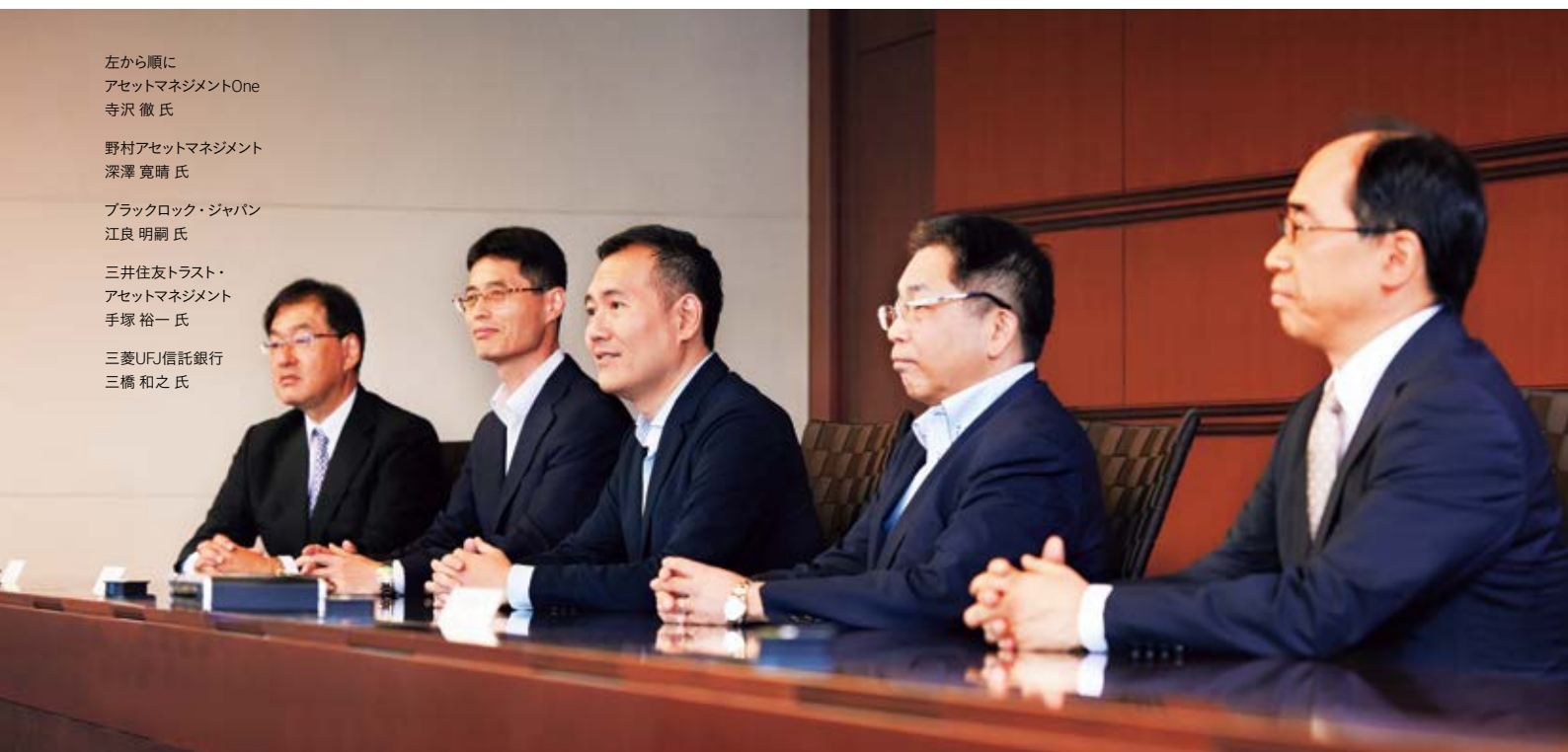
社外取締役と機関投資家の対話

## ガバナンス強化を通じた企業価値向上について

日本郵船グループでは、機関設計の変更を通じ、取締役会の実効性向上とモニタリング機能の強化を推し進めています。

この先、マネジメントモデルからモニタリングモデルへと取締役会が転換していく中、  
企業価値をいかに向上させていくべきか、投資家を交えた対話を行いました。

(本対話は2024年7月に実施したものです)



左から順に  
アセットマネジメントOne  
寺沢 徹氏

野村アセットマネジメント  
深澤 寛晴氏

ブラックロック・ジャパン  
江良 明嗣氏

三井住友トラスト・  
アセットマネジメント  
手塚 裕一氏

三菱UFJ信託銀行  
三橋 和之氏

## 監査等委員会設置会社への 移行後1年間の評価

**長澤** 2023年6月開催の株主総会での決議を経て、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。意思決定の迅速化を目的に、取締役会の実効性向上とモニタリング機能の強化を実現するための移行です。社外取締役の皆さんには、重要案件を説明する場となるブリーフィング会や、取締役会で付議する案件を説明する場となる事前説明会にご参加いただくなど、限られた時間の中で、取締役会での議論がより充実したものになるような仕組みも整えています。

2023年度の取締役会では、資本政策、人事戦略、中期経営計画のレビュー、「NYKグループESGストーリー（以下、ESGストーリー）」などについて議論を重ねました。設定するアジェンダは、議論の中身と同じくらい、取締役会の実効性向上に極めて重要だと認識しています。

**桑原** 監査等委員会設置会社への移行の最大の狙いは、マネジメントモデルからモニタリングモデルへと転換していくことにあります。今までの監査役会設置会社だと、例えば、個別の船舶投資案件で取締役会の決議事項となるものも少なくなく、意思決定にかなりの労力と時間を費やしていました。監査等委員会設置会社となったことで、個別の船舶投資案件の投資判断と意思決定は執行サイドに任せる一方、取締役会としては、船舶投資に伴うエクスポージャーのモニタリングや、ESGストーリーに沿った船隊整備の進捗確認など、日本郵船グループの中長期的な成長により目線を置いた議論ができるようになりました。財務基盤が大きく改善し、さらに積極的な成長投資を実行している中、取締役会の役割を整理し、必要な議論にしっかりと時間を割くことができるようになり、機関設計の変更は非常に良い施策だったと評価しています。また、これまでは執行側が提示したアジェンダをこなすという面があったと思いますが、監査等委員会設置会社に移行したことで、アジェンダ設定自体を取締役会で



議論し、私たち社外取締役から取り上げたいテーマを意見していくことも始まっています。そういった意識の変化が見られる点も成果の一つです。

**機関投資家** アジェンダ設定の重要性についてお話しいただきましたが、監査等委員会設置会社へ移行後、企業価値向上をテーマとしたアジェンダにどのくらいの時間をかけることができたか、もしくはこの先、どのくらいの時間をかけていこうとされているのか教えてください。可能であれば、この統合報告書でもその変化について、定量・定性両面から記載をお願いします。

**桑原** モニタリングモデルに変わろうという考えに基づき、2023年6月の株主総会で承認される前、2023年4月の期初から、一部、運営方法を見直してきました。例えば、4月に取締役合宿を開催し、その年の1年間で何を議論するのか、徹底的に擦り合わせます。また、取締役会の役割・決議事項が整理されたことで、ESGストーリーやOcean Network Express Pte. Ltd.の中期経営計画についても、発表するかなり前の段階からさまざまな角度から意見交換する時間をとることができました。株主還元についても同様に、しっかりと時間をかけて議論を重ねてきました。正式な取締役会以外の役員懇談会等の場でも、意見交換を重ねており、定量的に示すのは難しい



ですが、企業価値向上につながるアジェンダについて議論する時間はかなり増えていると実感しています。

## 取締役会の独立性と多様性

**長澤** 取締役会は計12人で構成され、うち5人が監査等委員を兼ねる取締役となっています。社外取締役は6人で50%、女性取締役比率は12人中3人で25%の割合となっています。2024年6月の株主総会において、新たに志済さんが取締役に加わりました。志済さんはDXへの知見が豊富であり、取締役会のスキルマトリックスを見ても、必要な方ということで参画していただきました。



**機関投資家** 日本郵船だけでなく、どの会社もDX人材を必要としている中、志済さんを取締役に迎えられることは素晴らしいことだと思います。志済さんを迎えるにあたり、指名諮問委員会または取締役会でこういった議論がなされたのか教えてください。

**田邊** DXに対する問題意識は以前からあり、当社グループの成長に必要な人材について要件をしっかりと定義し、人選について1年以上前から議論してきました。多様性も

勘案しつつ、事業や経営の経験、そしてDXへの知見の3つを主な要件として、複数の候補者の中から選定しました。志済さんは、就任後まだ間もないですが、当社グループの成長戦略に対し、鋭いご意見を述べられています。

**桑原** 取締役会の女性比率は25%であることに加え、女性取締役3人のうち1人は常勤の監査等委員の小杉さんであり、バランスの取れた構成だと評価をしています。ただ将来的なことを考えれば、当社グループの非財務目標として、女性管理職比率30%を掲げていますし、社内からの登用を含めて、経営陣への女性の登用がもっと進んでほしいと思います。また、これだけグローバルに事業を展開しているので、将来的に外国人取締役の登用についても真剣に検討していかなくてはなりません。

## 役員報酬制度とサクセッションプラン

**田邊** 当社は取締役会の諮問機関として、2016年に指名諮問委員会と報酬諮問委員会を立ち上げ、現在、両委員会の委員長を私が務めています。

指名諮問委員会において特に重要なことは社長の選解任だと認識しています。2023年の社長交代もそうでしたが、執行側が独断で決めるプロセスでは全くありません。複数の候補者に対し、委員会メンバーが直接面談し、指名諮問委員会で検討します。次の後継人材を検討するにあたっては、候補となる対象者をもう少し広げ、毎年、評価していきます。単に指名するというより、プロセスを通じて、経営リーダーを養成していきたいと考えています。

役員報酬については、基本報酬に加え、2016年に業績連動型株式報酬制度を、2022年に業績連動型金銭報酬制度を導入しました。評価項目には、ROE(自己資本利益率)のほか、TSR(株主総利回り)やESG関連指標を設定しています。評価項目がわかりにくいという意見を踏まえ、2022年に見直しました。ESG関連指標は、当社グループのマテリアリティである「安全」「環境」「人材」

の3つに関わるものですが、コンプライアンスの要素も取り入れています。評価結果は、項目ごとにその理由も併せてそれぞれ執行役員に説明します。ROEやTSRをどの期間で評価すべきか、ESGを定量だけでなく定性面からどう評価すべきかなど、評価手法には工夫の余地もあり、修正を重ねながら取り組んでいきます。

**機関投資家** 経営陣の評価というのは本当に難しいと思います。海運業は、市況変動の影響が大きい一方で、持続的な成長に向けて取り組んでいる脱炭素をはじめとする新規成長事業は、中長期的な時間を要します。あまり目に見える指標だけを評価しすぎると、近視眼的な経営に傾倒しすぎてしまうリスクも出てくるのではないのでしょうか。評価の際、特に意識していることについて教えてください。

**田邊** 社長の本当の成果とは、在任中ではなく、退任後に表れるものだと私は思います。中長期的な企業価値向上のための戦略を描き、種をまき、その方向に会社を導いていくことが、社長に特に求められます。私は、成果がすぐに見えない中で、社長が社員をいかに巻き込み、いかにリードしているか、その情熱とリーダーシップをよく見たいと考えています。



## 株主価値向上に向けた取締役会での議論

**長澤** 中期経営計画では、資本政策として、配当性向目安と配当下限の引き上げに加え、2023年度～2024年度の2,000億円規模の自己株式取得を掲げていましたが、2023年度に2,000億円分を実行し、2025年4月末までに追加で1,000億円の自己株式を取得する予定です。

**中曾** 2021年度～2022年度の好業績により、財務基盤が大きく改善されましたが、株価が期待するほど上がっていないという課題感を取締役会で共有しています。その課題について、取締役会では資本効率の向上によって、株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指し、PBR(株価純資産倍率)1倍を意識した投資、資本政策のあり方について議論を重ねてきました。その結果として、株主還元の拡充やROIC(投下資本利益率)による事業管理などを実施しています。株主資本コストについては、市況変動による業績下方リスクを低減させるべく、M&Aによる物流事業の拡大など、市況に影響されにくい収益基盤を強化していくことで、引き下げていきたいと考えています。株主還元と投資のバランスについても取締役会で繰り返し議論しました。株主資本コストを上回る投資機会が当社グループには潤沢にあると私は認識していますが、中期経営計画では、1.3兆円の投資が計画されていますが、燃料転換や洋上風力関連事業など、成長分野での投資を踏まえると、この数字はもっと増えるのではないのでしょうか。将来の成長投資に向けた資金を確保することが、将来のキャピタルゲインとなり、中長期的な株主価値の向上に資すると考えています。投資から成長の好循環を作り上げることが、何よりの株主還元だということを、株主・投資家の皆さまに説明を尽くしていく必要があります。足元の株価を見ても、当社グループの成長に期待していただけるよう、情報開示をさらに充実させていかなくてはなりません。

**田邊** 取締役会では、ROEのほかPBRやTSRなど、資本効率や株主価値をより意識した議論がこれまで以上に活発になっています。事業ポートフォリオについても、導入したROICを踏まえた議論が進んでいます。航空貨物運送事業の売却判断はその流れからきたものであり、今後も聖域なく事業ポートフォリオの不断の見直しを続けていくべきと考えます。

**機関投資家** サイバー攻撃や紛争など、セキュリティリスクや地政学的リスクは、海運業界でも増大してきていると思いますが、近年顕在化しつつあるリスクに対し、取締役会ではどういった議論をしているのか教えてください。開示が難しいとは思いますが、投資家からすると、そうしたリスクが大きいと投資しづらいところです。

**中曾** 船を動かすために使う原油に影響を及ぼす地政学的リスクは、今後も引き続き議論していくべきアジェンダとして認識しています。中東情勢や台湾情勢などは特に注視しておかなくてはなりません。米国大統領選挙の行方も地政学的リスクの一つとして挙げられますが、誰が次の大統領になるかによって、世界的な気候変動対策にも影響が出てくる可能性があります。ただ、気候変動対策に別な動きが出たとしても、日本および当社グループが脱炭素でリーダーシップを発揮するチャンスとして



捉え、むしろ積極的に投資していくべきではないかと思えます。

## ESG経営および人材、組織変革について

**長澤** 中期経営計画で掲げる事業戦略を支えるDXや経営基盤の強化も順調に進捗しています。経営基盤の強化については、「日本郵船グループ CX Story(以下、CXストーリー)」を策定し、約35,000人のグループ社員をさらに活用していく施策に取り組んでいます。

**桑原** 中期経営計画やESGストーリー、CXストーリーは、取締役会でも議論し、中身を固めていきました。中でも「NYK Group Decarbonization Story」は、脱炭素目標について、悩みに悩んだ執行側の背中を、私たち社外取締役が押すことでまとまったという面もあるように思っています。積み上げによる目標達成ではなく、目指す目標から逆算して何をしていくべきか、発想の転換を促すものとなっています。LNG燃料船の新造発注で当社は先行していますが、採算性と収益性についてしっかり議論しつつも、そうした発想の転換が生んだ、時代を先取りする良い投資判断だと評価しています。もちろん、掲げる目標は非常に高く、達成は容易ではありません。各ストーリーの実現が企業価値の向上につながるのだという信念を持って取り組んでほしいと思います。

**中曾** CXストーリーでは、「A Japanese Company Operating Globally」から「A Global Company Headquartered in Japan」という、当社グループが目指すべき在り姿について書かれています。日本発ながら、日本はあくまでも世界の一部という目線で、真のグローバル企業を目指す姿勢を非常にうまく表現しており、変革の方向性を示すものとして、私自身大いに共感しています。人材育成と組織改革について、方向性は間違っていないと思います。今後の課題として、現場力の強化、Global



HR体制の確立、グローバル経営人材の育成にしっかりと取り組んでほしいと思います。

## 日本郵船グループの未来に期待すること

**田邊** 未来を築いていくために重要な資産、すなわち、人材、知的資産、データが当社グループにはしっかり蓄積されています。まずは、海を愛するとともに厳しい環境と対峙しながらインフラを支えてきた、使命感の強い人材が育っています。また、永年の海上輸送を通じて得た技術的ノウハウ、ならびに運航に関わるデータ蓄積は、世界でもトップレベルにあると思います。昨今、地政学リスクの観点からシーレーンが注目を集める中、企業の最適なサプライチェーンを支える当社のノウハウの価値はますます高まっています。これらの強みを活用して、海運業や物流業に加えて、中期経営計画の表現の通り、総合物流の枠を超える分野で新たな機能を開発していくことを目指していけば、自ずとワクワクする未来が広がってくると思います。

**中曾** 今の世界を見ると、地政学的なリスクが残存して、世界経済は分断リスクにさらされています。そうしたリスクを軽減する上で多角的な自由貿易体制を維持していく、あるいは再構築していくことが重要であり、国際海運

の一翼を担う当社は、世界経済の持続的成長に貢献する企業としての自覚を高めて、さらなる高みを目指すべきだと考えます。また、個社の枠を超えて、国際海運業の旗手として、円滑なエネルギー・トランジションをはじめとする世界共通の課題に対して、解決に必要な知見を提供し、世界の海運を動かすリーダーシップを発揮できる人材を輩出する企業にスケールアップしてほしいと思います。創業以来の挑戦の歴史の中で継承されてきた、大きな目的を見失わずに社会を俯瞰して人々の暮らしに貢献する、そのDNAが今まで以上に発揮されることを大いに期待しています。

**桑原** 経済がグローバル化する中では地政学的リスクの問題はありますが、貨物の輸送量は増加傾向にあり、当社は世界的に重要な社会インフラを担っている会社だと考えています。一方で、脱炭素に向けた流れの中、パリ協定の目標を達成するためには努力しなければならない産業でもあります。うまく両立させながら、重要な社会インフラをしっかり担い、ESG関連の取り組みにも注力し、そして株主をはじめとするステークホルダーの皆さんの期待に応えることを目指していきたいと思っています。中期経営計画で掲げている“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”は、非常に好きなフレーズで、まさにこれが実現できるよう期待しています。



## コーポレート・ガバナンス

企業価値向上に向け、日本郵船グループは経営基盤のさらなる高度化に取り組んでいます。ここでは、グループガバナンスやグループ経営の強化に向けた取り組みについてご説明します。

### ガバナンス強化

#### 日本郵船グループのガバナンスの特徴

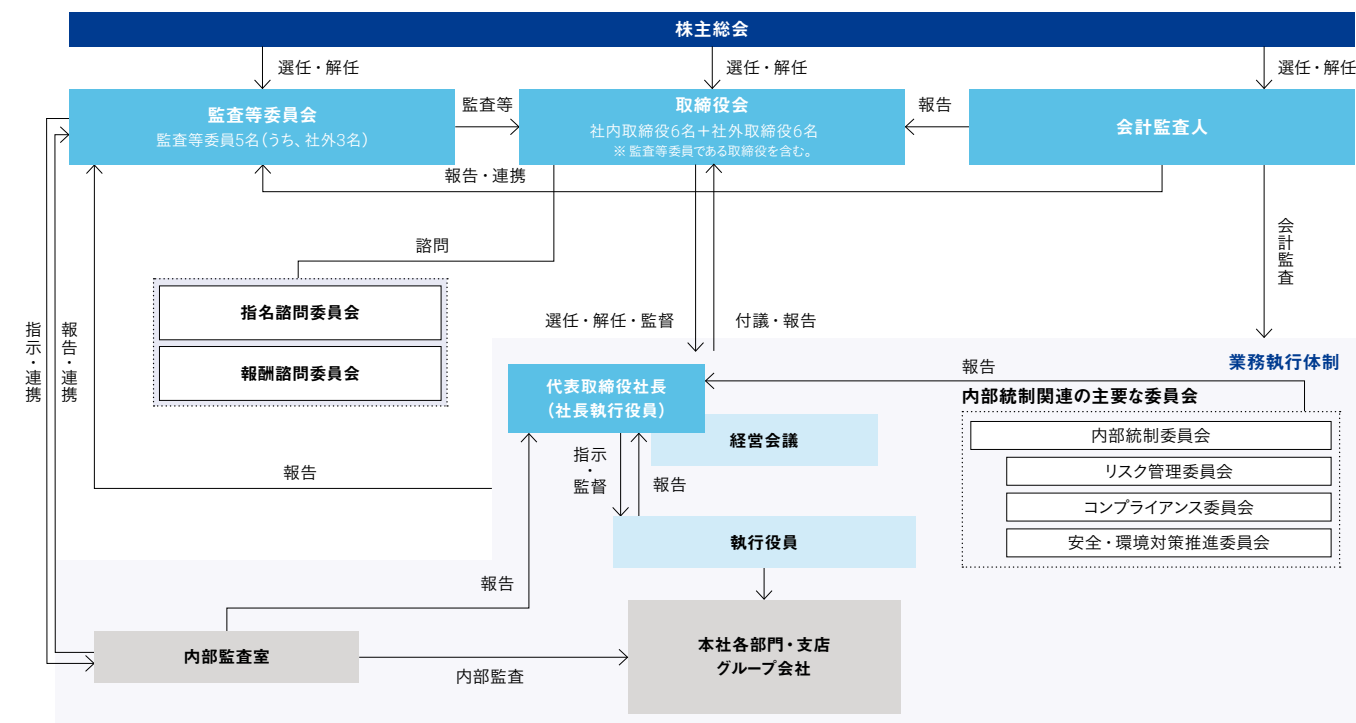
機関設計	監査等委員会設置会社(2023年6月より)
取締役会の諮問機関	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
取締役の任期	1年(監査等委員でない取締役) 2年(監査等委員である取締役)
報酬制度	基本報酬、業績連動型金銭報酬、 業績連動型株式報酬

#### ガバナンス強化の取り組み推移

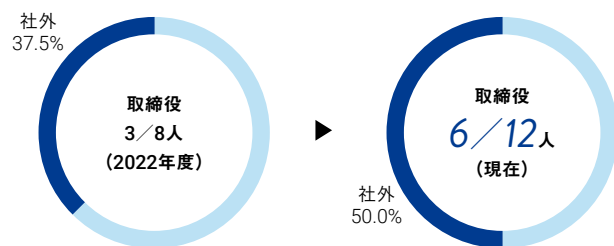
##### 過去10年間の取り組み

- 2015年 コーポレートガバナンス・ガイドラインを策定
- 2016年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置  
業績連動型株式報酬制度を導入
- 2018年 取締役会の実効性に係る自己評価の集計・分析などに外部機関を起用
- 2020年 意思決定プロセスの見直し  
経営会議を新設
- 2022年 業績連動型金銭報酬制度を導入
- 2023年 監査等委員会設置会社へ移行

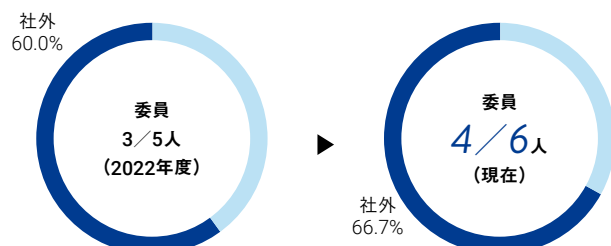
### ガバナンス体制図 (2024年6月19日現在)



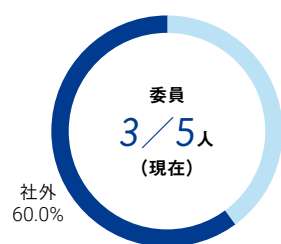
社外取締役比率



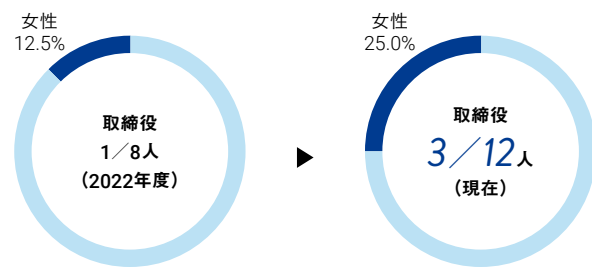
指名諮問委員会・報酬諮問委員会における社外委員比率



監査等委員会における社外取締役比率



女性取締役比率



#### 監査等委員会設置会社について

##### 特徴

##### 取締役会における議決権

- 監査等委員は、取締役として議決権を有する

##### 株主総会における意見陳述権

- 監査等委員会は、監査等委員以外の取締役の選任・解任および辞任ならびに報酬等について、意見陳述権を有する

##### 監査等委員会の構成

- 監査等委員3人以上、過半数を社外取締役とする
- 監査等委員は必ずしも常勤を必須としない

##### 監査等委員の任期

- ・2年

##### 監査等委員が担う役割

- ・取締役の職務の執行の監査
- ・監査等委員・会計監査人の選解任、会計監査報酬に係る権限行使

##### 常勤監査等委員が担う役割

- ・経営会議や執行役員会などへの出席、積極的な情報収集
- ・他の監査等委員および独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)との情報共有

役員一覧

2024年6月19日現在、所有株式数は3月末現在

 <p><b>1 長澤 仁志</b> 取締役会長 1980年 当社入社 2023年 当社取締役会長 所有株式数 290,793株</p>	 <p><b>2 曾我 貴也</b> 代表取締役社長・ 社長執行役員 1984年 当社入社 2023年 当社代表取締役社長・ 社長執行役員 所有株式数 50,422株</p>	 <p><b>3 河野 晃</b> 代表取締役・ 副社長執行役員 1984年 当社入社 2023年 当社代表取締役・副社長執 行役員 所有株式数 58,636株</p>
---	--	---

 <p><b>4 日暮 豊</b> 取締役・ 専務執行役員 1985年 当社入社 2022年 当社取締役・専務執行役員 所有株式数 93,154株</p>	 <p><b>5 田邊 栄一</b> 筆頭独立社外取締役 指名諮問委員会委員長 報酬諮問委員会委員長 2019年 当社独立社外取締役 所有株式数 9,836株</p>	 <p><b>6 兼原 信克</b> 独立社外取締役 2023年 当社独立社外取締役 所有株式数 130株</p>
--	--	--



**7 志済 聡子** 新任  
独立社外取締役  
2024年 当社独立社外取締役  
所有株式数  
0株

 <p><b>8 高橋 栄一</b> 取締役 監査等委員 1982年 当社入社 2021年 当社監査役 2023年 当社取締役 監査等委員 所有株式数 121,803株</p>	 <p><b>9 小杉 桂子</b> 取締役 監査等委員 1989年 当社入社 2023年 当社取締役 監査等委員 所有株式数 14,572株</p>	 <p><b>10 中曾 宏</b> 独立社外取締役 監査等委員 2020年 当社独立社外監査役 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 1,313株</p>
---	--	--

 <p><b>11 桑原 聡子</b> 独立社外取締役 監査等委員 2020年 当社独立社外監査役 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 3,744株</p>	 <p><b>12 山田 辰己</b> 独立社外取締役 監査等委員 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 643株</p>
---	---

専務執行役員  
鹿島 伸浩

常務執行役員  
池田 豊                      西山 博章                      樋口 久也  
渡辺 浩庸                      伴野 拓司                      鈴木 康修

執行役員  
筒井 裕子                      パトリック プレナン                      首藤 健一郎                      中村 利                      大橋 宏明  
柳澤 晋一                      寺島 省吾                      菅野 みえ                      高橋 泰之                      山本 敬志  
春名 克彦                      横山 勉                      阿曾 智孝                      近藤 武士                      住田 延明  
黒沢 敦彦                      奥澤 竜太郎                      野間 弘之                      山本 泰                      カール・ヨハン ハグマン

取締役

監査等委員である取締役

執行役員

取締役会等出席状況

氏名	当社における地位	取締役 在籍年数	当期開催の取締 役会出席率	当期開催の監査等 委員会出席率	指名諮問委員会 (出席/開催)	報酬諮問委員会 (出席/開催)	社外
長澤 仁志 ◇	取締役会長	13	100% (16回/16回)	—	● (6回/6回)	● (5回/5回)	
曾我 貴也 ◇	代表取締役社長・ 社長執行役員	2	100% (16回/16回)	—	● (6回/6回)	● (5回/5回)	
河野 晃 ◇	代表取締役・ 副社長執行役員	1	100% (12回/12回)	—	—	—	
日暮 豊 ◇	取締役・ 専務執行役員	4	100% (16回/16回)	—	—	—	
田邊 栄一 ◇	筆頭独立社外取締役	5	100% (16回/16回)	—	委員長 (6回/6回)	委員長 (5回/5回)	●
兼原 信克 ◇	独立社外取締役	1	100% (12回/12回)	—	● (5回/5回)	● (3回/3回)	●
志済 聡子 ○	独立社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span>	0	—	—	● (—)	● (—)	●
高橋 栄一 ◇	取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	
小杉 桂子 ○	取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	
中曾 宏 ◇	独立社外取締役 監査等委員	1	92% (11回/12回)	91% (10回/11回)	—	—	●
桑原 聡子 ○	独立社外取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	●
山田 辰己 ◇	独立社外取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	● (5回/5回)	● (3回/3回)	●

※出席率の対象期間は2023年4月1日から2024年3月31日まで。ただし、2023年6月21日に取締役・委員に就任した場合は当該日以降の出席状況を記載しています ◇男性 ○女性

取締役会等における議論

2023年度に取り上げた主な事項

- ロシア・ウクライナ情勢による当社ビジネスへの影響と対応
- 取締役会の実効性評価
- マテリアリティの深化
- 新脱炭素目標の設定
- Ocean Network Express Pte. Ltd.の新中期経営計画
- サイバーセキュリティ強化策
- 人事・組織戦略を定めた「日本郵船グループ CX Story」
- 業務執行における重要案件の取締役会への報告
- 政策保有株式の保有意義検証

2024年度に予定している主な事項

- 地政学リスク
- 資本政策
- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業におけるリスク管理、内部統制状況
- 役員報酬制度の改定



## 実効性評価

### 取締役会の実効性評価と2024年度の課題

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。また、2023年度はアンケート結果を踏まえた第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

#### 1) 2023年度実施概要

2023年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で選定した、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」、⑤「株主との対話」の5つの大項目に関する17問の質問に加え、社外取締役のみによる議論の場の必要性と監査等委員会設置会社移行後の取締役会等の運営に関するアンケートを実施しました。また、アンケート調査で得られた課題認識・コメントについて、明確化・深掘りすることに加え、改善策等について意見を得ることで、取締役会の実効性をさらに向上させるための施策を明確化させることを目的に、第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

#### 2) 実効性の評価結果

##### i. 概要

アンケートおよびインタビュー結果を基に議論を行った結果、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると判断しました。2023年度においては、特に①「取締役会の構成と運営」に関して、社外取締役に対して経営会議での議論内容を説明する機会を設けたことや、取締役会の付議内容に関する事前説明の場に議長が参加し社外取締役の視点を理解した上で取締役会の議事運営を行ったことにより改善が見られ、取締役会の実効性が向上しました。一方で、③「企業倫理とリスク管理」においては、社会的に倫理観が大きく変化している中では、社外取締役による外部の視点での発言が重要であり、取締役会としてもこのテーマにプロアクティブに取り組むことでさらなる体質改善を図っていく必要があることを認識しました。

##### ii. 2023年度の取り組みに関して

##### ・監査等委員会設置会社への移行

重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任することで意思決定を迅速化するとともに、モニタリング機能の強化に取り組むために、当社は、2023年6月21日の定時株主総会における

決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。また、本移行により、「中長期経営戦略」「経営資源の配分」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ」「重大リスクへの対応」といった企業価値向上につながる事項により時間を割いて審議することで、取締役会の実効性を向上させることを意図していました。その評価については、移行より1年と時間が限られており、十分な評価材料の蓄積がないとの意見もありましたが、否定的な意見はなく、さらなる実効性向上の途上にあるものと認識しました。また、新たな脱炭素戦略目標の設定や人材戦略等、中長期経営戦略やサステナビリティに関する事項について重点的に審議する時間を設けて議論を深めましたが、監査等委員会設置会社とした利点をさらに活かすためには、アジェンダの設定に改善の余地があると認識しました。

##### ・2022年度に認識した課題「多様性・人材戦略等」について

当社が2023年3月に発表した中期経営計画のCX戦略(人的資本のさらなる充実・グループ経営の変革・ガバナンスの強化)に基づき、当社グループの歴史とありたい姿、およびCX 2030ビジョンと戦略の全体像を示したCX Story、ならびにアクションプランを作成しました。それらを基に取締役会において議論を深め、提示された意見を基にさらなる進化を図るよう、執行側に指示しました。

#### 3) 2024年度の取り組み

監査等委員会設置会社の特色を活かし、引き続き意思決定の迅速化を進めるとともに、モニタリング機能を一層強化していきます。改善の余地があると認識したアジェンダ設定においては、議題と討議時期の選定を慎重に行い年間計画をより明確にし、あらかじめ十分な議論の時間を確保することで、優先順位が高い事項に対して効果的に取り組んでいきます。特に、当社グループの財務状況や投資計画、市場の動向等を踏まえた資本政策、ロシア・ウクライナや中東での緊迫した情勢等により顕在化した地政学リスクに対する体制や、実効性評価で課題として認識された企業倫理とリスク管理等について取り上げる予定です。また、2024年度末には、現行の取締役(監査等委員である取締役を除く。)等に対する業績連動型株式報酬制度の対象期間が満了するため、この機会に取締役等の報酬制度の改善を図るべく、新しい報酬制度について討議する予定です。

## 報酬制度

### 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

業績連動型株式報酬制度の対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>				
業績連動型株式報酬制度の対象期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>				
当社が拠出する信託金の上限額	<ul style="list-style-type: none"> <li>3事業年度を対象として、合計16億円(信託費用等を含む)</li> </ul>				
取締役等が取得する当社株式等の数の取得方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>上限となる株式数は3年間合計300万株(ただし、2022年10月1日の株式分割後を基準とした株式数であり、分割前においては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%</li> <li>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</li> </ul>				
取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法等	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位固定部分と業績連動部分とに分けて算定</li> <li>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に関する考え方を踏まえた当社独自のESG指標</li> <li>業績連動係数は下記指標の達成度に応じ、0～2.0の範囲で変動</li> <li>① 株価指標: 相対TSR(対TOPIX成長率および競業他社TSR)</li> <li>② 非財務指標: 「NYKグループESGストーリー」に基づく「安全・環境・人材」の各マテリアリティへの取り組みの進捗状況とコンプライアンスの遵守状況を、報酬諮問委員会にて定性的・定量的の両側面から協議し総合的に達成度を評価し取締役会で決定</li> </ul>				
取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>役位固定部分</td> <td>毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり</td> </tr> <tr> <td>業績連動部分</td> <td>3事業年度終了後</td> </tr> </tbody> </table>	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、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、「業績連動型金銭報酬制度」を2022年度より導入しました。

#### 業績連動型金銭報酬制度の概要

業績連動型金銭報酬制度の対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員を兼務する取締役および一部を除く執行役員</li> </ul>
業績連動型金銭報酬制度に関する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> <li>1事業年度当たり3億円</li> </ul>
業績達成条件の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動指標は連結経常利益および連結ROE</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
取締役等に対する金銭の支給時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎事業年度終了後</li> </ul>

#### 取締役(監査等委員である取締役を除く。)等の報酬枠の概略図

基本報酬	業績連動型金銭報酬	業績連動型株式報酬
510百万円/年	3億円/年	16億円/3年

※ 基本報酬額の総額年額510百万円以内のうち、社外取締役分は総額で年額150百万円以内です  
 ※ 業績連動型株式報酬の金額については、当社が拠出する信託金の上限額です  
 ※ 業績連動型金銭報酬制度および業績連動型株式報酬制度の対象者には、一定の要件を満たした執行役員も含んでおり、上記の上限額はそれら執行役員も含めた各制度の対象者全員にかかる上限額です  
 ※ 国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません

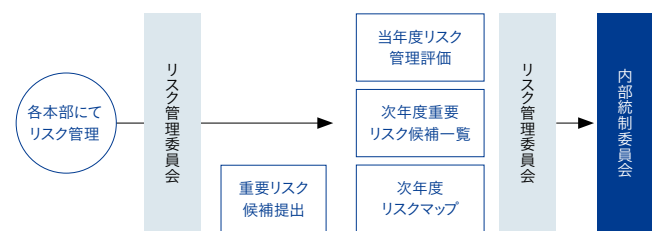
役員報酬について

[https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report\\_017.pdf](https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report_017.pdf)

## リスクマネジメント

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得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。社長を委員長、各本部長とESG戦略副本部長をメンバーとするリスク管理委員会では、事業の本質を最もよく理解する各事業部門の定性的・定量的評価と各本部からの報告を基に重要リスクを特定するとともに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。

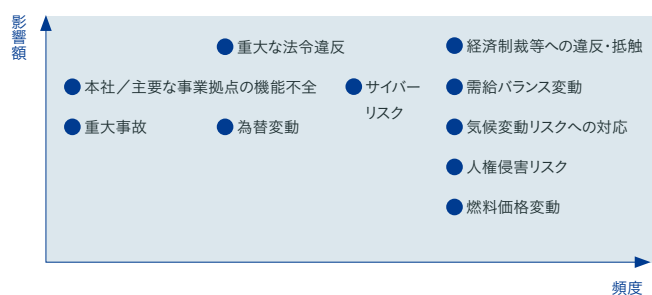
### リスク管理体制図



### 最重要リスクと重要リスク

リスク管理委員会では毎年、「重要リスク」の中から当社グループの事業継続に重大な影響を与え得る「最重要リスク」を選定しています。「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、サイバーリスク、自然災害などの災害や気候変動への対応に関するリスクがあります。また、当社グループの経営に大きな影響を与え得る「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、人権リスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症リスクなどがあります。

### リスクマップ



## 人権リスクへの対応

当社では2022年4月に人権プロジェクトを立ち上げ、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、人権方針の策定、社内体制の構築、人権デュー・ディリジェンスの実施等、すべての人の基本的人権を尊重し、多様な価値観や異文化を認め合い、尊重する社会の実現に向けた各種取り組みを進めています。

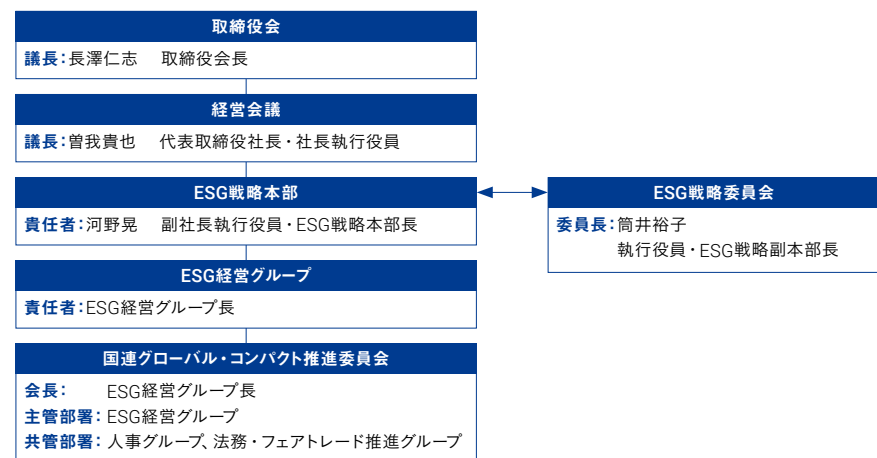
人権デュー・ディリジェンスの実施に先駆けて行ったワークショップでは、当社が関わるバリューチェーンにおいて人権侵害を引き起こす、または加担する可能性のある人権リスクの把握を進めました。

このワークショップにおいて特定された事業について、2022年よりライツホルダーへのヒアリングを通じたインパクトアセスメントを順次実施、当社ウェブサイト上にてその内容、改善への取り組みについて情報開示をしています。

また一連の取り組みに加えて、eラーニングや研修を通じた、人権に関する教育・啓発活動も積極的に行っています。

人権への取り組み

[https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report\\_011.pdf](https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report_011.pdf)



### 「Discover Our ESG Stories」紹介



[https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail\\_11.html](https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_11.html)

## 情報セキュリティ対応

当社グループは、手口の巧妙化と種類の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)などのセキュリティ機能をグループ全体に導入していくと同時に、クラウド化による障害・災害時のリスク低減、GSOC (Global Security Operation Center)による世界中の陸海情報機器を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。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。

ガバナンス面では、AIなどの新技術に対応するために情報セキュリティ関連の規定を定期的に更新しており、グループ全体に共有することでセキュリティを確保しています。

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、①教育プラットフォームによるeラーニング、②サイバー攻撃訓練、③グローバルセキュリティアセスメントを定期的に実施しています。

リスクマネジメント

[https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report\\_018.pdf](https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report_018.pdf)

## 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。

### 1 国内グループ会社

当社よりグループ各社へ監査役を派遣するなど、役員の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図ります。さらには、グループ全体でのコーポレート機能強化を図るため、専門研修の実施や本社からの幅広い業務支援を提供し、グループ全体での業務水準の向上を目指します。また、透明性ある経営体制を維持するため、グループ会社の経営者の選任および報酬決定プロセスを一元的に管理し、実効性を維持しています。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。

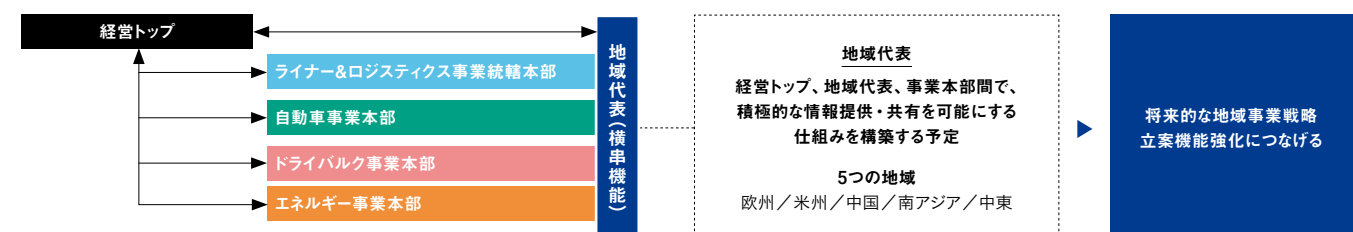
#### グループ会社への支援策(一例)

1. 研修機会の提供
2. 各種法令への対応相談
3. コーポレートの相談受付
4. ITセキュリティ施策

### 2 海外グループ会社

2024年4月に、欧州地域(ロンドン)、米州地域(セコーカス)、中国(上海)、南アジア地域(シンガポール)、中東地域(ドバイ)の5地域で「日本郵船グループ地域代表」を設置しました。2022年4月に、南アジアと中東で「地域代表」を設置しましたが、今般、「日本郵船グループ地域代表」に名称を改め、グループ横断的な

展開を開始するとともに、対象地域を拡大し、地域戦略のさらなる強化、情報収集・地域戦略の深化に取り組んでいます。また、地域代表とグループ各社や各事業部が緊密に連携し、機動的な地域事業展開を推進します。







## コンプライアンス担当役員メッセージ

# 誰もがコンプライアンスに高い意識と責任を持つ風土を作り上げる

執行役員 Chief Compliance Officer代理

首藤 健一郎

### コンプライアンスへの高い意識

2023年度、当社役職員を対象に、外部専門機関によるコンプライアンス意識調査を実施しました。当社グループと同等の規模を持つ企業群との比較では、すべての調査項目で平均を上回る結果となりました。特に、グループ企業理念への理解やコンプライアンス体制の認識など、役職員一人ひとりの意識レベルにコンプライアンス

がしっかりと浸透していることがわかりました。これは、グループのMission、Vision、Valueに照らし合わせながら、自らの行動を客観視する当社特有の風土に起因していると分析しています。

一方、コンプライアンス遵守は個人の努力のみで達成されるものではなく、コンプライアンス違反が起こりにくい環境づくりに向けた組織的な努力も欠かせません。当社グループはコンプライアンス委員会と

遵法活動徹底委員会の2つの組織でコンプライアンスを推進しています。コンプライアンス委員会は、グループコンプライアンス推進方針や活動計画を策定し、その活動を評価します。一方、遵法活動徹底委員会は、グループのコンプライアンス活動の状況を把握する役割を担います。この2つの組織が連携し、グループのコンプライアンス推進のPDCAサイクルを回しています。また、チーフコンプライアンスオフィサー

から取締役会に対し、グループに発生したコンプライアンス事案すべてはもちろん、コンプライアンス活動についても定期的に報告し、適宜適切に取締役会の監督を受けています。

当社グループが遵守するコンプライアンスの対象は、一般的な企業同様、ハラスメントといった社会規範から法令まで幅広いですが、中でも競争法、制裁法、腐敗防止法の3法を重要な対象と位置付けて厳しい報告基準を設けています。一方では内部通報制度の一つとして、従業員が報告受付の一次窓口となる「郵船しゃべり場」を20年以上継続しており、高い認知度を得てグループの内部通報へのハードルを下げているのが特徴です。

の視点で考えるという研修を、2022年から始めています。階層別に順次実施し、最終的に全社員を対象としていきます。参加者からの反響はとて大きく、正確に情報を把握し、自分で考え抜く機会を強く望んでいることがわかりました。この研修をきっかけに、独占禁止法関連以外の事案についても取り上げるとともに、過去の事業投資上の選択に焦点を当てた研修も開始しています。いずれの研修も反響は大きく、そこからもコンプライアンス意識の強い風土を感じ取ることができます。

また、ESG経営の推進とも重なるものとして、人権尊重の取り組みも前進しています。2022年度からESG戦略本部が推進している人権プロジェクトにコンプライアンス推進に関連する組織のメンバーも関わり、船舶の解撤現場や新興国物流拠点などライツホルダーの人権にネガティブなリスクが生じている可能性のある現場に直接出向き、対話と提案を通じた問題解決に取り組んでいます。人権リスクに対する感度をグループ内で高めていく観点で、この取り組みはとて重要だと認識しています。

### コンプライアンス強化に向けた取り組み

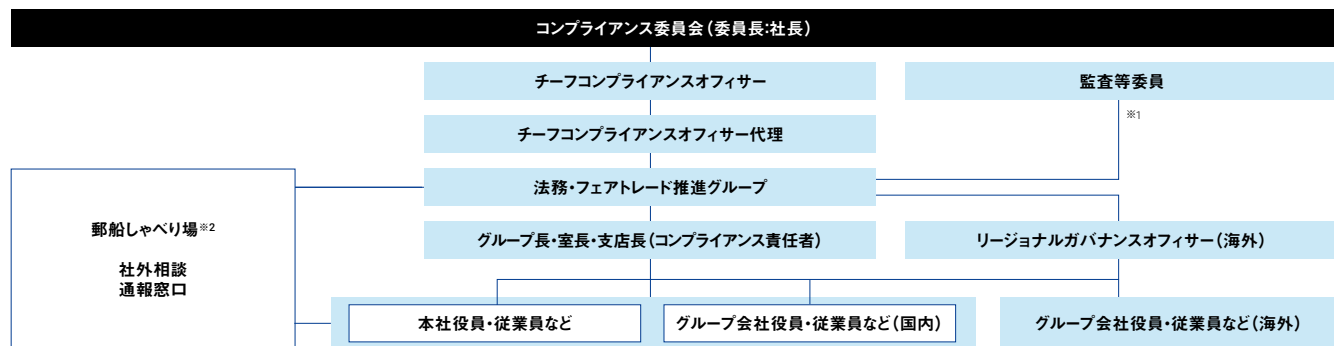
2012年に独占禁止法違反の疑いが顕在化して以降、当社グループでは、当事者の自動車事業部門だけでなく、すべての部門において、潜在的なリスクの把握と実践的なコンプライアンス研修の実施を徹底し、リスク感度と現場行動の向上を図るサイクルを回しています。このサイクルの過程で報告されるリスクに抵触するような事例の中には、上司の誤った言動が若手社員により指摘されるケースも含まれており、さまざまな施策が実際の行動に結びついていると実感しています。さらに、独占禁止法違反に関連した過去の失敗からの学びを風化させず組織の記憶として継承、更新すべく、当時の関係者の生々しい判断や苦悩を追体験し、「自分ならどうするか」

世代間ギャップの表れだと捉えています。この結果を受け、社員の日常行動により直接的にアプローチすべく、人事部門のみならず現場組織との連携を強化し、研修を通じてハラスメントの共通知識の習得・目線合わせを図るとともに適切な対応を考え体得する取り組みを重点的に進めます。また、ハラスメントに限らず、コンプライアンスに対する理解や意識のギャップが依然としてあるという仮定の下、現場の従業員が当然のように遵守しているルールや言動を、マネジメント層もしっかりと認識・対応するよう、また逆も然りですが、意識や知識の共有・アップデートを改めて強く促していく考えです。社内での情報共有や処罰規定のあり方についても見直しを進めています。

グローバルなコンプライアンス意識の共通化も課題となります。地域ごとに自律的なマネジメントがある中、グループ全体でコンプライアンス、ひいてはガバナンスレベルを高めていくために、グループ最大の規模を持つ郵船ロジスティクス(株)や5地域のグループ地域代表とも連携し、センター・オブ・エクセレンス\*の考え方を基軸としながら高い水準のコンプライアンスを浸透させていく取り組みを開始しているところです。地域ごとに事情が異なる以上、コンプライアンスの意識をグローバルに高めていくのは容易ではありませんが、違いを認めた上で、あるべき水準の設定に向けた議論を経た合意形成は、今後、各地域が責任を持ってコンプライアンスを浸透させていく動きにつながるはずだと考えています。

\* 組織横断的な取り組みを進めるために、リソースや知見を一つの拠点に集約して組織化すること

### 日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※1 常勤監査等委員へ定期的かつ必要に応じ適時報告

※2 当社グループ従業員を対象とした、コンプライアンスに関わる懸念・問題の相談窓口。聞き役は従業員5名(男性3名、女性2名)と外部弁護士1名

主要財務・非財務情報

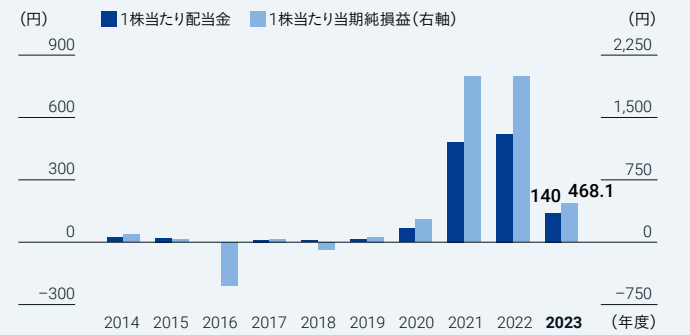
連結主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<b>業績:</b>						
売上高	¥ 2,401,820	¥ 2,272,315	¥ 1,923,881	¥ 2,183,201	¥ 1,829,300	¥ 1,668,355
営業利益(損失)	66,192	48,964	-18,078	27,824	11,085	38,696
経常利益(損失)	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052	44,486
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	47,591	18,238	-265,744	20,167	-44,501	31,129
設備投資	199,343	115,791	155,993	200,443	170,776	139,232
減価償却費	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057
<b>年度末財政状態:</b>						
総資産	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	1,933,264
有利子負債	1,098,357	940,576	945,391	983,432	1,046,182	1,049,853
自己資本	810,311	773,678	522,471	551,887	487,432	462,664
<b>キャッシュ・フロー:</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	136,448	142,857	27,924	89,090	45,260	116,931
投資活動によるキャッシュ・フロー	26,755	-46,895	-144,612	-137,994	-132,292	-54,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	-199,007	-160,260	1,952	17,587	62,715	-61,733
<b>1株当たり情報:</b>						
当期純利益(損失)	93.5	35.8	-524.1	39.9	-87.9	61.5
純資産	1,592.62	1,520.70	1,032.65	1,090.74	963.09	913.47
年間配当金	23	20	-	10	7	13
配当性向(%)	24.9%	55.8%	-	25.1%	-	21.7%
<b>経営指標:</b>						
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.3%	3.6%	-15.1%	3.1%	-0.2%	3.7%
自己資本当期利益率(ROE)(%)	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%	6.6%
デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.36	1.22	1.81	1.78	2.15	2.27
自己資本比率(%)	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%	24.4%	23.9%
<b>非財務情報:</b>						
GHG排出量(ton-CO <sub>2</sub> e)	21,349,624	21,174,221	21,887,394	20,984,431	14,142,058	13,412,790
ダウンタイム(時間)	14.2	18.4	11.0	23.9	19.3	19.4
グループ社員数(人)	33,520	34,276	35,935	37,820	35,711	34,857

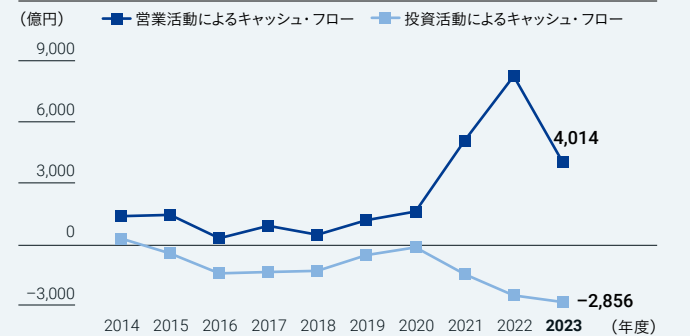
※ 配当性向は、当期純利益がマイナスである場合には記載していません  
 ※ GHG排出量はScope1+2の合計値。2023年度より集計基準を変更。併せて2014年度～2022年度の数値を修正しています。2018年度以降、邦船3社により定期コンテナ船事業が統合され当該ビジネスが連結対象から外れたため、コンテナ船からの排出量は含まれていません  
 ※ 船舶の安全運航の達成度を測るため事故やトラブルによって運航が止まった時間(ダウンタイム)を指標とし、運航船1隻当たりの遅延時間10時間以下を目指し取り組んでいます(https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report\_009.pdf)  
 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)  
 ※ 当ページの1株当たり情報は、2017年10月1日付の株式併合(普通株式10株につき1株)と2022年10月1日付の株式分割(普通株式1株につき3株)を考慮した金額を記載しています(当期純利益は小数第一位未満、純資産は小数第二位未満、年間配当金は1円未満をそれぞれ四捨五入)  
 ※ ROIC=(税引後営業利益+税引後特別損益+持分法損益+受取配当)÷(投下資本)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
			(百万円)
¥ 1,608,414	¥ 2,280,775	¥ 2,616,066	¥ 2,387,240
71,537	268,939	296,350	174,679
215,336	1,003,154	1,109,790	261,341
139,228	1,009,105	1,012,523	228,603
101,778	205,140	198,865	335,816
98,803	101,596	121,658	141,605
			(百万円)
2,125,480	3,080,023	3,776,797	4,254,770
951,143	808,299	694,091	913,806
625,332	1,713,713	2,478,641	2,650,371
			(百万円)
159,336	507,762	824,853	401,414
-16,871	-148,571	-252,964	-285,631
-125,483	-237,535	-581,203	-163,420
			(円)
274.9	1,991.3	1,993.7	468.1
1,234.42	3,381.43	4,877.55	5,772.50
67	483	520	140
24.3%	24.3%	26.1%	29.9%
			(%)
11.7%	47.1%	35.7%	8.3%
25.6%	86.0%	48.3%	8.9%
1.52	0.47	0.28	0.34
29.4%	55.6%	65.6%	62.3%
			(%)
11,699,499	12,724,086	11,331,299	11,473,705
17.1	20.0	15.6	17.1
35,057	35,165	35,502	35,243

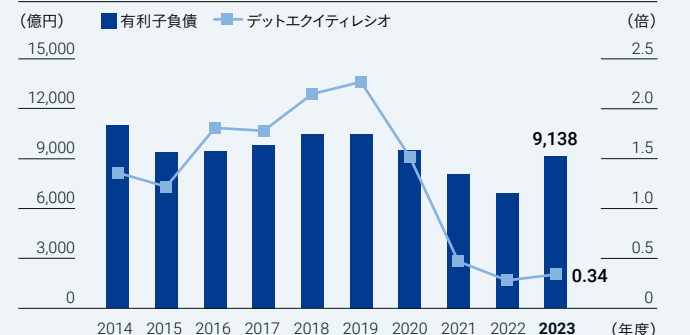
1株当たり配当金／当期純損益



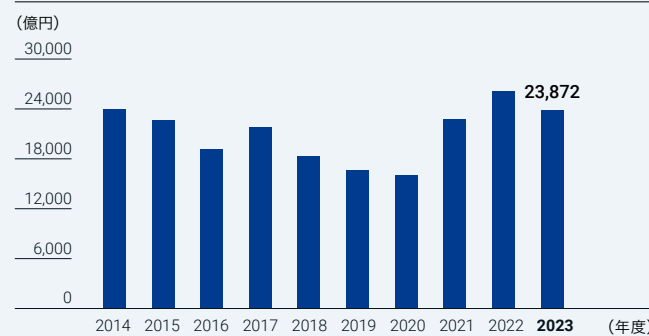
キャッシュ・フロー



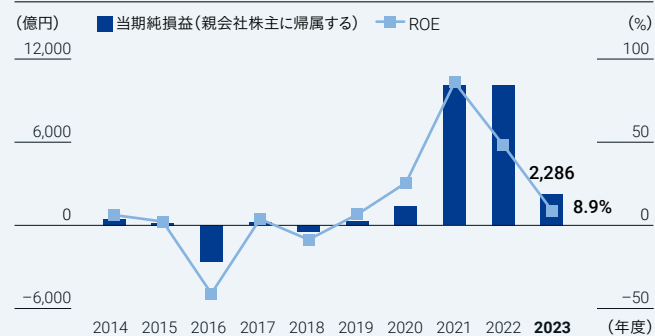
有利子負債とデットエクイティレシオ(グロス)



売上高



当期純損益(親会社株主に帰属する)／ROE



自己資本／自己資本比率



格付け

(2024年7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)	AA-(安定的)
	債券格付	AA-
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)	Baa3(安定的)



### セグメント別主要財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<b>売上高:</b>						
定期船事業	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 286,339	¥ 202,248
航空運送事業	99,110	91,101	81,919	97,826	56,750	75,157
物流事業	486,919	496,509	461,361	512,332	525,826	476,326
不定期専用船事業	995,851	902,291	717,729	795,606	841,358	819,807
自動車事業	-	-	-	-	-	-
ドライバルク事業	-	-	-	-	-	-
エネルギー事業	-	-	-	-	-	-
その他事業	-	-	-	-	-	-
不動産業	9,504	9,781	9,439	7,941	7,617	7,346
その他の事業	170,607	147,015	146,614	172,300	188,158	165,690
客船事業	49,802	-	-	-	-	-
消去・全社	-106,327	-80,751	-79,087	-94,238	-76,751	-78,220
連結	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,829,300	1,668,355
<b>経常損益:</b>						
定期船事業	9,807	-321	-12,716	10,874	-26,401	13,442
航空運送事業	699	1,585	2,631	1,811	-15,969	-15,583
物流事業	10,794	11,869	7,650	2,382	7,728	4,721
不定期専用船事業	60,082	46,595	-4,168	9,643	33,791	44,187
自動車事業	-	-	-	-	-	-
ドライバルク事業	-	-	-	-	-	-
エネルギー事業	-	-	-	-	-	-
その他事業	-	-	-	-	-	-
不動産業	3,257	3,379	12,079	2,659	2,747	2,564
その他の事業	-596	-53	-1,496	3,167	3,082	1,773
客船事業	2,117	-	-	-	-	-
消去・全社	-2,153	-2,997	-2,940	-2,522	-7,031	-6,619
連結	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052	44,486
<b>資産:</b>						
定期船事業	499,804	419,247	401,983	405,307	361,893	296,981
航空運送事業	56,221	47,597	53,004	77,362	64,122	63,205
物流事業	274,382	250,303	255,189	277,919	281,834	281,608
不定期専用船事業	1,501,200	1,338,549	1,269,346	1,256,094	1,285,305	1,269,819
不動産業	56,835	63,542	56,266	58,854	57,328	54,948
その他の事業	414,123	251,326	209,981	195,238	171,748	159,032
客船事業	44,273	-	-	-	-	-
消去・全社	-277,012	-125,795	-201,587	-199,141	-220,530	-192,330
連結	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	1,933,264
<b>減価償却費:</b>						
定期船事業	17,660	20,173	17,646	13,770	11,754	11,668
航空運送事業	2,595	2,160	2,360	2,825	4,485	4,006
物流事業	8,043	8,202	7,175	8,355	9,088	19,881
不定期専用船事業	68,688	68,942	61,223	59,404	60,465	65,982
不動産業	1,090	1,118	1,056	1,259	1,285	1,355
その他の事業	1,387	2,916	2,543	2,244	2,672	1,216
客船事業	1,800	-	-	-	-	-
消去・全社	-220	-166	-1	-19	-37	-53
連結	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057

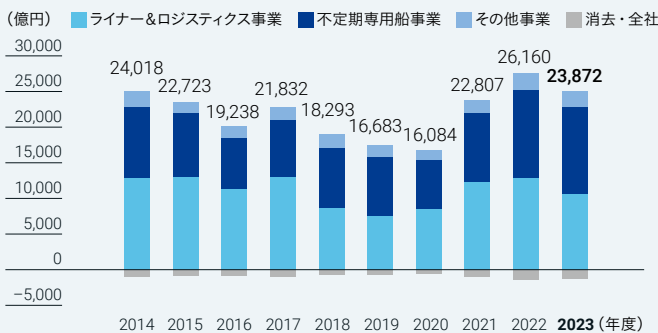
※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています。事業区分変更前の数値はリステートしていません。

※ 2023年度より各セグメントに帰属する利息額等の算定方法を変更したことを受け、2022年度の各セグメントの経常損益も変更後の測定方法に基づきリステートしています。連結合計値および売上高に影響はありません。

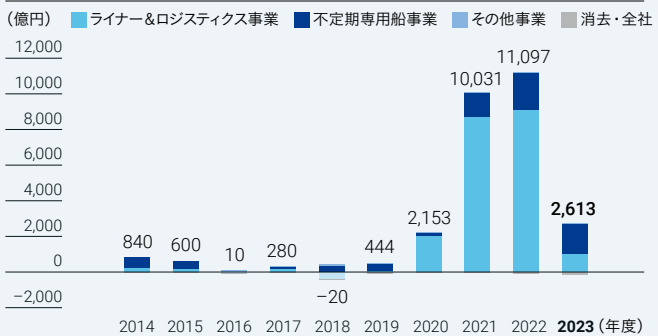
※ 2024年度より開示セグメントの表示を変更し、「不定期専用船事業」を「自動車事業」「ドライバルク事業」「エネルギー事業」に分割、「不動産業」および「その他の事業」は「その他事業」に集約しました。2023年度の「売上高」ならびに「経常損益」は変更後のセグメント別の数値も併記しています。これに伴うセグメント間取引消去の調整などの影響で、2023年度の各セグメントの数値と合計値に一部不一致が生じています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
(百万円)				
定期船事業	¥ 170,537	¥ 190,552	¥ 200,705	¥ 192,353
航空運送事業	122,459	188,731	218,095	161,186
物流事業	561,234	847,492	862,446	702,299
不定期専用船事業	681,564	974,556	1,240,816	1,231,654
自動車事業	-	-	-	490,902
ドライバルク事業	-	-	-	573,331
エネルギー事業	-	-	-	173,372
その他事業	-	-	-	222,683
不動産業	6,884	4,207	3,352	3,127
その他の事業	129,789	170,405	234,512	219,604
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-64,055	-95,169	-143,863	-122,984
連結	1,608,414	2,280,775	2,616,066	2,387,240
<b>経常損益</b>				
定期船事業	140,821	734,245	790,637	67,891
航空運送事業	33,281	74,068	61,556	5,758
物流事業	27,049	58,727	54,284	25,950
不定期専用船事業	18,605	139,100	210,440	170,296
自動車事業	-	-	-	105,855
ドライバルク事業	-	-	-	18,040
エネルギー事業	-	-	-	46,393
その他事業	-	-	-	3,627
不動産業	2,584	2,127	1,323	1,593
その他の事業	-2,251	-1,231	592	2,033
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-4,754	-3,884	-9,044	-12,183
連結	215,336	1,003,154	1,109,790	261,341
<b>資産</b>				
定期船事業	428,685	945,345	1,379,232	1,409,631
航空運送事業	65,535	141,904	135,103	130,927
物流事業	348,707	418,931	473,901	513,834
不定期専用船事業	1,271,637	1,497,120	1,754,550	2,235,788
不動産業	52,400	27,764	26,562	30,266
その他の事業	173,614	221,454	247,344	350,632
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-215,099	-172,497	-239,897	-416,311
連結	2,125,480	3,080,023	3,776,797	4,254,770
<b>減価償却費</b>				
定期船事業	9,891	9,818	9,771	9,468
航空運送事業	3,232	5,651	9,427	9,933
物流事業	19,913	21,003	25,130	31,402
不定期専用船事業	63,293	63,356	75,506	88,452
不動産業	1,366	702	534	531
その他の事業	1,159	1,109	1,331	1,852
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-53	-46	-43	-34
連結	98,803	101,596	121,658	141,605

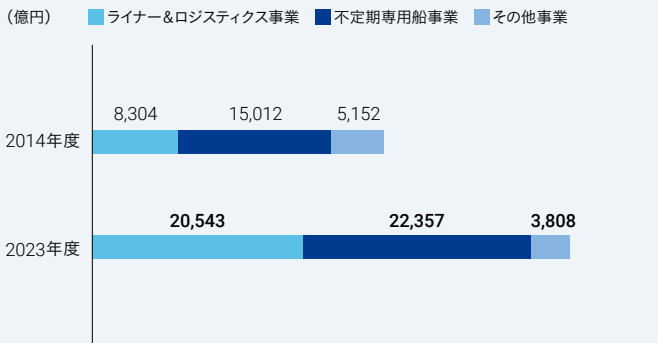
### 売上高



### 経常損益



### 資産



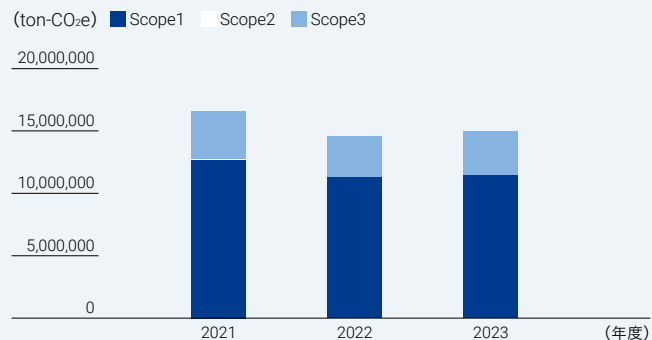
## 日本郵船グループ(日本郵船含む連結ベース)

### GHG排出量・割合

※ 小数点以下切り捨て

GHG関連 単位:ton-CO <sub>2</sub> e				
全体排出量	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度(割合)(%)
Scope1	12,678,695	11,255,044	11,410,363	76.4%
Scope2	45,391	76,255	63,342	0.4%
Scope1+2	12,724,086	11,331,299	11,473,705	—
Scope3	3,890,661	3,264,023	3,455,848	23.1%
Scope1+2+3	16,614,748	14,595,322	14,929,553	—
バイオ燃料由来の排出(船舶)	—	—	15,230	—

※ 本社および連結子会社が集計の対象です  
 ※ CO<sub>2</sub>e: CO<sub>2</sub> equivalent(二酸化炭素換算)  
 ※ Scope1、2、3、バイオ燃料の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/sustainability/pdf/environment009.pdf>)  
 ※ Scope2の排出は、マーケットベースで計算しています

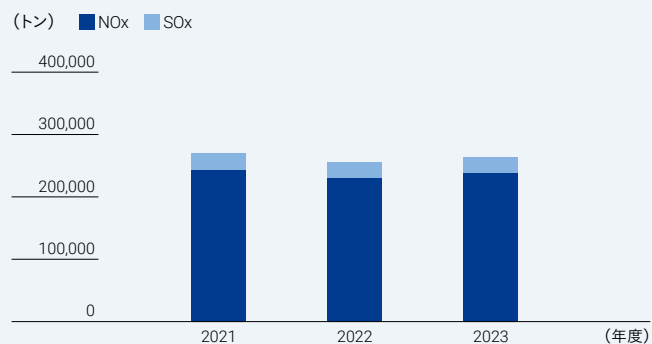


排出量内訳	小カテゴリー	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	船舶	10,708,996	10,123,951	10,224,932
	飛行機	1,721,397	964,063	1,048,651
	その他	248,301	167,029	136,779
	計	12,678,695	11,255,044	11,410,363
Scope2 - マーケットベース		45,391	76,255	63,342
Scope2 - ロケーションベース		49,010	77,710	67,375
Scope3	カテゴリー1	1,887,367	1,486,233	1,347,827
	カテゴリー2	255,143	197,887	482,457
	カテゴリー3	1,730,934	1,552,422	1,585,711
	カテゴリー5	16,379	19,827	29,792
	カテゴリー6	678	7,404	9,877
	カテゴリー7	157	247	183
	計	3,890,661	3,264,023	3,455,848
	バイオ燃料由来の排出	船舶	—	—

※ 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  
 ※ 2022年度のCO<sub>2</sub>排出量のうち、横浜支店・日本郵船博物館で使用した電気量(234,641kWh)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

### NOx/SOxの排出量

GHG以外			
船舶由来の排出量	2021年度	2022年度	2023年度
NOx	243,726	229,722	238,244
SOx	26,970	25,216	24,994



### エネルギーおよび資源の消費量

GHG関連					
消費量内訳	小カテゴリー	単位	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	A重油(MDO)	トン	30,415	27,219	143,986
	C重油	トン	3,184,649	2,979,644	2,972,183
	軽油(船舶)	トン	159,484	173,779	69,341
	LNG(船舶)	トン	5,620	14,387	41,530
	ジェット燃料	KL	699,024	391,486	423,584
	ガソリン	KL	71,860	9,058	3,602
	灯油	KL	52	49	32
	軽油	KL	23,285	49,408	41,418
	LPG	トン	511	375	2,547
	Natural Gas	m <sup>3</sup>	8,624,448	7,460,194	7,834,651
	自家発電(再生可能エネルギー由来)	MWh	—	5,970	8,874
Scope2関連	電気	MWh	119,880	162,030	146,029
	電気(再生可能エネルギー由来)	MWh	—	—	15,722
Scope3関連	廃棄物(オフィス)	トン	5,679	6,831	10,142
バイオ燃料	船舶	トン	—	—	6,287

※ 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。各年度の電力由来のCO<sub>2</sub>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(各前年度実績)を使用しています

GHG以外				
オフィス由来		2021年度	2022年度	2023年度
水	m <sup>3</sup>	292,510	863,697	339,188
紙	KG	636,903	1,007,991	1,021,337



## 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)

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>社員数(人)</b>	<b>合計(a)</b>	35,165	35,502	<b>35,243</b>
<b>地域別社員数(人)</b>	日本	7,837	7,900	<b>8,006</b>
	欧州	8,640	8,544	<b>8,398</b>
	南アジア	12,446	12,322	<b>12,329</b>
	北米	2,075	2,236	<b>2,057</b>
	東アジア	2,888	2,875	<b>2,750</b>
	オセアニア	185	189	<b>187</b>
	中南米	1,094	1,436	<b>1,516</b>
<b>地域別役員登用人数(人)<sup>※1</sup></b>	日本 男性	174	180	<b>173</b>
	女性	6	7	<b>8</b>
	欧州 男性	86	75	<b>104</b>
	女性	15	7	<b>14</b>
	南アジア 男性	100	116	<b>129</b>
	女性	18	23	<b>16</b>
	北米 男性	23	26	<b>12</b>
	女性	4	4	<b>2</b>
	東アジア 男性	28	22	<b>29</b>
	女性	1	1	<b>4</b>
	オセアニア 男性	5	5	<b>5</b>
	女性	0	0	<b>0</b>
	中南米 男性	12	9	<b>15</b>
	女性	3	4	<b>5</b>

※1 現地採用の海外人材。本社および他組織からの出向者除く

### 社員の多様性

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>外国人船員数(人)<sup>※1</sup></b>	<b>合計(b)</b>	10,788	10,622	<b>11,190</b>
<b>女性社員比率(%)</b>		37.0	37.9	<b>37.7</b>
<b>女性管理職比率(%)<sup>※2</sup></b>		25.9	25.2	<b>26.2</b>

※1 2022年度より集計基準を変更。併せて2021年度の数値を修正しています

※2 マネージャー以上

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>地域別役職者男女比率(%)<sup>※1</sup></b>	日本 男性	91.1	90.1	<b>90.0</b>
	女性	8.9	9.9	<b>10.0</b>
	欧州 男性	71.0	68.0	<b>64.5</b>
	女性	29.0	32.0	<b>35.5</b>
	南アジア 男性	59.5	64.0	<b>62.8</b>
	女性	40.5	36.0	<b>37.2</b>
	北米 男性	66.4	67.4	<b>67.3</b>
	女性	33.6	32.6	<b>32.7</b>
	東アジア 男性	65.1	63.9	<b>61.4</b>
	女性	34.9	36.1	<b>38.6</b>
	オセアニア 男性	86.7	82.4	<b>79.4</b>
	女性	13.3	17.6	<b>20.6</b>
	中南米 男性	72.5	71.9	<b>75.0</b>
	女性	27.5	28.1	<b>25.0</b>
<b>男女別社員数(人)</b>	男性	22,438	22,372	<b>22,286</b>
	女性	12,727	13,130	<b>12,957</b>
<b>新規雇用人数(人)</b>	合計	6,260	6,579	<b>4,730</b>
	男性	3,679	4,116	<b>2,938</b>
	女性	2,581	2,463	<b>1,792</b>
<b>自己都合離職率(%)</b>		14.8	14.1	<b>11.7</b>

※1 マネージャー以上の海外人材。本社および他組織からの出向者含む

### グループ社員数(外国人船員含む)

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>合計(人)(a+b)</b>		45,953	46,124	<b>46,433</b>

### 労働安全衛生

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>LTI率(%)<sup>※1</sup></b>		2.00	2.52	<b>2.54</b>
<b>死亡者数(人)</b>		1	2	<b>1</b>
<b>死亡率(%)</b>		0.00	0.01	<b>0.00</b>

※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 / 人の見なしとして算定

## 日本郵船単体

### 社員の状況

		2021年度	2022年度	2023年度
<b>社員数(人)</b>	<b>合計</b>	1,800	1,852	<b>1,863</b>
<b>男女別社員数(人)</b>	男性	1,479	1,523	<b>1,525</b>
	女性	321	329	<b>338</b>
<b>雇用形態別社員数&lt;長期&gt;(人)</b>	陸上職(海技者以外)	766	791	<b>797</b>
	海技者	246	242	<b>249</b>
	男性	577	586	<b>588</b>
	女性	19	21	<b>22</b>
<b>雇用形態別社員数&lt;有期&gt;(人)</b>	陸上職	127	139	<b>132</b>
	女性	51	60	<b>60</b>
	海上職	6	4	<b>4</b>
	男性	6	4	<b>4</b>
	女性	0	0	<b>0</b>
<b>雇用形態別社員数&lt;無期&gt;(人)<sup>※1</sup></b>	陸上職	3	3	<b>4</b>
	女性	5	6	<b>7</b>
	海上職	0	0	<b>0</b>
	男性	0	0	<b>0</b>
	女性	0	0	<b>0</b>
<b>職種別社員数&lt;長期+有期+無期&gt;(人)</b>	陸上職(海技者以外)	1,198	1,241	<b>1,249</b>
	海技者	602	611	<b>614</b>
<b>平均年齢(歳)<sup>※2</sup></b>	陸上職(海技者以外)	41.2	41.0	<b>40.6</b>
	海技者	38.8	39.2	<b>39.4</b>
<b>年齢層別社員数(人)<sup>※2</sup></b>	陸上職(海技者以外)	30歳未満	195	189
		30歳以上50歳未満	509	546
		50歳以上	308	298
	海技者	30歳未満	139	143
		30歳以上50歳未満	335	335
		50歳以上	122	129
<b>新規雇用人数(人)<sup>※3</sup></b>	合計	66	87	<b>89</b>
<b>新卒採用人数(人)</b>	合計	54	56	<b>62</b>
	陸上職(海技者以外)	19	22	<b>20</b>
	男性	10	7	<b>16</b>
	女性	22	24	<b>24</b>
	海技者	3	3	<b>2</b>
	男性	3	3	<b>2</b>
	女性	12	31	<b>27</b>
<b>キャリア採用人数(人)</b>	合計	11	25	<b>21</b>
	男性	1	6	<b>6</b>
	女性	11	25	<b>21</b>
<b>キャリア採用比率(%)<sup>※4</sup></b>		18.2	35.6	<b>30.3</b>
<b>入社3年以内での離職率(%)<sup>※5</sup></b>	陸上職(海技者以外)	0.9	0.0	<b>0.6</b>
	海技者	1.4	6.7	<b>6.3</b>
<b>自己都合離職率(%)<sup>※6</sup></b>		1.6	2.1	<b>1.4</b>
<b>全体の離職率(%)<sup>※7</sup></b>		3.9	4.5	<b>3.3</b>

※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 有期社員、無期転換社員を除く

※3 新卒・キャリア採用

※4 2023年度より表示基準を変更。併せて2021年度～2022年度の数値を修正しています

※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

		2021年度	2022年度	2023年度
女性社員比率 (%)	陸上職(海技者以外)	24.3	23.4	23.8
	海技者	3.2	3.5	3.6
女性採用比率 (%)	陸上職(海技者以外)	26.8	21.7	34.9
	海技者	12.0	11.1	7.7
女性管理職比率 (%)※1	陸上職(海技者以外)	14.0	13.7	13.6
	海技者	0.4	0.4	0.4
女性役員比率 (%)	取締役※2	25.0	25.0	25.0
	執行役員以上	11.1	13.5	13.5
障がい者雇用率 (%)		1.9	2.0	2.1
労働組合加入率 (%)※3	陸上職(海技者含む)	83.9	84.4	87.8
	海上職(船長除く)	100.0	100.0	100.0
団体交渉権保有率 (%)		100.0	100.0	100.0

※1 算定方法：女性管理職(人)／全管理職(人)  
 ※2 2021年度～2022年度は監査役も含む  
 ※3 日本人社員(海上職)は船長を除いて全日本海員組合※4に加入しています  
 ※ 全日本海員組合：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  
 ※ 人種または民族に関するデータの収集が法的に禁止または制限されている国もあるため、当社では、自社事業に従事する全労働者のカテゴリ一別の人種または民族別の割合に関する情報を収集・開示していません

労働安全衛生(有期雇用含む)

		2021年度	2022年度	2023年度
労働災害件数(件)※1	合計	2	2	2
	陸上職(海技者含む)	0	0	1
	海上職	2	2	1
LTI率 (%)※2		0.41	0.82	0.40
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	71	9	7
	陸上職(海技者含む)	0	0	7
	海上職	71	9	0
健診受診率 (%)		98.1	99.1	99.6
喫煙率 (%)		12.4	11.2	11.8
プレゼンティーズム (%)※3		18.6	17.2	18.0
1カ月当たりの法定外労働時間(時間)		23.5	19.1	18.3

※1 通勤災害を除く／主な労働災害の種類として、船上業務における転倒、はさまれ、凍傷(やけど)などがあります  
 ※2 陸上勤務中の海技者※、グループ会社からの出向者および業務委託など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  
 ※3 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態  
 SPQ(Single-item Presenteeism Question 東大1項目版)の設問で回答した幸福度の割合を100%値から差し引いて評価  
 ※ 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

		2021年度	2022年度	2023年度
有給休暇平均取得日数(日)※1		17.4	18.8	18.8
有給休暇平均取得率 (%)		61.3	67.1	67.0
産前産後休暇取得者数(人)※2		20	15	8
産前産後休暇取得者率 (%)		100.0	100.0	100.0
育児休業制度利用者数(人)	合計	53	64	57
	男性	37	52	50
	女性	16	12	7
育児休業制度利用者率 (%)	合計	68.8	76.2	76.0
	男性	60.7	72.2	73.5
	女性	100.0	100.0	100.0
育児休業制度利用後の復職率 (%)		91.0 (退職者1名)	100.0	100.0
育児休業制度利用後の定着率 (%)		100.0	100.0	100.0
育児短時間勤務制度利用者数(人)	合計	8	4	6
	男性	0	0	0
	女性	8	4	6
ワーキングマザー(人)※3		87	75	71
介護休業制度利用者数(人)※2	合計	1	0	0
	男性	1	0	0
	女性	0	0	0
介護休業制度利用後の復職率 (%)		100.0	該当なし	該当なし
介護休業制度利用後の定着率 (%)		100.0	該当なし	該当なし

※1 海上職、出向者除く／夏季・冬季特別休暇を含む  
 ※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

教育

		2021年度	2022年度	2023年度
平均研修参加時間(時間)	全平均	61.5	60.2	77.6
	陸上職(海技者含む)※1	16.9	18.1	26.5
	海上職	230.5	226.7	290.7
平均教育・研修費用(円)	全平均	228,750	235,398	342,888
	陸上職(海技者含む)※2	113,006	122,497	164,255
	海上職	667,968	682,969	1,088,656

※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 : 35,243名(当社および連結子会社)  
 単体\* : 1,863名  
 (陸上職・海技者以外>1,249名、海技者614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 895,065,000株  
 発行済株式の総数 510,165,294株(うち自己株式50,642,025株)

**上場金融商品取引所**

東京証券取引所プライム市場

**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  
 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号  
 フリーダイヤル : 0120-232-711

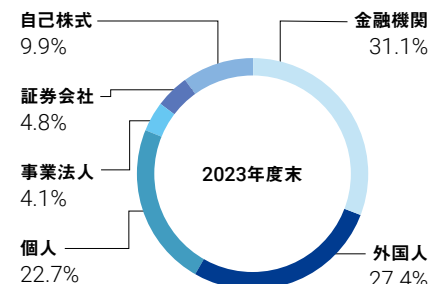
**公告方法**

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 43006  
 Providence,RI 02940  
 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](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)

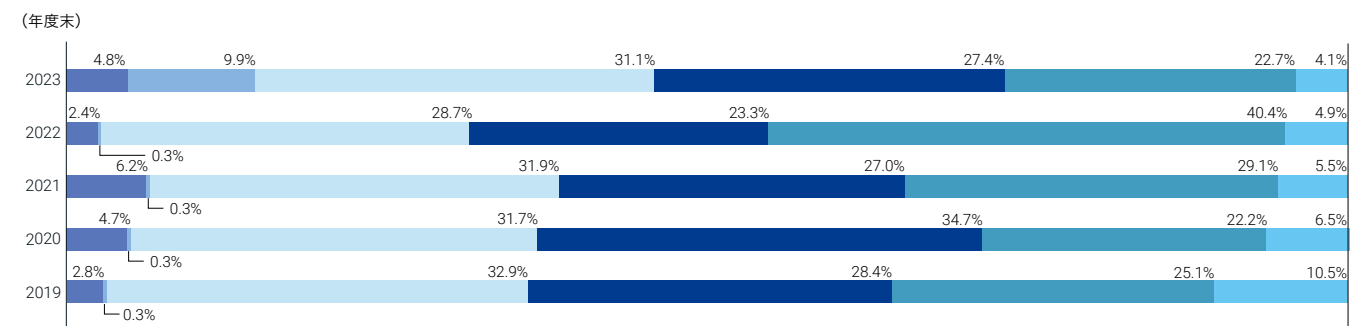
**▶ 株主構成**



**▶ 大株主(上位10名) 2024年3月末現在**

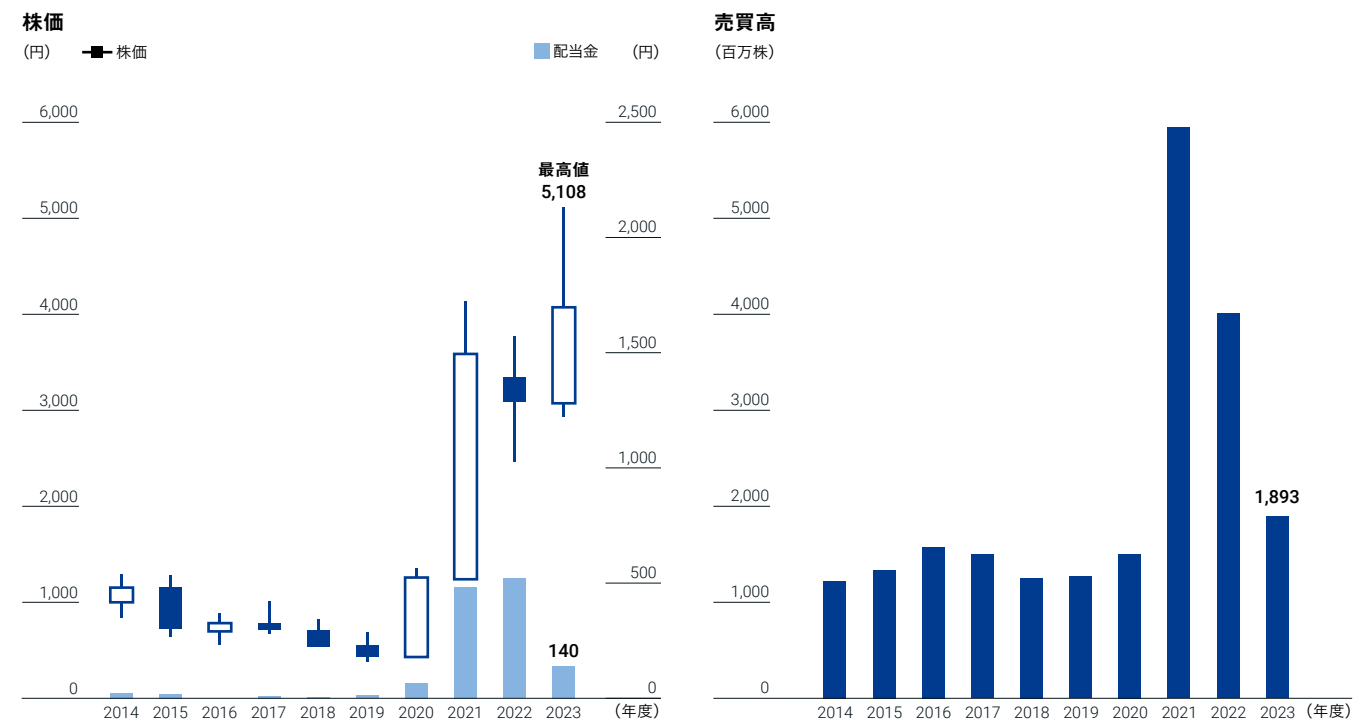
株主名	所有株式数(株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	90,187,900
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,130,357
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,810,836
JPモルガン証券株式会社	9,245,215
明治安田生命保険相互会社	8,273,778
三菱重工業株式会社	6,155,793
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,579,132
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,211,123
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	5,087,898
野村信託銀行株式会社(投信口)	5,081,300

**▶ 所有者別分布状況**



**▶ 株価および売買高の推移**

※ 2017年10月1日付の株式併合(普通株式10株につき1株)と2022年10月1日付の株式分割(普通株式1株につき3株)を考慮した数値を記載しています。



**▶ 開示情報のご案内**



**IR情報** <https://www.nyk.com/ir/>

有価証券報告書 / 決算短信 / コーポレートガバナンス報告書 / 事業報告書  
 IRファクトブック  
 IRデータブック

**ESG経営** <https://www.nyk.com/sustainability/>

NYKグループESGストーリー  
 NYK Group Decarbonization Story  
 Discover Our ESG Stories  
 開示情報では伝えきれない、日本郵船グループの日々の取り組みや担当者の思いをリアルにお伝えしています。  
 ESGデータブック

**NYKレポート2024 編集方針**  
 日本郵船グループの統合報告書「NYKレポート」は、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おり、今回で12冊目の発行となります。「NYKレポート2024」では当社グループの強みについて深掘りし、成長の源泉を再認識しつつ、中期経営計画に基づいた経営戦略とその進捗や、世の中の変化への対応を丁寧に示し、当社グループの経営力・実行力を存分にお伝えします。

**対象読者**  
 投資家の皆さま・お客さまや株主の皆さま、お取引先、グループ従業員、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方々を读者として想定しています。

社会からの評価

▶ SRI (Socially Responsible Investment\*) インデックスへの組み入れ

※ 社会的責任投資

当社は世界の代表的なESGの投資指数である「FTSE4Good Index Series」に22年連続(2024年7月現在)で選定されているほか、「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選ばれています。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する、国内株式を対象とする6つのESG指数のすべてに選定されています(2024年7月現在)。



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.

ほか金融機関



Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

▶ 気候変動に対する評価

「CDP2023気候変動」において最高評価の「Aリスト」に4年連続で選定されています。

また「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、4年連続で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されています。



▶ その他評価

女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンを尊重し、働きやすさ、働きがいを追求した人材活用の強化に努めるとともに、環境やガバナンスも含めた社会的責任を果たしながら持続的成長を目指します。



DX銘柄2024



当社は5月27日、経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が主催する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2024」において「DX銘柄」に選ばれました。当社は船の建造に3Dモデルや立体図面を活用し、船舶設計・承認プロセスの短縮化・簡素化を進める取り組みや、運航IoTデータを船から陸上へ毎分送信するSIMS3(Ships Information Management System)、衛星通信サービスStarlink(スターリンク)の導入を通して、船と陸上の高頻度かつ詳細なデータ交換・データ活用を行う取り組みなどが評価され、選定されています。

社会からの評価

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

イニシアティブ

▶ 気候変動・脱炭素

- ・Mærsk Mc-Kinney Møller Center for Zero Carbon Shipping
- ・気候変動イニシアティブ「Japan Climate Initiative」
- ・(一社)日本経済団体連合会「チャレンジ・ゼロ宣言」
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) コンソーシアム
- ・国際海運GHGゼロエミッション・プロジェクト
- ・非営利団体企業連合「Getting to Zero Coalition」
- ・CO<sub>2</sub>回収・貯留技術の国際シンクタンク「Global CCS Institute」
- ・GXリーグ
- ・GCMD(Global Centre for Maritime Decarbonisation)

2023年9月参画

Methane Abatement in Maritime Innovation Initiative (MAMII)

2024年4月参画

Smart Freight Centre

2024年4月参画

North Pacific Green Corridor Consortium



▶ 次世代燃料

- ・Hydrogen Council(水素協議会)
- ・水素バリューチェーン推進協議会(JH2A)
- ・(一社)クリーン燃料アンモニア協会

Hydrogen Council



CLEAN FUEL AMMONIA ASSOCIATION  
一般社団法人 クリーン燃料アンモニア協会

▶ 生物多様性

- ・世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)
- ・生物多様性宣言イニシアチブ
- ・生物多様性民間参画パートナーシップ
- ・ANEMONEコンソーシアム

2023年12月参画

自然関連財務情報開示タスクフォースフォーラム(TNFD Forum)

2024年4月参画

COI-NEXT ネイチャーポジティブ発展社会実現拠点



▶ サステナビリティ全般

- ・国連グローバル・コンパクト
- ・WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)



▶ 人的資本・D&I

- ・人的資本経営コンソーシアム
- ・30% Club Japan(サーティパーセントクラブ・ジャパン)
- ・(一社)日本経済団体連合会「2030年30%へのチャレンジ」



▶ 海事

- ・シップリサイクル情報開示プラットフォーム「Ship Recycling Transparency Initiative (SRTI)」
- ・Global Maritime Forum
- ・国連グローバル・コンパクト「Sustainable Ocean Principles(持続可能な海洋原則)」

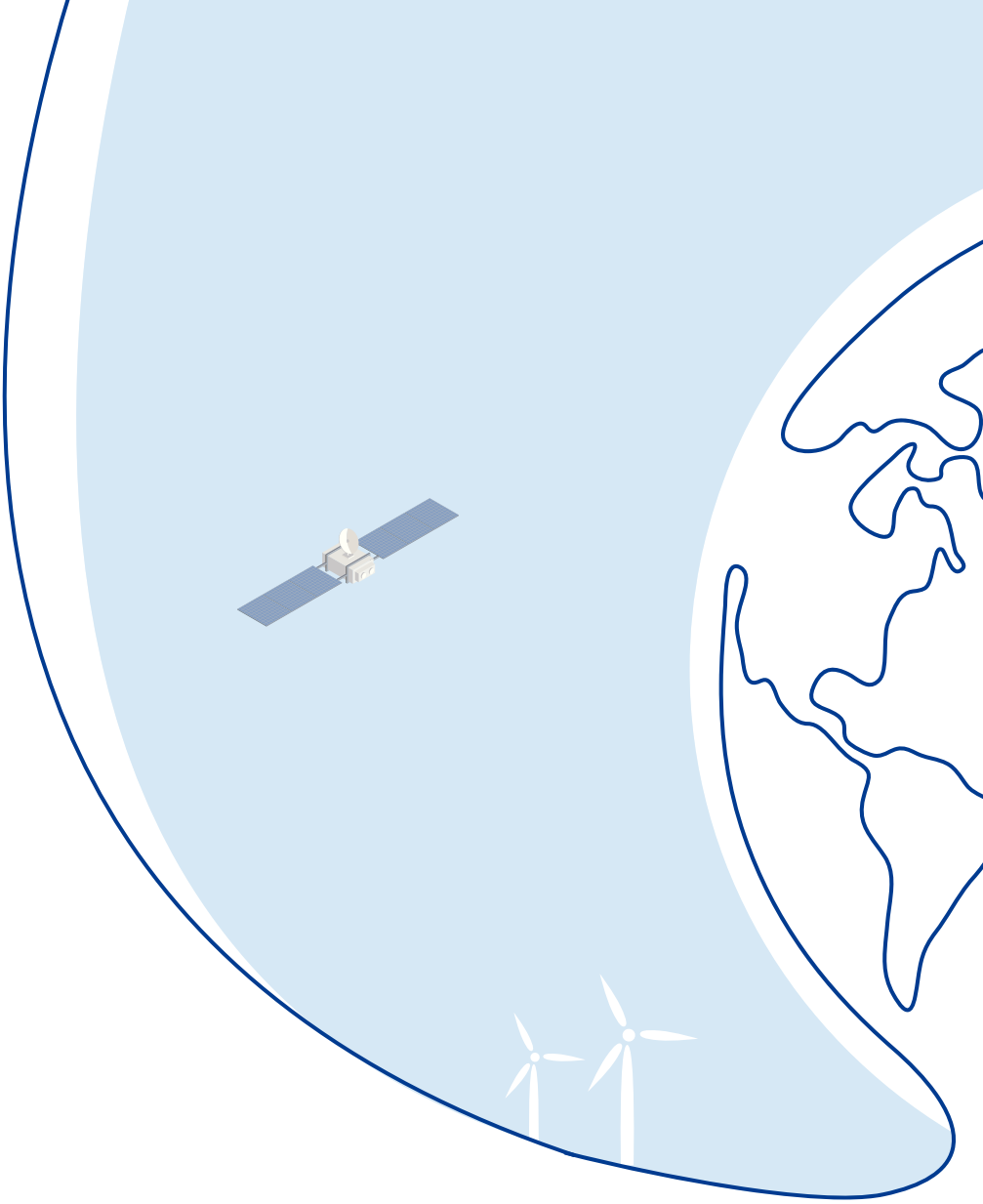


Sustainable Ocean Principles

多様なイニシアティブでの共創

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





〒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



Printed in Japan