

# NYKグループESGストーリー 2022

2022.03.24



Bringing Value To Life.





# 企業・社会価値の持続的な創出

収益最大化

持続可能な社会・環境

ESG経営

お客様・パートナーから選ばれる存在／従業員の満足度向上

新たな価値創造

Sustainable  
Solution Provider

ESGの  
モノサシを持つ

経営資源を投入  
〈ヒト・モノ・カネ・データ〉

ガバナンス

マテリアリティ（安全・環境・人材）

# 更なる成長に向けて — 躍進するESG経営 —

足元から変革を起こす  
ESG経営の推進



基本理念

*Bringing value to life.*

未来からバックキャストした  
持続可能な成長戦略の策定



# 議論を深めるため、体制を拡充





Chapter 1.

# ESG経営の加速

初年度の振り返り

Chapter 2.

# 持続可能な成長戦略の 具現化に向けて

超長期的な視点に基づく中計策定準備の成果

Chapter 1.

# ESG経営の加速

---

初年度の振り返り



新たな価値創造

Sustainable  
Solution  
Provider

経営資源を投入  
〈ヒト・モノ・カネ・データ〉

ESGの  
モノサシを持つ



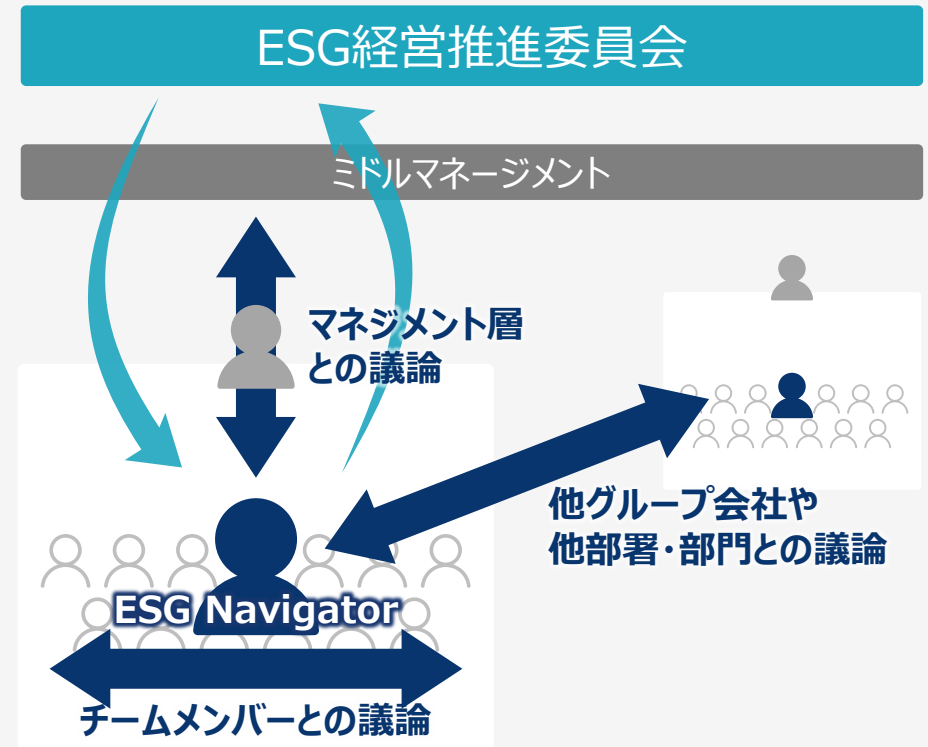
# 社員一人ひとりへのESGのモノサシの浸透・定着

## タテ・ヨコ・ナナメの議論を導く “ESG Navigator”

幅広い世代の意見を掘り起こし、  
闊達な意見交換を牽引する

### ESG経営推進の土台

部門長との議論を通じて、  
現場から出たグループのありたい姿を  
経営陣に向けて発信していく

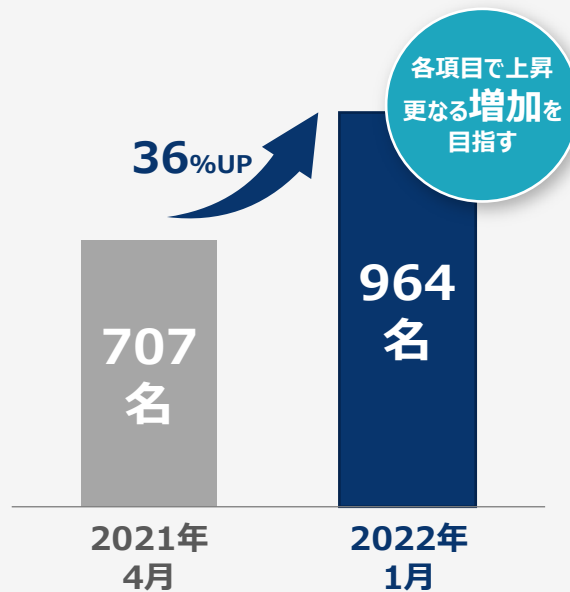


ESG Navigatorを中心に議論が活発化  
本社内全46グループ・室で、延べ70名以上が活動中



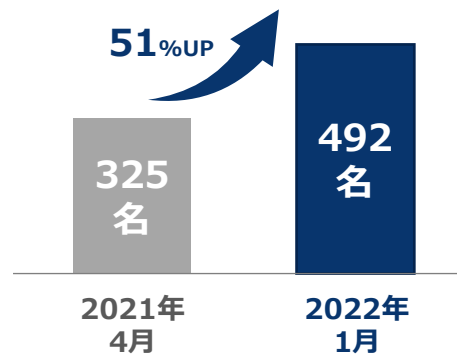
# 社員一人ひとりへのESGのモノサシの浸透・定着

## ESG経営に関する意識調査※ (WEBアンケート形式 / 対象者 約1,900人)

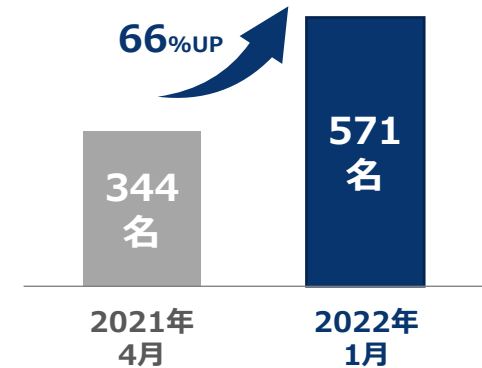


※ESG経営推進グループ調べ

日常業務において  
どの程度ESGを意識しているか？



ESGのモノサシをもって、  
業務遂行できているか？



ESGのモノサシは浸透し、意識は高まりつつあるが  
職務分掌や業務目標への落とし込みは継続課題

# ESG経営がNYKグループ全体へ広がり始めている

## NYK グループ ESGストーリー



私たちの価値 -VALUES-

CONNECTED

COMMITTED

CREATIVE

BRAND PROMISE

Create  
Better  
Connections

お客様の戦略的パートナー

“Insight”によりお客様の課題の本質を見抜き、  
ステークホルダー同士の  
つながりを生み出すハブ  
となって課題の解決に貢献する

## 郵船ロジスティクスのESGストーリーが始動



# 社員一人ひとりの想いを起点に ESG経営をNYKグループ全体の大きなうねりへ

ESG経営推進委員会

勉強会やインタビュー、  
ディスカッションによる  
ESG経営の共有

各本部

議論内容の共有、  
各本部のKPI案の検討

タテ・ヨコ・ナナメで闊達な議論を促進

# ESG経営を更に推進するための今後の課題

➤ **人・組織の強化**

➤ **人権の取り組み強化**

2022年4月 ESG経営推進委員会内に分科会を設置予定

➤ **ESG経営のKPI運用体制強化**

➤ **役員報酬へのESG要素反映**

2022年6月 株主総会にて決議予定



新たな価値創造と現場力を推進する

# 人・組織の強化

35,000人の多様性を認め合い、活かし切ることで  
不確実性の高い世の中においても  
大きな変化に柔軟に対応できるグループへ



# 2022年度 グローバルエンゲージメントサーベイを実施

各組織それぞれの実態を把握し、  
施策の効果を検証・改善策を検討する





# ダイバーシティ&インクルージョンを土台とした組織づくり

「新しい働き方プロジェクト」の発足

経営陣と社員が一体になって

35,000人が力を発揮できる組織の姿 を検討

強力に変革を  
“リード”できる人材

変革を支える  
“現場力”をもつ人材

個々人のパフォーマンスとグループのアウトカムの最大化

個々人の特性を磨く挑戦

全世代のイキイキ・ワクワクを引き出し  
組織の力に変える

「働きがい／働き方／働きやすさ」の徹底討議

# テーマ、施策を世代横断にて徹底討議

## 「新しい働き方プロジェクト」の発足



会社や仕事と自分の関係を改めて考え、  
**「働きがい（エンゲージメント）」**  
を高める

- 個々人の特性と経験を磨く／人材投資
- 自分を一番活かせるキャリアの追及  
(自己選択度の高いキャリアの実現)



場所や時間の観点から  
**柔軟な「働き方」の**  
実現を目指す

- 多様な人材がいきいきと働ける
- 世界中のグループ社員と力を合わせる



現行の業務フローを整理し、  
デジタル化も進めながら  
**「働きやすさ」を追求する**

- 定型作業の効率化／時間の創出
- 現場がストレスなく働けるルールとプロセスの追求
- My Contributionの充実

## 「社会への貢献は“現場”から」 現場と親和性・一体感を持った働き方の追求

新たな価値創造

Sustainable  
Solution  
Provider

経営資源を投入  
〈ヒト・モノ・カネ・データ〉

ESGの  
モノサシを持つ





# NYKグループが創出する、これからの価値

収益最大化



持続可能な社会・環境

## これからのNYKグループを創る 新たな価値創造

### 重点テーマ

— 1 —

安全運航

— 2 —

GHG  
排出量削減

— 3 —

エネルギー  
分野への挑戦

— 4 —

社会課題への  
貢献

既存領域 ←

→ 新領域

# 社会実装に向けた自動運航船の取り組み

2019 ————— 2020 — 2021 — 2022 ————— 2025 ..... 2040

## 有人自律船の研究開発

- ▶ 有人遠隔操船実証
- ▶ 自律船フレームワーク認証取得

## オープンイノベーション体制での技術を駆使した社会課題への挑戦



代表：株式会社 日本海洋科学 (NYKグループ)  
Japan Marine Science Inc.

コンソーシアムメンバー  
**30**社を中心に共創中

法律・ルール対応

社会の理解獲得

導入メリットの創造  
(運賃・保険等)

マーケットの創造



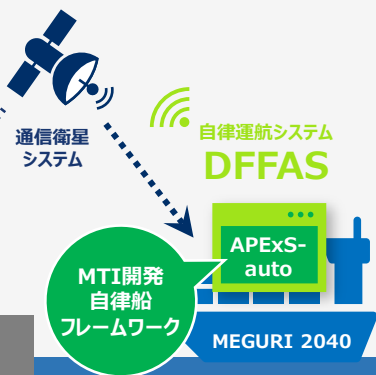
### 技術革新

2022年2月  
輻輳(ふくそう)する常用長期航路における既存内航船による無人運航船の実運用を模擬した実船実証を実施

## 安全向上・労働負荷削減を実現する自動運航技術の実現



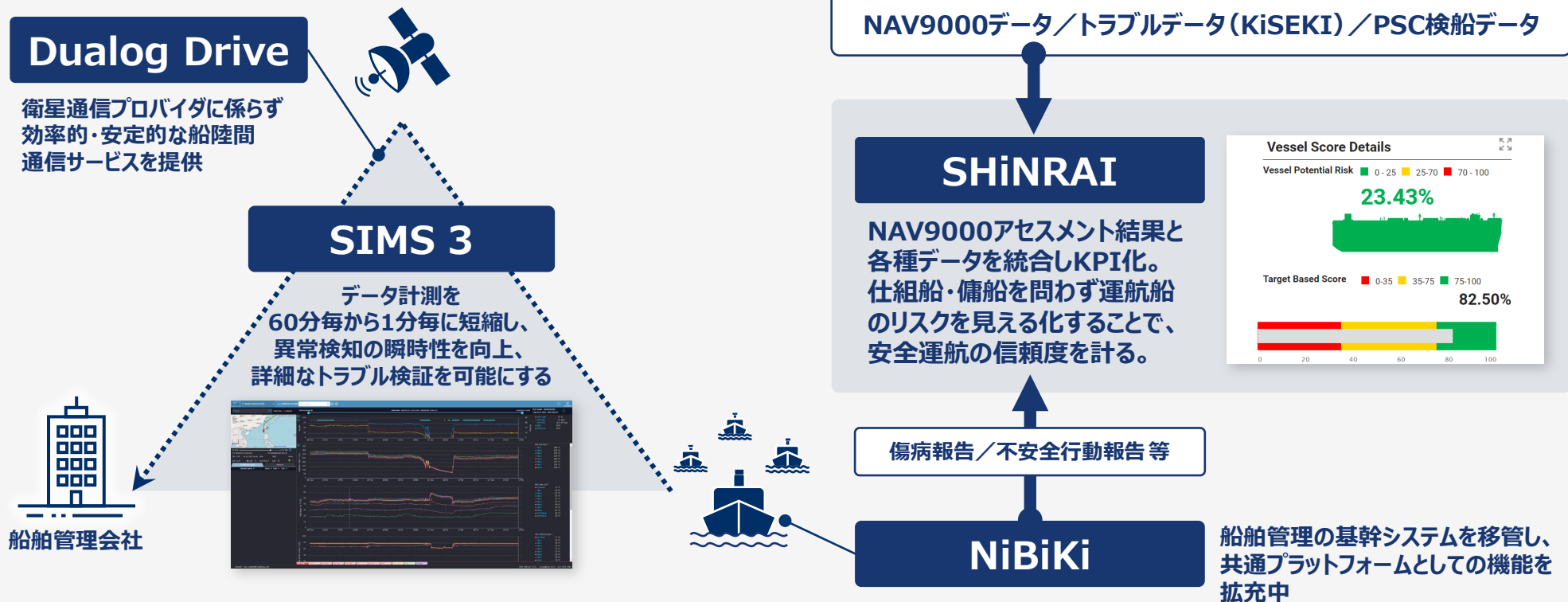
陸上支援センター



# 人と環境を守る新しい「安全運航」の実現を目指す



# 安全運航に向けたシステムの拡充

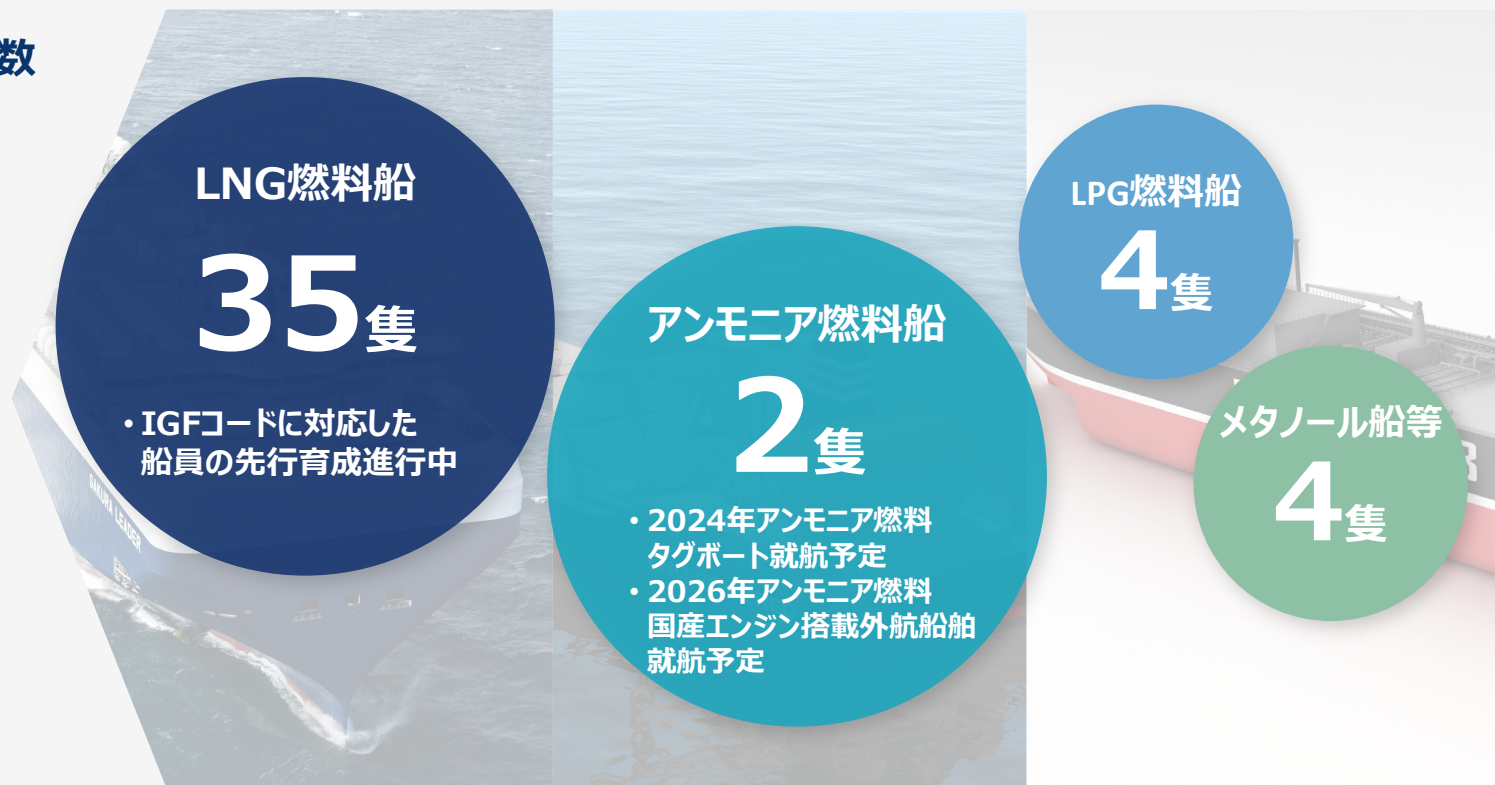


## 安全運航と業務効率化を組み合わせたDXを推進

# GHG排出ネット・ゼロに向けた積極投資

2022年3月時点発表済隻数  
(建造予定含む)

合計  
**45**隻



海運業界の燃料転換を先陣を切ってリードする

# 洋上風力におけるサービス体制を強化

調査・検討 → 輸送・物流 → 設置・据付 → 運転・保守

マリンコンサルティング

地質調査船



モジュール船



SEP船



重貨物船



CTV



Yusen Logistics

Yusen Logistics

## 地質調査船

応用地質社およびFugro社と  
国内洋上風力発電向け  
海底地盤調査事業の  
協業について覚書締結



▶ 2022年度にサービス開始を目指す

## 自己昇降式作業台船（SEP船）

▶ 2020年代後半の運航開始に向けて準備中

## 洋上風力発電向け作業員輸送船（CTV）

Northern Offshore Services AS社と  
裸傭船契約を締結  
秋田曳船社との覚書を締結

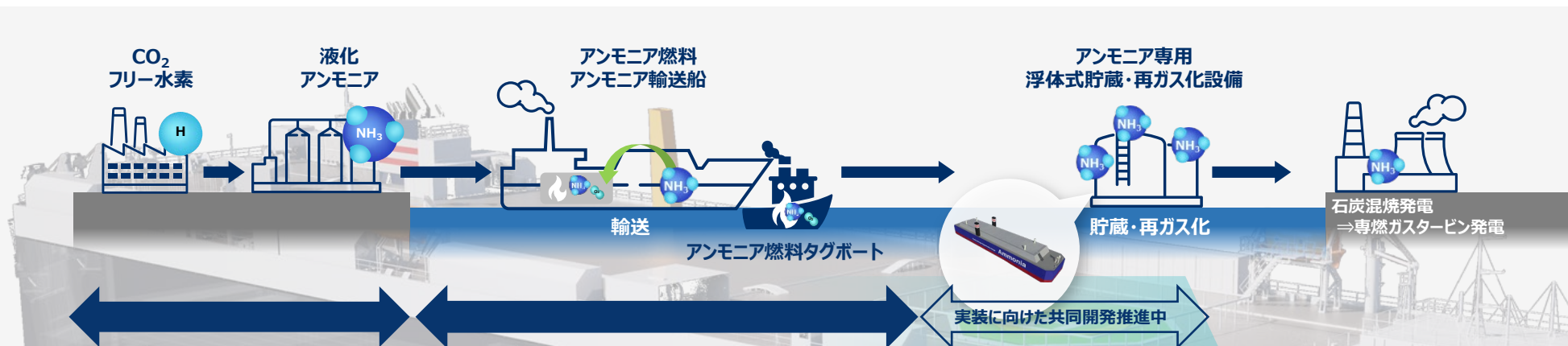
▶ 国内の公募スケジュールに合わせ、  
順次新規サービスを開始

プロダクト開発は  
順調に推移し  
サービス体制を整備中  
4月1日に秋田支店を開設

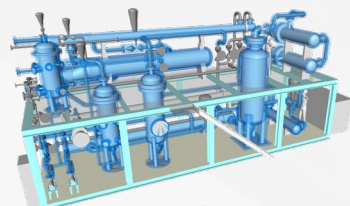
NYKグループの強み（技術力・オフショア事業での知見・ネットワーク等）を生かし  
欧州パートナーとの協業で 日本の洋上風力発電の発展に貢献



# アンモニアサプライチェーン構築をパートナーと共に牽引



▶ 東工大発ベンチャー  
つばめBHB社へ出資



Tsubame BHB

▶ 2024年  
アンモニア燃料  
タグボート就航予定



▶ 2026年  
アンモニア燃料国産エンジン搭載  
外航船舶就航予定

▶ アンモニアReady LNG燃料船  
設計・開発プロジェクト



サプライチェーン全体  
での参画に向けて  
取り組み中

アンモニア燃料船の技術開発のみならず、  
法令対応・安全ガイドラインも含めた実装をリードする

# MCH※による水素の国際輸送を実証

供給する

## 世界初“国際間”水素サプライチェーン実証実験



Phase 1

コンテナ (ISOタンク) を使った  
MCH輸送実証完了



Phase 2

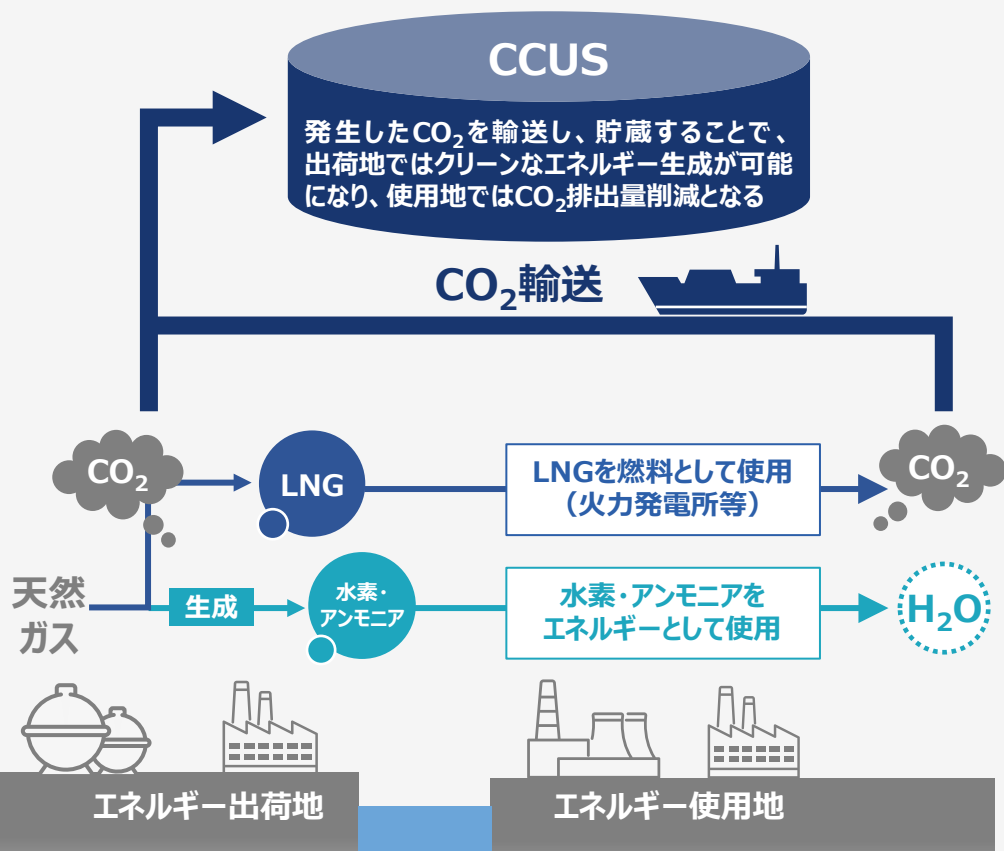
MCHをタンカーで輸送  
⇒実証実験中



## 水素サプライチェーン確立へ一歩ずつ前進

※ MCH: メチルシクロヘキサン

# 今後の成長領域であるCO<sub>2</sub>輸送ビジネスに着手



## Knutsen社と液化CO<sub>2</sub>輸送・貯留事業のJVを設立

▶ 2020年代半ばの運航開始を目指す

**KNCC**  
KNUTSEN NYK CARBON CARRIERS



## 三菱造船とCO<sub>2</sub>輸送技術の共同開発に合意



# 欧州で得た知見を活かし、世界をリードして社会実装する



# 脱炭素国際イニシアティブへの参画を強化

## 船舶用燃料の脱炭素化に向けた国際的な評価プロジェクトへの参画



Mærsk Mc-Kinney Møller Center <sup>※1</sup>  
for Zero Carbon Shipping

- 欧州域や各業界リーディングカンパニーとのネットワーク構築により、最前線の情報を把握
- 当社技術者を派遣し、他社と協働して脱炭素に関わるフェジビリティスタディを推進中

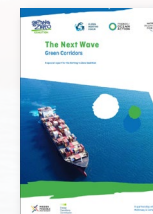
## 国際社会や他産業界への発信と業界の垣根を越えたパートナーシップの醸成



邦船社で唯一  
COP26に参加し、  
海運業界の脱炭素  
への取り組みを発信



Green Corridors <sup>※2</sup>  
への賛同表明



## 多様な業界や企業との協創を通じ、世界の脱炭素化に貢献する

※1 代替燃料への転換による海事産業の脱炭素化を促進するための国際研究センター

※2 特定の国際基幹航路でゼロエミッション燃料船を実現させ、世界での海運の脱炭素化を促進するための多国間・多産業界間イニシアティブ。COP26にて公表。

# 船員への電子マネー給与支払いは順調に拡大 融資・保険等 追加サービス開始



## > ユーザー数※

2022年3月時点

# 6,500名以上

※給与受け取り、送金、融資サービスの利用者総数  
(NYK以外の船員を含む)

## > 住宅、自動車等の 融資・保険仲介サービス “MCP eMarket” を開始

その他、VISA CARD(プリペイド)の提供や、  
金融リテラシー醸成のためのセミナーを実施



## 機能拡張とユーザー層の拡大に引き続き注力し、 Maritime Community に関わる人々をサポートする機会を提供していく

# 総合的な企業価値向上をめざすソリューション事業の創発

## Return on Earth

—— 海、地球、そして人々への恩返し ——

未来の“あたり前”をつくる  
ソリューション事業創出の挑戦

延べ**76名**が自発的にアイデアを応募



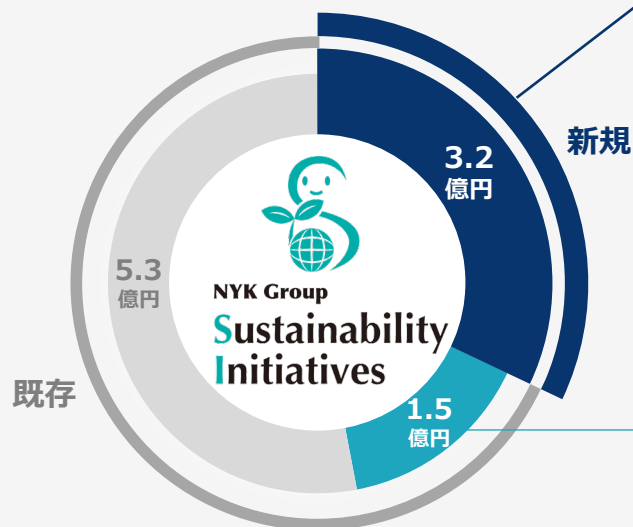
2021年度 延べ参加人数

2022年3月時点

# 851名

社外パートナーとの連携

延べ**775名**が活動に参加



## 2021年度は30件超の案件を審議



## シップリサイクル



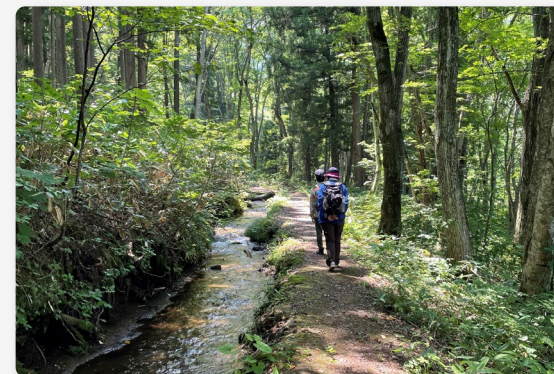
解撤ヤードにおける  
労働安全衛生向上や汚染物質の  
海洋流出防止等の環境対策に  
関する監督体制確立支援

## 海洋プラスチック



フィリピンで環境汚染や災害を  
引き起こしている河川の  
回復プロジェクトへの参画

## 森林プロジェクト



荒廃した森林を自らの手で  
生物多様性豊かに蘇らせる活動。  
地域社会への貢献とグループ社員  
の環境保全やGHG削減活動意識  
を向上させる取り組み。

社会・環境課題の解決に向けたグループ社員の挑戦を積極的に後押しし、  
イノベーションの創出や事業化の芽に繋げる

## ESG経営の加速

ESG経営の加速

Chapter 2.

# 持続可能な成長戦略の 具現化に向けて

超長期的な視点に基づく中計策定準備の成果



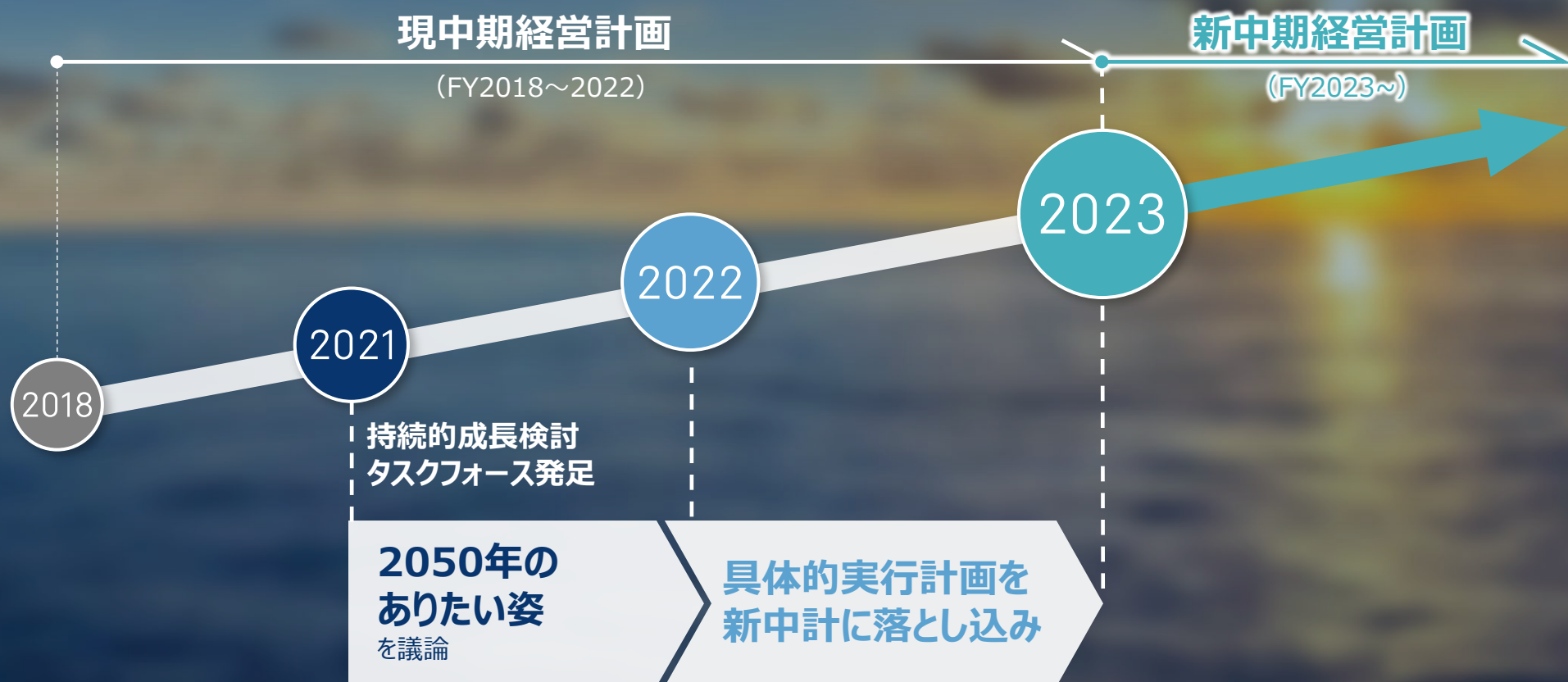
Chapter 2.

# 持続可能な成長戦略の 具現化に向けて

超長期的な視点に基づく中計策定準備の成果



# 経営の羅針盤となる 超長期の将来予測シナリオを策定



# 将来の外部環境を予測し、 リスクと機会を見極めたうえで「ありたい姿」を議論



世界経済重心の  
アジアへの移動

新興国での  
人口・中産階級増加

サービス・ソフトウェア  
需要

不確実性増大  
(パンデミック・国家間対立)

グローバル化の  
ペース鈍化

変化の根本要因

環境

テクノロジー

人口

グローバル化

## メガトレンド

脱炭素含む技術急進

気候変動対応・脱炭素化

循環型経済

経営計画の  
策定

# 持続的成長のための5つの戦略

## ABCDE-X

### 基軸戦略

**AX** Ambidexterity

両利きの経営

既存中核事業深化 と 新規成長事業投資

既存事業改革・収益拡大

新規事業開拓・投資

**BX** Business Transformation

事業変革

既存中核事業深化の挑戦

新規成長事業開拓の挑戦

将来の戦略的成長事業へ

### 支えの戦略

**DX** Digital Transformation  
デジタル  
トランスフォーメーション

・船舶自動運航化  
・ソリューション型ビジネス  
拡大

**EX** Energy Transformation  
エネルギー  
トランスフォーメーション

・船舶ゼロエミッション化  
・クリーンビジネス拡大

**CX** Corporate Transformation  
人材・組織変革

BXを可能にする人材と  
組織への変化  
イノベーション人材

多様性・多元性が  
ビルトインされた組織  
スキル人材の採用・育成



# 2050年の事業環境・ありたい姿をふまえ 両利きの経営 (AX) を推進していく

基軸戦略

## AX

両利きの経営

戦略的投資計画による2つのBX (事業変革) を両立

## BX

事業変革

既存中核事業深化

船舶ゼロエミッション化  
の推進により

環境優位性を確保し、  
強固な収益基盤を維持

新規成長事業開拓

既存中核事業で培った知見をベースに  
幅広い新規事業に  
積極投資

- ・ 洋上風力発電バリューチェーン事業
- ・ 水素アンモニアバリューチェーン事業
- ・ LNG・アンモニア燃料バンカリング事業
- ・ CO<sub>2</sub>輸送・CCUS (CO<sub>2</sub>回収・貯蔵)事業
- ・ 海洋エネルギー発電事業
- ・ 船舶バリューチェーン事業
- ・ ドライブバルクターミナル事業
- ・ バイオマスバリューチェーン・輸送事業
- ・ 低炭素系海洋事業、資源探査事業
- ・ 物流サプライチェーン・ソリューションビジネス
- ・ 総合自動車物流事業

# 環境関連分野を中心に戦略的投資を推進

既存中核事業深化

強化投資

3.6兆円



船舶ゼロエミッション化  
2.1兆円

既存事業  
更新投資  
1.5兆円

新規成長事業開拓

成長投資

1.2兆円



グリーンビジネス  
0.6兆円

新規成長事業  
0.6兆円

2022-2050年  
投資総額

4.8兆円

# 環境関連分野を中心に戦略的投資を推進

2022

2030

2050



**1.7**  
兆円超

船舶ゼロエミッション化  
**2.1兆円**

既存事業  
更新投資  
**1.5兆円**

グリーンビジネス  
**0.6兆円**

新規成長事業  
**0.6兆円**

**4.8**  
兆円



# ネット・ゼロエミッション達成へ向けたロードマップ

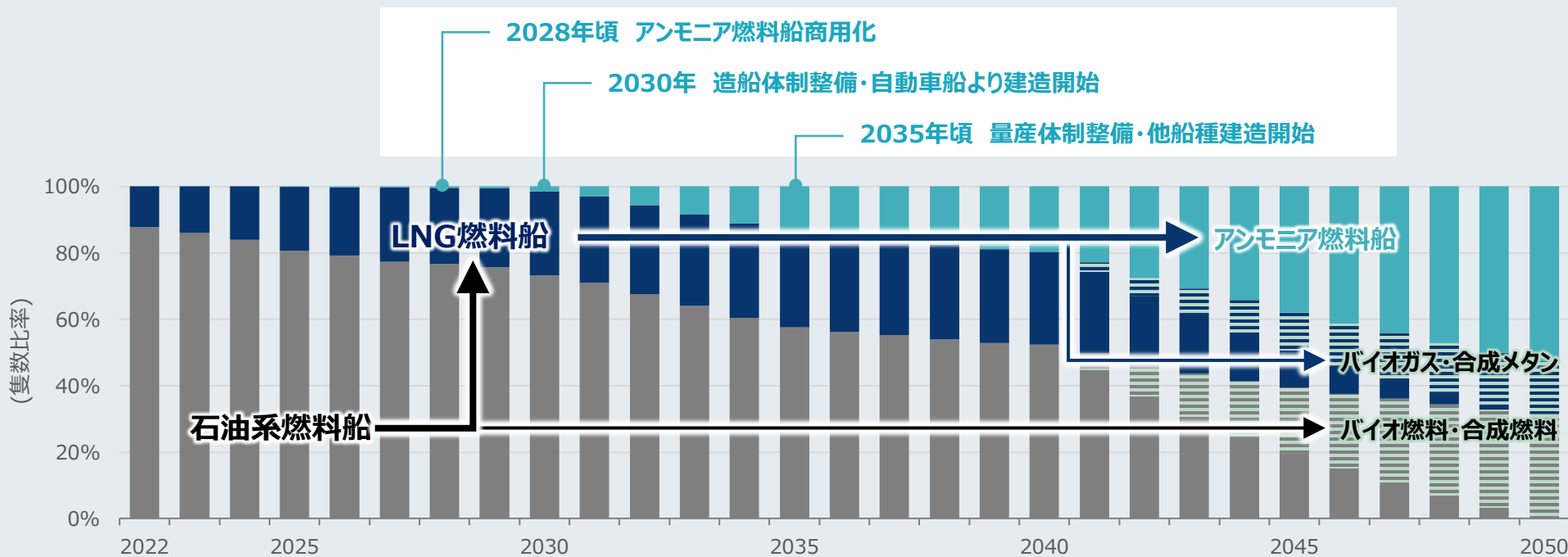


- 本ロードマップは現時点で当社が予測する一定の技術進歩・経済性・法規・政策等を前提に作成、それらの変化に応じて変更予定
- 温室効果ガス(GHG)削減目標は自社運航船舶による排出量を対象

※ ゼロエミッション燃料船投資金額はアンモニア燃料船前提

# 燃料転換パス

## 国内外パートナーとの協業によりベストミックスな転換を推進 船舶脱炭素化イノベーションの社会実装をリード



※1 LNG燃料船にはLNG輸送船を含む  
※2 ゼロエミッション燃料船投資金額はアンモニア燃料船前提

# GHG排出削減 シミュレーション

## 船舶脱炭素化に向け、技術開発や実装の時期を踏まえた シミュレーションを実施

1

DXによる運航効率改善と  
LNG燃料船の導入推進により  
船舶GHG排出量を削減

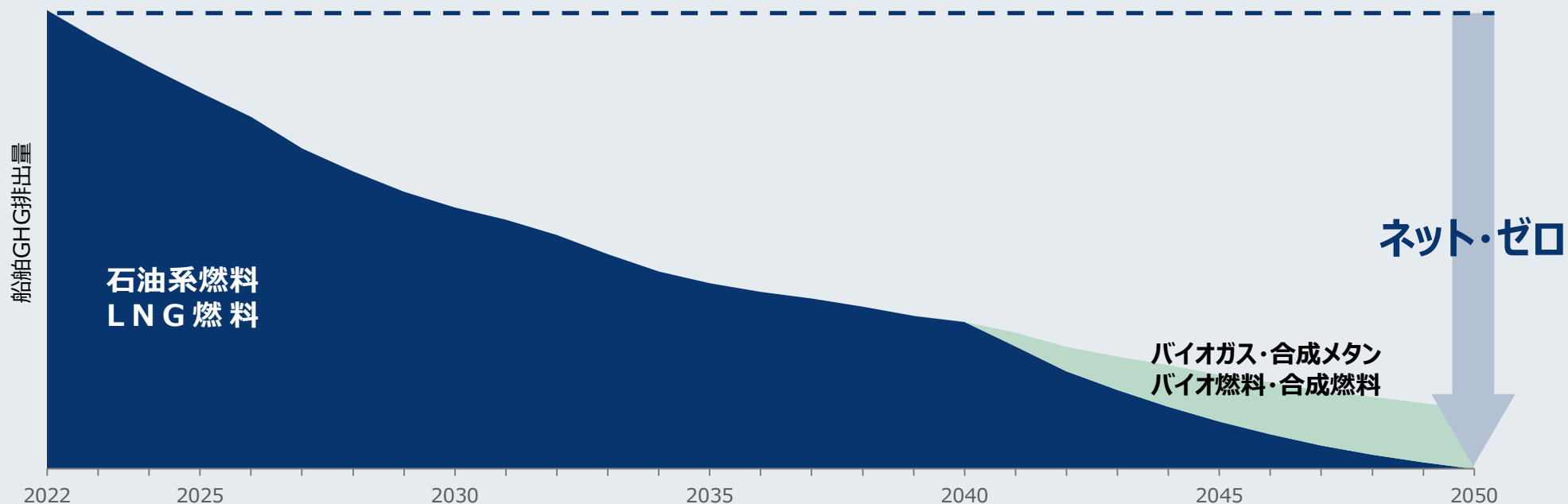
2

ゼロエミッション燃料船※への  
投資によりGHG排出量を  
8割超削減

3

一部船型では  
バイオガス・合成メタン  
バイオ燃料・合成燃料  
に切り替え

ネット・ゼロ  
達成

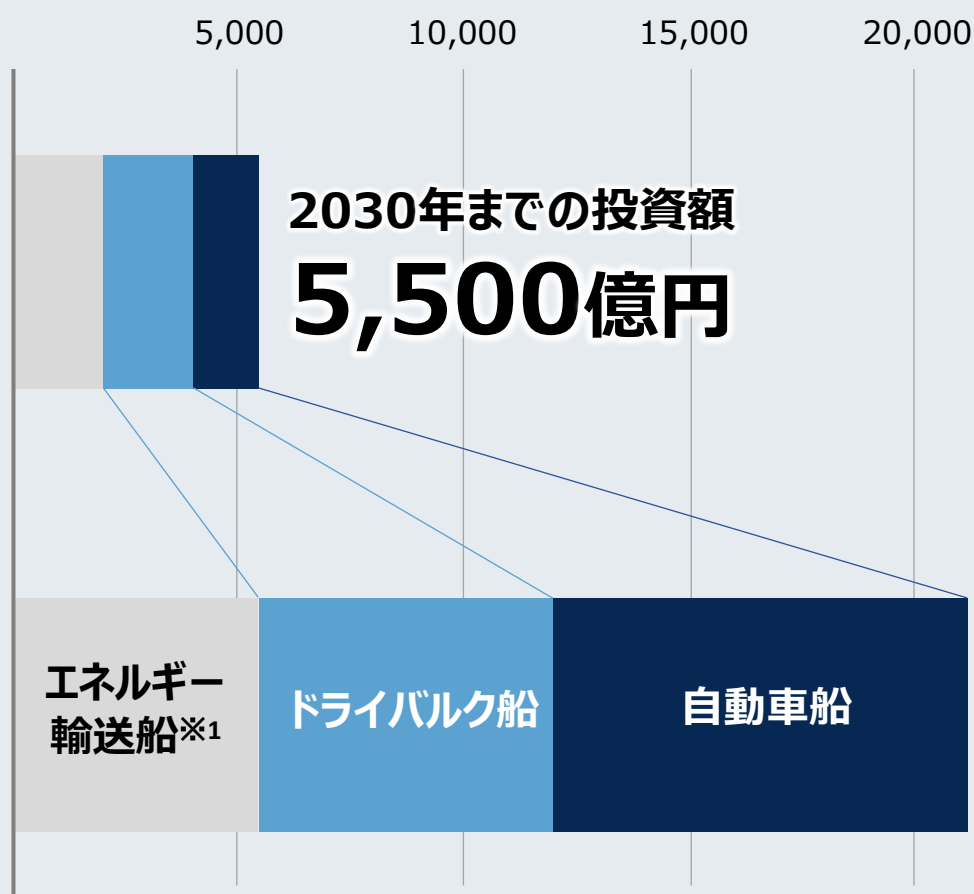


※ ゼロエミッション燃料船投資金額はアンモニア燃料船前提



船舶  
ゼロエミッション化  
投資額

既存船隊のゼロエミッション化で総額2.1兆円規模を投資予定



**LNG燃料船**

当座の低炭素化に向けた  
現実解として推進

▼

2030年代以降は  
アンモニア転換可能な  
LNG燃料船建造

**ゼロエミッション燃料船※2**

社会実装に向け  
投資開始

▼

燃料供給インフラ  
整備進捗を睨みつつ  
隻数増加

2022~2050年総額  
**2.1兆円**

※1 エネルギー輸送船にはLNG輸送船投資を含めていません  
※2 ゼロエミッション燃料船投資金額はアンモニア燃料船前提

# NYKグループESGストーリーの具現化 持続可能な成長戦略の実現に向けて

## お客様への 価値提供

- 物流面で世界中のより多くのお客様に選ばれる企業体への進化

## 持続可能な 社会への貢献

- 既存エネルギーの安定輸送を支える
- 低・脱炭素ソリューションの提供に努める

## 投資と収益の 両立

- カーボンニュートラル社会の実現に向けて行う多額の環境投資に見合う収益性確保

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に沿った気候関連リスクと機会の整理、及び戦略策定を合わせて実施



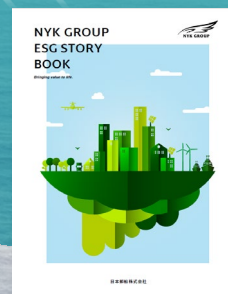
これまで積み重ねてきた  
ESG経営の議論と施策を  
成長戦略としっかり統合し、加速させる

次期中期経営計画  
発表予定

2023

2022

2021  
NYKグループ  
ESGストーリー発表



2018

ESGの経営戦略への統合  
“Bringing value to life.”

- ▶ ESG経営推進グループ新設
- ▶ ESG経営推進委員会設置
- ▶ 持続的成長検討 タスクフォース発足



企業・社会価値の持続的な創出により  
NYKグループの企業価値向上を目指す



グループ社員がいきいきと働き、  
お客様から選ばれる

**ESG経営**



