



代表取締役社長・  
社長執行役員 兼 グループ  
チーフエグゼクティブオフィサー  
(GCEO)

曾我 貴也

MESSAGE : 社長メッセージ

# Continuing to Grow Beyond the Scope of a Comprehensive Global Logistics Enterprise.

グループ一丸で  
総合物流企業の枠を超え、成長を続けます。

中期経営計画を2023年に発表し、5つの経営戦略と財務戦略からなる  
4年間の行動計画の遂行により、さらなる飛躍を志向する日本郵船グループ。  
これからも社会に価値をお届けし、皆さまのご期待に応えていきます。

## Profile

### 略歴

1984年入社、2010年自動車物流グループ長、2015年経営委員、2020年常務執行役員に就任。2021年専務執行役員、2022年にチーフファイナンシャルオフィサーとなる。  
定期船や客船事業部門を経たのち長年にわたり豊富な海外経験を積み上げ、業界でも先駆けた取り組みであるLNGを燃料とした自動車専用船の整備を支えた。

## 正解のない時代を切り拓く

シンガポール、ロンドン、タイなど海外で13年キャリアを重ね現地法人の社長も経験したのち、自動車輸送本部長、CFOを経て、2023年4月より社長に就任しました。前例のない修羅場を打破しなければならぬ状況に際し、生半可な答えではなく、自分の持ち得るすべての知識で考えに考え抜いた提案が受け入れられる、そうした経験を通じて、仕事や物事に対する姿勢を学びました。またさまざまな個性・背景・文化を持つ社員の力を引き出すためには「聞く力」が必要であると実感したことも、今の私の糧となっています。

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）による物流の混乱とその平常化、予測不能な国際情勢、AIの進化など、今私たちは時代の大きな変化点に立っています。私は、正解のない時代においても果敢に状況を切り拓く人でありたい。座右の銘としては、「心頭滅却すれば火もまた涼し」「笑う門には福来る」という二つの言葉を大事にしています。物事が苦勞か苦勞でないかは心の持ち方一つで左右されるもの、それならば苦勞であるとしても最初から笑っていれば良いという思いで、どのような状況でも楽しむ心持ちであるように意識しています。時代の変化点を楽しむくらいの気持ちでこれからも挑戦し続ける所存です。

## 目標を大幅に達成した前中期経営計画と、そこから見えてきた課題

前中期経営計画（以下、前中計）期間における当社グループの業績は、コロナ禍の影響によるコンテナ運賃高騰の影響を受け、2期続けて1兆円規模の利益を計上しました。当然この状況は収束していくものという認識の下、平常化にあたっては利益を安定的に、持続的に出していくために、この2年間着実に準備を進めてきました。

外部要因に大きく翻弄された中でも、前中計の3つの柱である「ポートフォリオの最適化」「運賃安定型事業の積み上げ」「効率化と新たな価値創出」を達成したと評価しています。ボラティリティの高い事業に対する打ち手として、長年の懸案だった高コスト船の対応も完了しています。ドライバルク事業部門の戦略が奏功し、エクスポージャー管理を厳格に行って市況ボラティリティの影響を最小化することで筋肉質な組織となり、利益創出の底上げに貢献しました。

一方、莫大なキャッシュは課題も含みません。積み上がった資本を元手に今後どのように安定的・持続可能に稼いでいくかを徹底的に議論・検討しました。財務面ではWACC (Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト) が高すぎる数値となり、自己資本比率をどのように下げるか、どの程度まで下げるかを綿密に検討し、財務指標KPIを作成しました。財務戦略についての詳細は後述しますが、自社株式取得を含む株主還元強化による自己資本の適正化にも着手します。

世界的に喫緊の対策が不可避である気候変動対応 (GHG排出削減) や、アンモニア・水素などの新燃料転換対応によるコスト増も重要な課題です。当社グループは2050年ネット・ゼロエミッション達成という野心的な目標を掲げ、2021年度には自動車輸送本部 (現自動車事業本部) で始動した「Sail GREEN」ブランドを他事業本部へ拡大、2022年度には「NYK GREEN EARTH」という新ブランドも立ち上げました。海上輸送をはじめさまざまな低環境負荷サービスを提供するほか、GHG排出削減に貢献することでお客さまのバリューチェーンへの還元を实践し、グリーンビジネスでは、新たな価値創造の取り組みを強化しています。

気候変動対応としては、今後2030年までに4,500億円という積極的な先行投資を実施し、業界をリードする存在であり続けることで、リスクを機会にすることが可能と考えます。

## 総合物流企業の枠を超えていく 中期経営計画

当社グループはこれからも輸送インフラとして社会を支え、業界全体をも巻き込みリーダーシップを発揮する存在であり続けたい。2023年3月に発表した中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -」(以下、中計) では、そのような思いを込めてESG (環境・社会・ガバナンス) に基づく成長戦略を策定しました。



## ESGを中核に据えた成長戦略を推進していきます



2050年のありたい姿からバックキャストを行い、当社グループの事業環境を予測した上で、2030年に向けた新ビジョンを「**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**」と定めました。この新ビジョンで強調したいのは、「総物流企業の枠を超える」「共創」のキーワードです。環境をはじめとしたさまざまな社会課題に対し、1社単独で取り組む以上のインパクトを、多様なステークホルダーとともに生み出していくという思いが込められています。特にサプライチェーンを下支えする総物流企業グループという社会インフラとして、サプライチェーン全体でいかに環境・社会価値を創出する好循環を生み出せるか、という視点を私は重視しています。中計における経営戦略の基本方針は、「引き続きESGを中期経営計画の中核に据えること」「成長分野での事業拡大に向けた積極的な投資戦略」「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」「人的資本のさらなる充実とコーポレート基盤の強化」の4つです。新ビジョンの実現に向けて、ESGを中核に据えた成長戦略を推進していきます。

### 持続的に成長し続けるための5つの経営戦略

基軸戦略では、中核事業の深化、特にライナー&ロジスティクス事業の強化と、新規事業の開拓を両輪と位置付けています(AX、BX)。

中核事業とは社会的使命を担う輸送インフラ事業であり、新興国の経済成長を取り込みながらOcean Network Express Pte. Ltd. (ONE)の事業規模を拡大させるべく積極的に成長に関与していきます。また、人口が増える限り物流事業は必ず伸びていくので、人々の暮らしを守るという当社グループの使命を果たす意味でも、郵船ロジスティクス(株)(YLK)を当社グループ海外ネットワークの要として位置付けて需要を取り込み、成長を積極的に強化していきます。

新規事業においては、二酸化炭素・水素・アンモニアバリューチェーンの川上か

ら川下に関与していきます。これは中計でも私が特に強調したい部分であり、新ビジョンの「枠を超えて」という言葉にも思いが表れています。環境系事業が多くなりますが、アンモニア燃料船を投入すべく船を造っても世界では燃料としてのアンモニアの供給体制がないため、当社グループだけでなく社外パートナーも含め一丸で取り組むことで、未開拓分野であるその供給や、供給するための製造に関する上流部分まで踏み込む決意です。

支えの戦略では人材・組織変革などのコーポレート基盤の強化(CX、DX)に加え、脱炭素に向けた取り組みの加速(EX)を推進します。

CXにおいては、2022年度に初めて全グループ規模で行ったグローバル・エンゲージメントサーベイにより、国や地域によって企業理念の認識度合いに差があることがわかりました。社員が同じ方向を向き成長



を続けていくために、ミッション・ビジョン・バリューの浸透も着実に行っていきたい考えです。今回の調査結果をKPI作成に活かさないか、担当部署と議論を続けています。

ガバナンス面では、2023年度から「監査等委員会設置会社」へ移行しました。社内取締役6名、社外取締役6名となり、取締役会における独立役員比率を50%へ引き上げました。取締役会のモニタリング機能強化と、取締役会の決定権限の一部を業務執行取締役へ委任することにより、迅速な意思決定を実現し、柔軟かつ機敏な経営体制となることを狙ったものです。多様な経験、専門性を持つメンバーによる議論を通じて、当社の進む方向が適切か監督してもらいバランスのとれた判断を行っていきます。

DXでは、変革のための基盤整備を行うことにより、既存中核事業深化と新規成長事業開拓の双方の能力底上げにつながります。具体的にはデジタル人材育成強化のための多様なリスクリング機会の提供や、全部署へのデジタルスキルを有する人材の配置による自律的なDX組織作りなどを実行していきます。

## 脱炭素への対応は 一層高度な段階へ

GHG排出量低減について、2022年度はコロナ禍による生産への影響が緩和され旺盛な輸送需要がありましたが、LNG燃料船の導入や最適運航による燃費節減などに努め、2021年度比でGHG排出量を削減する

ことができました。脱炭素に向けた取り組みでは、当社グループが運航する船舶が排出するGHGをただ削減していけばいいということではなく、お客さまとともに、どれほどの量をどれほどのコストをかけてどのように削減していくか、話し合いを積み重ねています。輸送して終わりではなく、送り主、届け先、さらにその先の届け先も見据えた取り組みは、サプライチェーンの一翼を担う当社グループの責務です。可視化していく定量情報もより充実させ、当社グループ内での分析・検討はもとより、お客さまや取引先との議論も一層建設的なものへと高度化させていく考えです。

投資判断としてのICP (Internal Carbon Pricing、社内炭素価格)の導入も検証中です。例えば、GHG排出量の少ない新造船を投入した場合のICPの設定価格に応じたIRR (Internal Rate of Return、内部収益率)の変化について評価を行う仕組みを、試験的に運用しています。社内で効果的に取り入れるための具体的な方法を後述のESG戦略本部で検討しており、近々の制度化を目指します。

## 企業価値を高めるための 財務戦略

将来の安定的な株主リターンにつながる投資対象に対して、2026年度までに総額1.2兆円規模の投資を実施します。中核事業に5,600億円、船舶脱炭素化とM&Aなどへは4,600億円、洋上風力などの新規事業へは1,000億円、バイオマスバリューチェーン

参画などの新規市場・顧客へは300億円を、それぞれ振り分ける考えです。

株主還元方針としては、2023年度と2024年度の2年間で2,000億円規模の自社株式の取得などを行い、資本効率を向上させ、配当性向目安は従来の25%から30%へ引き上げます。1株当たり配当下限は100円に引き上げて、ボラティリティの下方耐性強化に見合った金額に設定しました。

財務的な部分では、投資効率をいかに向上させるかが中計の中でも一つの大きなテーマでした。2022年度からROIC (投下資本利益率)を試験的に採用していましたが、事業部単位でどのように投資効率を評価してどういうアクションをとってさらに高めていくか、そのサイクルを回すこともすぐに着手すべきと考えています。なお当社のビジネスモデルにおいては、比較的短期間でリターンを生み出せる既存事業と、特に環境に関する新規投資のようにリターンを生み出すまでに超長期的な視点が必要になる事業が存在します。その双方に同じ判断基準としてROICを適用すると、本来行うべき将来の投資機会を逃す懸念があるため、それぞれの事業特性をよく理解し、適切な投資判断の下、財務規律を秩序正しく運営していく考えです。

## ESG経営は実装段階へ

ESG経営については、2021年2月に「NYKグループESGストーリー2021」を公表して以来、長澤前社長の強いリーダーシップの下で進めてきた2年間にわたる浸透活動を

経て、各社員それぞれがESGを自分ごととして捉える段階になったと評価しています。当社グループのESG経営は実装段階へと移行し、ESG戦略本部が立ち上がりました。脱炭素社会に向けた最適燃料転換、自動運航システムの開発、地方創生、新規事業への投資など、この2年間で広範囲にわたって成長の種をまいてきましたが、今後は本格的な事業化を目指し、具体的な取り組みを次々と進めていきます。

人材戦略では、私は当社および当社グループの強みの一つは人であると常日頃から感じています。一人ひとりの個性や個別の事情を心から尊重し合う組織、その個性が遺憾なく発揮でき、全グループ社員がワクワクしながら働けるような組織にしていきたいと思っています。

前中計では人材戦略の見直しを行い、会社やチームで目標を設けて自律的に業務を行い、達成できたときには評価が得られる仕組みを作りました。人事制度改定はおおよそ完了したと評価しています。次はグローバルな制度面の変革で、全世界の35,000人、船員も含めて46,000人を超える社員それぞれが、喜びや誇りを持って働ける仕組みをどのように作っていくか。まずは各社員の素質を把握し、なるべく適正に合う配置を実現することで意欲を引き出し、ひいては会社全体の発展につながると考えます。

事業に対するリスクマネジメントの考え方としては、これまでリスク管理委員会でもリスク抽出を行っていましたが、事業部ごとの抽出だったため各々が分断されやすい

懸念がありました。今般、リスクアドバイザーにもご助言いただき、抽出の方法自体をブラッシュアップしました。どの事業部のリスクかという見方ではなく、会社全体を俯瞰した中で経営層が各リスクを判断していきます。

冒頭でも申し上げたように、何が起こるか予測できない中、事業を行う上でぶれない軸とそれに基づく具体的なアクション、仮説を立てて検証し、通用しないと判明したら次の仮説を立てて、という形で柔軟性と機動性を持って事業を行っていきます。

## 社長として見据える、 日本郵船グループの将来の姿

さきほどの内容とも重なりますが、私は当社および当社グループの強みは「人と技術」だと思っています。一人ひとりの強い責任感とチームワークの意識、これは当社グループで長年培われた企業文化です。日本の貿易量の99%以上を占める海運の仕事を通じて、人々の生活や暮らしを守りたい。これは私の入社動機であり、今も変わらず胸に抱いていますし、多くの社員もきっと同じ気持ちであろうと思います。同じ方向を向いているからこそ、一緒に強く進んでいけるというのは、一つの優位性でもあったと考えます。

船舶や安全運航に関する技術力や低炭素船・脱炭素船開発に伴う技術力のみならず、お客さまのサプライチェーンの一翼として価値を高めるような物流の技術力も世界レベルにあると思っています。「人と技術」をさらに高めることは当社グループの

企業価値向上に直結します。これを今まで以上に外にアピールして差別化の大きな力にしていきたいと思います。

## ステークホルダーの皆さまと 真摯な対話を重ねて 責務を全うしたい

経営の舵を取る上で勢いを大事にすると同時に、周囲の意見や情報をしっかりと集めることも重視しています。一人で突っ走るのではなく、周囲の声に耳を傾けて巻き込みながら、修羅場で学んだ姿勢で試行錯誤し、当社グループの持続的な成長を図っていきます。

創業137年を超えて当時から受け継ぐグループ企業理念“Bringing value to life.”の下、「物流を止めない」ためのたゆみない努力と、多様性を認め合いながら成長し合える企業風土を磨き続け、世界中の暮らしを支える誇りを持ち、引き続きステークホルダーの皆さまとの対話に真摯に向き合う所存です。

今後とも日本郵船グループへのご理解、ご支援のほどよろしく願い申し上げます。

代表取締役社長・  
社長執行役員 兼 GCEO

曾我 貴也

## ステークホルダーの皆さまへ



---

**Profile**

取締役会長  
長澤 仁志

---

---

**Profile**

代表取締役社長・社長執行役員 兼 GCEO  
曾我 貴也

---

### 会長メッセージ

当社グループにとって2010年代は業績が低迷、不祥事などもあり厳しい10年となりましたが、その間にグループ体制を強化、構造改革を進め安定的に稼げる基盤を作りました。さらに当社グループ社員が一体となって「物流を止めない」努力を続けたことも、近年の好業績を支えたと評価しています。

ESG経営が実装段階に入り、中期経営計画の始まりを区切りと捉え、新しい社長にバトンを渡しました。ESGの中で環境に焦点が当たりがちですが、ガバナンスも非常に重要です。ガバナンスの意識向上が企業基盤の大前提という認識の下、今後は取締役会議長として1対1で社外取締役の意見を聞く場を定期的に設けて率直なご意見を吸収し、透明性の高いガバナンス構築に尽力します。

当社グループは今後も皆さまの信頼に応え、新社長のリーダーシップの下社会に価値を届けていきます。



# Our Vision for the Future is Entering a New Stage

私たちの描く未来は今、新しい幕開けへ

社会から一段と必要とされ持続的成長を続ける存在であるために。

当社グループは2030年を見据え、さらにはその先の世界も予測した超長期視点の下、今後4年間の行動計画として新たな中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 – A Passion for Planetary Wellbeing –”を発表しました。