

# 中期経営計画

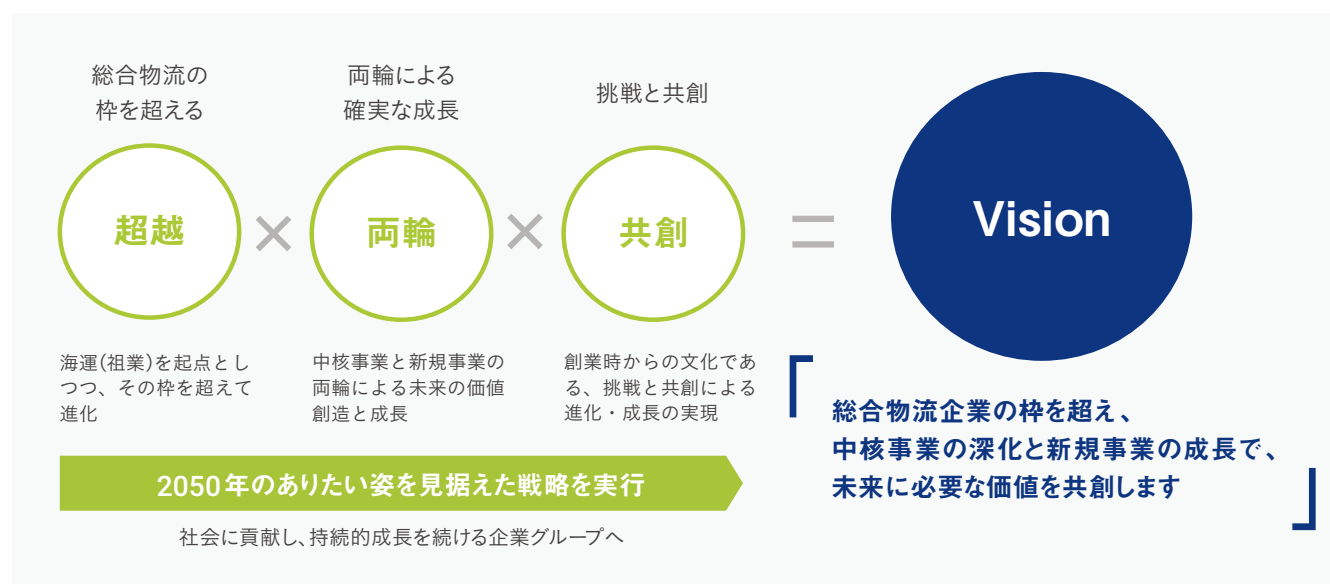
## Sail Green, Drive Transformations 2026

– A Passion for Planetary Wellbeing –



日本郵船グループは、2023年3月に中期経営計画(以下、中計)を発表しました。ESG経営を中核に据える中、特に地球環境を守るための脱炭素化の活動は責務であり、同時に収益拡大の機会にもなり得るものです。“Sail Green, Drive Transformations 2026 – A Passion for Planetary Wellbeing –”というタイトルが示す通り、これからも情熱を持って行動を起こし、変革を力強く進めます。

### 2030年に向けた新たなビジョン

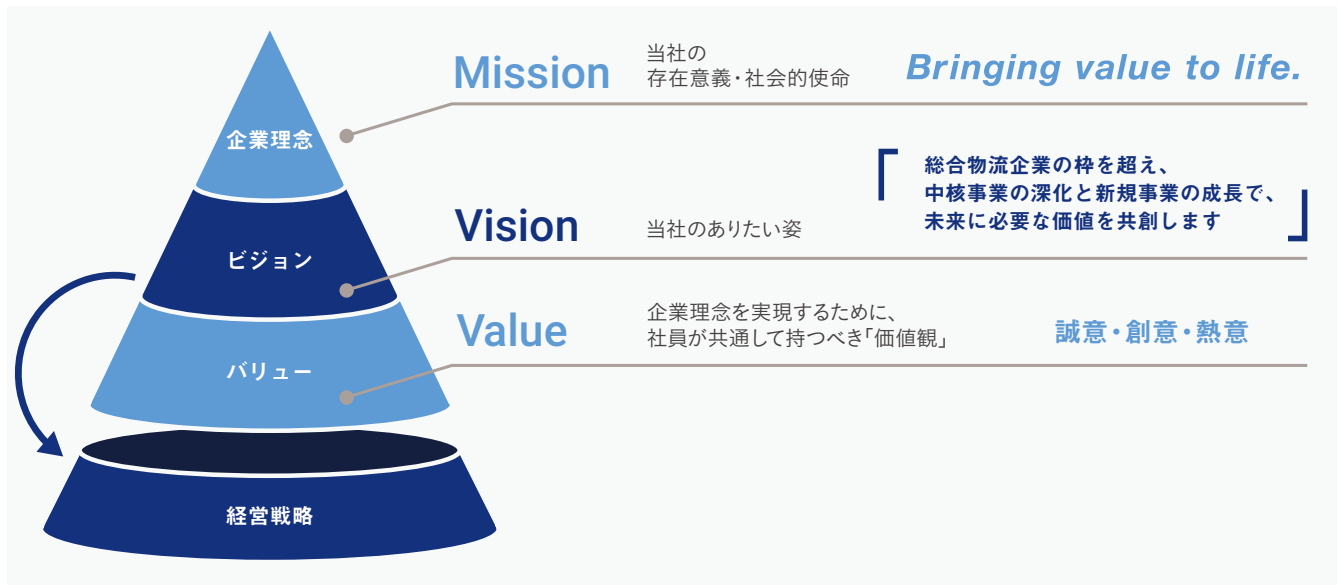


社会に貢献し、社会から必要とされる企業グループであること、そして持続的成長を続ける企業グループであるために、2030年に向けて当社が目指すべきありたい姿を、新しいビジョンとして策定しました。

2050年のありたい姿を見据えてバックキャストを行い(→P.18)、まずは2030年に向けて、「超越」「両輪」「共創」を掛け合わせて戦略を実行し、この新ビジョンを実現していきます。祖業である海運

を起点にしながらも総合物流企業の枠を超えて、中核事業の深化、新規事業の成長の両方に注力します(→P.21)。そしてこれらの実現には当社単独ではなく、グループ会社はもちろんのこと、さまざまなステークホルダーの皆さまと力を合わせる必要不可欠です。皆さまとともに社会への価値を生み出し、貢献していくことにより、進化と成長を実現していこうという思いを込めたビジョンです。

## 企業理念（ミッション）・ビジョン・バリューと経営戦略の位置付け



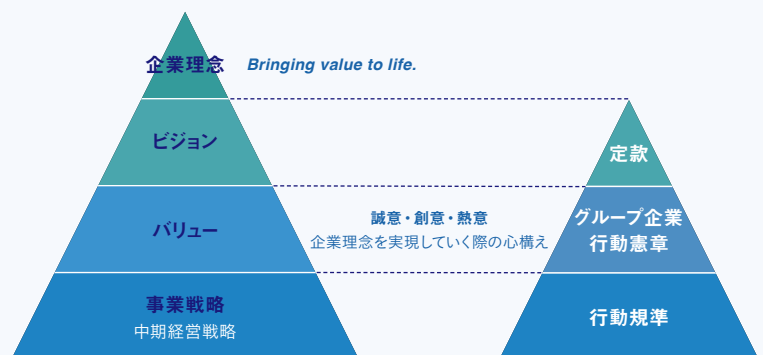
当社グループは、存在意義・社会的使命とも言い換えられる“Bringing value to life.”を企業理念として掲げています。また当社グループ全社員が共通認識として持つべき3つの価値観、「誠意・創意・熱意」を標榜しています。ここに新たに策定したビジョンを加え、ミッション・ビジョン・バリュー（以下、MVV）として改めて整理しました。

ビジョンを実現するための経営戦略を根底に据え、その上に当社グループ社員が同じ方向を向いて社会に価値を提供していくための道しるべであるMVVを置いています。

## 経営方針の整理

当社グループ一丸となって中計を達成するには、理念や行動憲章といった「ポリシー」の浸透が一層重要であると考え、2023年4月1日をもって「日本郵船グループ企業理念」および「日本郵船グループ企業行動憲章」の改正を行いました。

1. 「経営方針」の内容を削除し、「日本郵船グループ企業理念」を“Bringing value to life.”に統一
2. 「日本郵船グループ企業行動憲章」の主旨を、グループバリュー（誠意・創意・熱意）に集約し、抽象化・シンプル化して、「日本郵船グループ企業理念」「日本郵船グループ企業行動憲章」「日本郵船株式会社行動規準」の体系を適正化
3. 当社グループマテリアリティ（安全・環境・人材）を「日本郵船グループ企業行動憲章」前文に挿入



未来を見据えた成長戦略の検討

事業環境の劇的な変化の経験から中計策定にあたっては事業状況の精査が必要と考え、2021年に若手執行役員からなる「持続的成長検討タスクフォース」を組成し検討を始めました。2050年の世界を「人口」「グローバル化」「テクノロジー」「環境」のメガトレンドの観点から予見して当社グループ事業への意味合いを抽出し、そこからバックキャストして「ありたい姿」に向けて当社グループが今どのような戦略を持つべきか、今後4年間で何をすべきかを問いました。



メガトレンド	2050年の世界	当事業への意味合い
<p><b>人口</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界経済の重心がアジア寄りに移動</li> <li>新興国での人口・中産階級増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地政学上のリスクの顕在化</li> <li>■ アジアが荷動きの中心に</li> <li>■ 消費者をつなぐ物流需要の増加</li> </ul>	<p>ライナー&amp;ロジスティクス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済安全保障への対応が急務に</li> <li>・ 新興国内・域内物流需要は拡大</li> <li>・ コンテナ輸送は緩やかに成長</li> </ul>
<p><b>グローバル化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル化のベース鈍化</li> <li>不確実性の増大 (パンデミック・国家間対立)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素化でモノの作り方が変わり、運ぶモノ・運び方が変化</li> <li>■ GHG 排出への課税強化</li> </ul>	<p>不定期専用船</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸送貨物の量と種類が変化</li> <li>・ 自動車トレードパターンが変化</li> <li>・ 運航船舶の低・脱炭素化</li> </ul>
<p><b>テクノロジー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化を含む技術の加速度的な進歩</li> <li>サービス・ソフトウェアの需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素化・ICT 進化でバリューチェーンが変わり、収益源が変化</li> </ul>	<p>新たな事業・収益機会が発生</p>
<p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラー・エコノミー (循環型経済)</li> <li>気候変動対応・脱炭素化</li> </ul>		

# 基本方針と経営戦略の全体像(ABCDE-X)

## 中期経営計画の位置付けと基本方針

中計を新ビジョンの実現に向けた今後4年間の行動計画と位置付け、次の4つの基本方針の下、成長戦略を推進していきます。

<p><b>ESG</b>を中期経営計画の中核に - ESG戦略本部を新たに設置</p>	<p>成長分野での事業拡大に向けた<b>積極的な投資</b>戦略</p>	<p>2050年ネット・ゼロ達成に向けた<b>脱炭素</b>の取り組みを計画的に加速</p>	<p>人的資本のさらなる充実と<b>コーポレート基盤</b>の強化</p>
<p>ESG経営グループと脱炭素グループからなるESG戦略本部を設置 <a href="#">P.24</a></p>	<p>2026年度までに総額1.2兆円規模の投資を実施 <a href="#">P.36</a>、 「中期経営計画」 <a href="#">P.28</a></p>	<p>既存技術の最大活用や燃料転換などの打ち手の推進と積極的な先行投資「中期経営計画」 <a href="#">P.22-26</a></p>	<p>人材の採用・育成やインクルーシブな企業風土の醸成 <a href="#">P.22</a> 機関設計の変更 <a href="#">P.58</a></p>

▶「中期経営計画」

[https://www.nyk.com/profile/pdf/sail\\_green\\_2026.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/sail_green_2026.pdf)



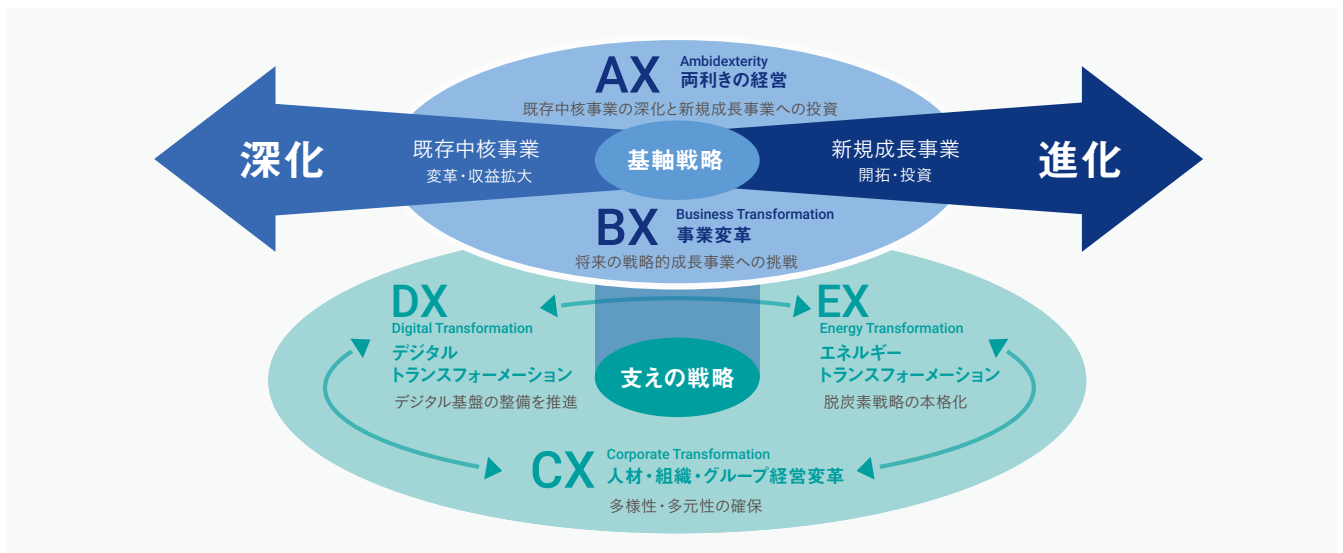
## 経営戦略の全体像

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。

事業の成長につながる基軸戦略は、既存中核事業の深化と新規成長事業への投資(両利きの経営：AX)と、将来の戦略的成長事業への挑戦(事業変革：BX)です。

これらの基軸戦略を実現、発展させるため、人材・組織・グループ経営変革(CX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、エネルギー転換(DX)、エネルギー転換(Ex)の3つの戦略を実行します。

2030年に向けたビジョンの実現に向けて、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。

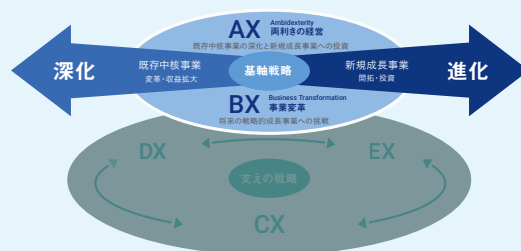


# 持続的成長のための5つの戦略

両利きの経営である2つの基軸戦略と、それを支える3つの戦略について説明します。

## ● 基軸戦略 (AX / BX)

基軸戦略では、中核事業の深化と新規事業創出への挑戦という両利きの経営により成長戦略に取り組み、当社グループ事業全体の競争力を高めます。



## 成長戦略の方向性

成長戦略には3つの方向性があります。一つは当社グループが持つ既存技術とサービスで新規事業・お客さまを開拓していく方向です。もう一つは現在持っている市場やお客さまに対してこれから作る新技術・サービスを販売していくという方向で、この2つは中核事業をベースに進めていきます。最後の一つは、これから作る新技術・サービスで新しい市場・お客さまを開拓するという、まさしく新規事業に向かうものです。これらの挑戦やバリューアップをCXで支えます。





## 両利きの経営と事業変革

中核事業においては取り組みの深化により成長を目指すとともに、中核事業をベースに、イノベーションにより海運・総合物流事業を超えた進化を遂げ、新規事業を創出します。



## 中核事業の深化

当社事業における機会とリスクを踏まえて、各事業の方向性と経営戦略実現に向けた照準を定めています。

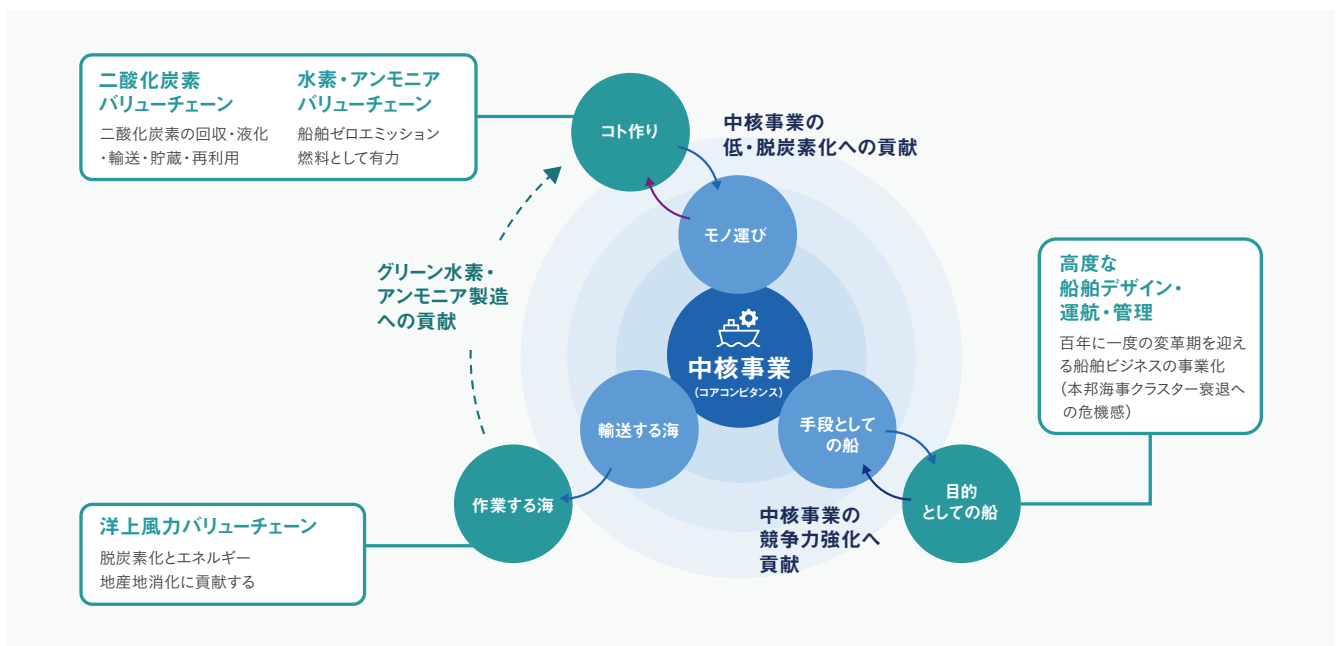


### 各事業における戦略の一例

- Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)の枠組みを通じて質を伴ったコンテナ船事業規模の拡大を図り、ONEのさらなる成長を支える
- ますます成長する世界の物流需要を取り込み、郵船ロジスティクス(株)(YLK)による物流事業をグループの成長エンジンとして強化
- お客様の脱炭素化を支え、社会の要請に応える輸送インフラ事業として既存エネルギーの安定供給責務を果たす
- 客船事業においてLNG燃料に対応した新造客船竣工(2025年予定)も含め、ブランドコンセプトであるASUKA LUXURYを浸透・強化

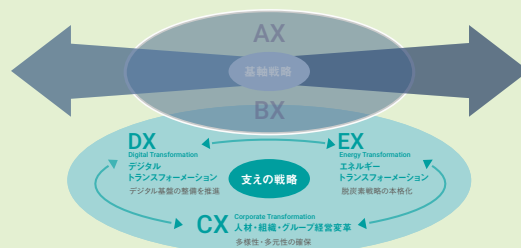
## 新規事業の創出

中核事業における「事業対象としての貨物」「事業領域としての海」「事業資産としての船」を、イノベーションにより進化させ新規事業を創出します。



● 支えの戦略 (CX / DX / EX)

人材・組織変革・グループ経営変革やデジタル基盤整備の推進、脱炭素化戦略の本格化により、基軸戦略を支えます。



CX

人材・組織・グループ経営変革

人材・組織変革、ガバナンスのさらなる高度化により、全グループ社員の力を最大化して、一丸となって成長を遂げる企業グループであり続けます(→P.43)。

両利きの経営の実現に向けて

- ・ 「超越」×「両輪」×「共創」を実現する多様な人材の採用・育成・活躍
- ・ 個々人の「資質」×「育成」で、「軸のあるジェネラリスト」へ
- ・ さまざまなチャレンジに対する、実効的で高効率のコーポレート機能の強化

グループ社員像：Value(誠意・創意・熱意)を共有する人材

人材戦略

- プロフェッショナル人材の採用強化
- 軸のあるジェネラリストを“適所”適材で配置
- グローバルなタレントマネジメント
- 職種(陸上[事務/技術]、海上)を超えた人材の登用
- 自律的なキャリア形成で個々人の能力を最大化
- ポスト公募制の導入 (Global Challenge Program)

人材戦略を支える

組織戦略

- 人事・コーポレート部門の強化 (国内外グループ会社の人材育成と経営戦略を支援)

企業風土：「多様で高いアンテナ」を意思決定に活かせるインクルーシブな企業風土

MESSAGE



Profile

執行役員  
鈴木 康修

人と組織両面を強化し、さらなるグループの一体感へ

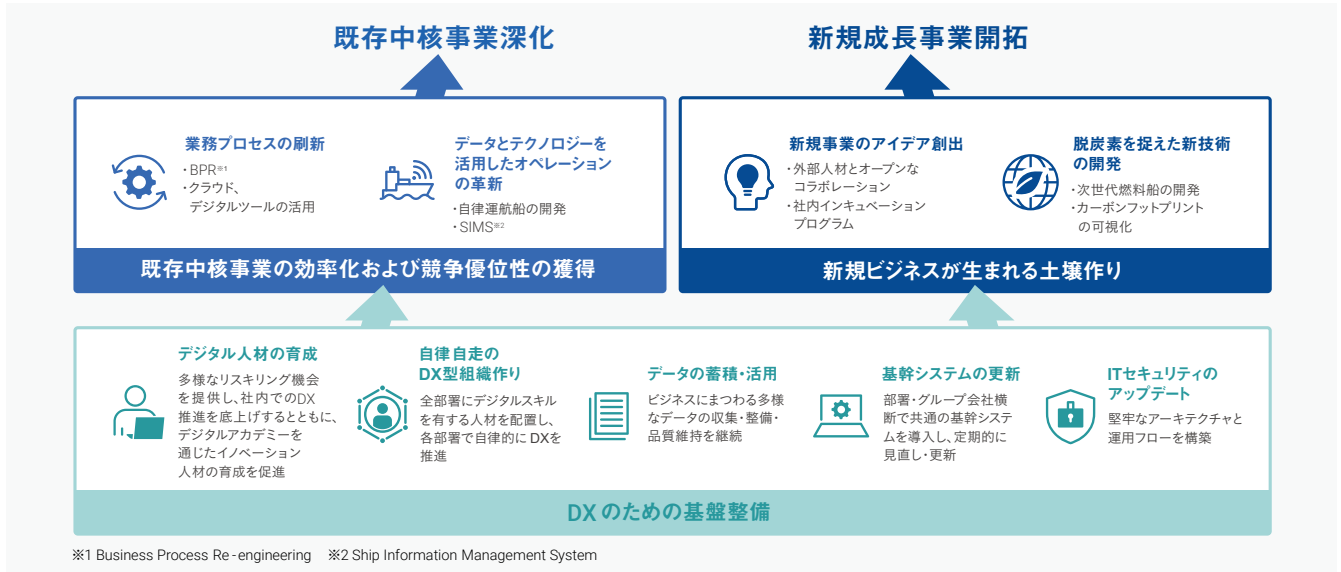
グループ35,000人強の力を結集して中計に挑戦するには、人と組織、両面の強化が必要です。人については、専門性の高い人材の獲得やソースの多元化といった採用面、また求められる人材像の明確化とそこへの到達を後押しする研修の充実といった育成面、そして個々の自律的キャリア形成の促進や公募制度の拡充といった活躍面の3領域で諸策を進めます。組織については、2022年度に実施したグローバル・エンゲージメントサーベイにより可視化された課題も踏まえ、心理的安全性が高く風通しの良いグループ文化を育みつつ、多様な人材同士の相互承認をベースにインクルージョンが進むエンゲージメントの高い組織を目指します。

創業者の思いや事業展開の歴史を全員が今一度深く理解し、ミッション・ビジョン・バリューの成り立ちや自身の仕事とのつながりを再認識することで、これまで以上にグループの一体感が高まることにも期待しています。

## DX

## デジタルトランスフォーメーション

デジタル基盤の整備を推進することで変革を支え、新ビジョンを実現するDXを推進し、組織全体に関わる基盤の下支えにつなげます。



## MESSAGE

## 「シームレスDX」を推進し、安全・安定のDX基盤へ投資します



Profile

DX推進グループ長  
塚本 泰司

デジタルを使いこなすことを避けては通れない時代との認識を持ち、デジタル技術を「Digital as a Transformation Enabler」と定義して、業務プロセスから生成されるデータや本船の搭載機器から集められたデータに基づいた既存事業のバリューアップ、および新規事業アイデアの具現化を進めています。DXを進めるのは人であり、人が技術を使いこなす新たなスキルも必要になります。ひと言でリスクリングと言っても、内部研修から外部プログラムの活用までさまざまな方法があります。求めるレベルも高度なものから身近なものまで幅広くありますが、できることからすぐ始めることが重要であり、「シームレスDX」の名の下、当社グループ全体を対象に施策を実行しています。また当社グループ従業員の皆さんが担当業務を遂行するにあたり全力でDX推進に取り組めるよう、十分にサイバーセキュリティ対策を行った、安全かつ安定したデジタル基盤への投資も継続しています。

## EX

## エネルギートランスフォーメーション

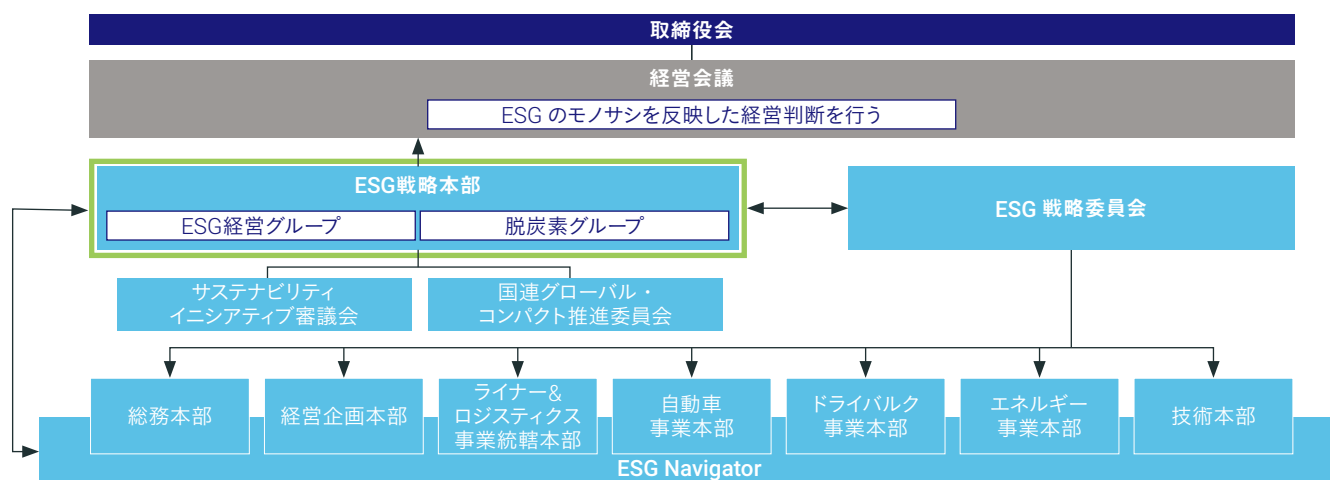
新たに設置したESG戦略本部主導の下、不確実性の中でも積極的に脱炭素目標を掲げ、2050年ネット・ゼロエミッション達成に向けた取り組みを、全グループで一体感を持って計画的に加速します(→P.44)。



# ESG経営の実装へ

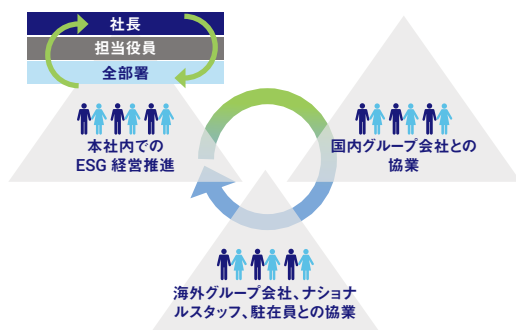
中計で掲げた成長戦略の中核であるESG経営を「実装」していくエンジンとして、2023年4月にESG経営グループと脱炭素グループからなるESG戦略本部を設置しました。GHG排出削減を巡る規制の強化や非財務情報開示の要請の高まりなど、ESGに関する課題は大きく多様化し、企業の長期戦略と密接に関係しています。ESG経営グループは「活性化役(Activation)」として、マルチステークホルダーを視野に入れつつ、意識改革や動機付け、ESG経営のさらなる推進・実装を目指します。脱炭素グループは「実行役(Action)」として、データに基づく科学的なアプローチで実行計画を策定・推進する司令塔的役割を担います。両グループが関係者を広く巻き込み、グループ・グローバルでのESG経営の実践に向けて活動していきます。

ESG経営推進体制図(2023年4月1日時点)



## グループ・グローバルでの経営推進

当社グループ全体へのESG経営の浸透を目指して、国内外グループ会社各社との連携強化に努め、各種取り組みを進めています。2022年度には「ESG経営」をテーマに海外グループ会社従業員向けオンラインミーティングを実施、延べ840名が参加しました。



## ESG Navigator制度の進化

ESG Navigatorは、各部署においてトップダウンとボトムアップ両方のアプローチを支えるエンジンとして、ESG経営の推進・実装を担っています。2020年度の活動開始からこれまで、延べ135名がNavigatorとして活動してきました。

2023年度からは、「社内外の情報・人脈を活かしながらボトムアップでESG経営を実装していく原動力となる若手社員を中心としたESG Navigator」と、「部署の方針を理解しESG Navigatorと共有した上で、その活動をサポートするMentor Navigator」の2名体制とし、全50部署合計104名のNavigatorが活動します。

▶ NYK ウェブサイト

🌐 <https://www.nyk.com/esg/concept/esg-management/>



## ESG経営推進委員会からESG戦略委員会へ

2021年4月に設置されたESG経営推進委員会では、長期的な視点でサステナビリティ課題について審議・討議してきました。さらに全社横断的な課題について戦略的に議論し、意見集約を図って実効性のあるアクションへと進むため、委員会の機能を拡充しました。

## &lt;ESG戦略委員会の構成と活動予定&gt;

**委員長** : 執行役員・ESG戦略副本部長  
**社外アドバイザー** : 外部有識者  
**委員** : 各本部\*を代表する執行役員、郵船ロジスティクス(株)コーポレート・サステナビリティ担当執行役員

※ 総務本部、経営企画本部、ライナー&ロジスティクス事業統轄本部、自動車事業本部、ドライバルク事業本部、エネルギー事業本部、技術本部

年度	実施回数	主な議題(案)
2023年度	月例開催を予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの深化に関する議論</li> <li>SDGs対照表の更新</li> <li>有価証券報告書のサステナビリティ情報開示</li> <li>2022年度のKPI*実績と取り組み状況確認</li> <li>GHG削減目標についての議論</li> <li>「NYKグループESGストーリー」進捗の確認</li> </ul>

※ KPI: Key Performance Indicator。重要業績評価指標

## 外部有識者 北島 隆次 弁護士 TMI総合法律事務所パートナー

企業法務、特に環境・サステナビリティを専門とする。事業会社での人事・企画業務や環境・サステナビリティコンサルタントの経験、および「SDG企業戦略フォーラム」研究会事務局長職での知見を基に外部視点から当社グループのESG戦略策定へのアドバイスを実施。



## ESG経営推進委員会の活動

年度	実施回数	主な議題	年度	実施回数	主な議題
2021年度	四半期開催計4回	<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GHG排出ネット・ゼロエミッション宣言</li> <li>「NYKグループのESGストーリー2022」内容検討</li> </ul>	2022年度	四半期開催計4回	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDレポート内容検討</li> <li>人権方針</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> </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

## MESSAGE



Profile

執行役員  
ESG戦略副本部長  
筒井 裕子

## 中期経営計画を育て、社会に還元するESG戦略委員会

2023年度よりESG経営推進委員会から改編されたESG戦略委員会は、ESGを中核とする中期経営計画の実現に向けた2つの役割を持っています。まず、グローバルかつ変化の激しいESGに関する政治・経済の動きをタイムリーに共有する場であること。そこで得られる気付きが委員である執行役員のESG経営に対する感度を高め、半歩先を見据えた各事業部門のビジネス戦略に結びつきます。また、そういったESG経営のセンスを身に付けた委員が、脱炭素推進や人的資本価値向上など全社で取り組むべきESG課題について忌憚なく意見を戦わせる場であること。真剣な議論に鍛えられ、実効性の高い取り組みに進化させることができます。これまでのESG経営推進活動によるグループ社員の意識醸成、いわば畑を耕す段階から進展した今、ESG戦略委員会は中期経営計画という芽を大きく育てて立派な果実とし、その成果を社会に還元する上で大切な役割を果たしていきます。

執行役員

寺島 省吾

略歴

1992年入社。主に定期船、自動車、物流事業各部署を経て2022年執行役員就任。定期船、物流、港湾各グループを担当。



執行役員

菅野 みえ

略歴

1993年入社。主に定期船、自動車事業各部署を経て2022年執行役員就任。自動車船、自動車船事業統轄、自動車輸送品質各グループを担当。



## Special Feature

特集：1

# 中期経営計画策定準備委員会 メンバーによる座談会

2023年3月に発表した中期経営計画(以下、中計)の策定にあたっては若手執行役員が中心的な役割を担いました。2021年4月より持続的成長検討タスクフォースとして将来の「ありたい姿」を検討。2022年4月に執行役員9名からなる中期経営計画策定準備委員会に改組して議論を重ね、中計としてまとめ上げました。今回、委員会メンバーのうち4名に、策定に至る背景や中計に込めた思いを語ってもらいました。

〆〆 中期経営計画  
策定準備委員会の活動を終えて

Q. どのような思いを持って議論を進めてきましたか。

**伴野** 非常に熱い思いを胸に秘めたメンバーがそろい、活動期間中、とにかく議論が白熱したことが思い起こされます。現場での仕事を熟知しているメンバーが参加していたため、時に現場目線から意見がぶつかり合うことも少なくありませんでしたが、その結果、これまでにない充実した内容の中計になったのではないかと自負しています。2050年の日本郵船グループのありたい姿と外部環境見通しから議論をスタートしたことも、メンバー間で大きな隔たりを生むことなく、計画を取りまとめることに

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

### 略歴

1990年入社。定期船を含む幅広い事業部門各部署を経て、2021年より執行役員。2023年に常務執行役員およびライナー&ロジスティクス事業統轄本部長に就任。

執行役員

## 西島 裕司

### 略歴

1990年入社。主に定期船、エネルギー事業各部署を経て2021年に執行役員就任。エネルギー業務、タンカー、燃料各グループを担当。

奏功したと思います。これほど現場主導で策定した中計は過去に例を見ないのではないのでしょうか。

**西島** 私の所属するエネルギー事業本部がエネルギー・トランジションの両端でビジネスを行っていることもあって、新規事業と既存事業のバランスを意識しました。具体的には、将来の成長戦略を考える場合、どうしても新しい事業が強調されがちなので、当社グループの将来における既存事業の大切さを意識的に強調することを心掛けました。また(本委員会の中で)DX関連の担当となったことで、今回改めて当社グループのDXを担う皆さんと意見交換し、その面からも“両利きの経営”が進むべき方向として間違いはないと確信できたことも大きな収穫です。

**菅野** 中計が、社外だけでなく社内に対しても重要なメッセージとなり得ると考え

た時、何をどのように伝えるか、言葉の使い方がとても難しいと実感しました。社外を意識するあまり当たり障りのない表現に終始すると、社内はおろか社外にも伝えたいことが伝わらなくなります。逆に社内への浸透を意識し過ぎると、社外を置き去りにした内容になりかねません。中途半端な内容にならないよう、また次代の担い手である当社グループの若手に最も伝わるようにしたいという強い思いもありました。

**寺島** 私が担当するライナー&ロジスティクス事業は、Ocean Network Express Pte. Ltd. (ONE)や郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)をはじめとするグループ会社が数多く存在します。これまでの中計は当社目線でまとめがちでしたが、ここまで真剣にグループ経営について踏み込んだのは今回が初めてではないでしょうか。国内外のグループ会社従業員にも伝わる内容となるよ

う意識して議論しましたし、この中計がグループを束ねる求心力のような存在になるはずです。

**伴野** 2050年のグループのありたい姿を語る前にミッション・ビジョン・バリューを記したことに明確な意図があります。グループ社員全員が同じ方向をしっかりと向くことがいかに大切かを、当社グループはESG経営の推進・浸透活動の過程で身をもって学びました。進むべき方向性にぶれがなければ、どんな事業環境や経営課題に直面しても、そう簡単に折れることはありません。ひとたび腹落ちすれば、その社員は極めて強力な推進役となってくれるはずです。中計のさらなる理解浸透に向け、2023年度中に説明会を複数回開催する予定です。私たちがどんな思いや考えを持ってこの中計を策定したのかを伝えるとともに、参加者との議論・対話も積極的に

実施し、本当の意味で中計を仕上げる期間にしたいと考えています。会社の目指す方向性を自分ごととして認識してもらえよう、地道に取り組みます。

## 〆 策定メンバーが考える、 中計のポイント 〆

Q. 特に注目してもらいたい  
ポイントは何かでしょうか。

**西島** 「共創」というキーワードです。当社グループだけでなく、荷主であるお客さま自身も低炭素化、脱炭素化の実現に挑んでおり、輸送も含めたバリューチェーン全体で課題の解決に取り組んでいかなくてはなりません。エネルギー安全保障上、化石燃料は依然として重要な資源の一つです。お客さまや取引先などと一層連携しながら、脱炭素をはじめ、さまざまな社会課題の解決に取り組み、社会や産業とともに発展・成長していく決意がこの「共創」という言葉に込められています。



**菅野** 私が担当する自動車事業も、お客さまである自動車メーカーに寄り添いながら物流網を切り拓いてきた歴史があります。自動車産業ではEV(電動車両)化やモビリティ社会の実現に向けた動きが加速してい

ますが、社会がどう変容するか予測すること以上に、この先の未来においてもこれまでと同様にお客さまに寄り添い、信頼される存在であり続けたいと思います。この思いはどの事業でも同じです。中計で社内外にはっきりと伝えるべきものとして、「共創」の言葉に込められていると思っています。

**寺島** 2030年を見据えた経営目標を策定しましたが、財務・非財務ともに、社員や現場にとって理解はできても意外と共感づらい面もあります。例えばGHG排出量の削減目標に関して、当社とグループ会社の間で、総論は賛成でも各論でかみ合わないことがよくあります。これは資本政策のように、会社と社外のステークホルダーの間でも起こり得る話です。この中計を十分に活用し、社内・社外両面でステークホルダーから理解と共感を得る努力を、これまで以上に積み重ねていく必要があると思っています。

**伴野** 市況の動きに左右されやすい海運事業において、当社グループはドライバルク事業をはじめ、攻めばかりでなく、守りの戦略をとらざるを得ない場面に過去幾度となく直面しました。もしかすると、他産業と比べて成長性に懸念が残るという意見もあるかもしれません。しかしこの2~3年の間に財務基盤が劇的に改善したことで、将来の成長に向けてさまざまな選択肢を持てるようになりました。この中計は菅野さんが言う通り、次代を担う若手に当社グループの持続的成長への道筋を示すものです。そして社外のステークホルダーに対しても、引き続きお客さまに寄り添い共に進化していくメッセージに加え、注目度の高い資本政策について納得感のある内容としたつもりです。中計発表

直後の資本市場からの評価は期待とは異なりましたが、対話を重ねる中で理解や評価をいただけていると感じており、中計で掲げる戦略の方向性に自信を深めています。

Q. 注目度の高い  
GHG排出削減に向けた  
今後の方針をお聞かせください。



**伴野** 2050年のネット・ゼロエミッション達成に向け、具体的な施策を導入する専門組織を2022年10月に立ち上げました。今回の中計で示した船舶GHG排出削減数値はそれら施策の実行前のもので、今後実用化が期待されるゼロエミッション船を投入する前にでき得る施策を、業界を率先すべく積極的に導入し、より大幅な削減を早期に実現する野心的な目標を2023年度後半に発表する予定です。ただし、テクノロジーは加速的に進化しており、今では考えられないような技術によって脱炭素化が大きく加速することも考えられます。掲げた目標の達成に全力を注ぎつつも、技術の進展や事業環境の変化などに応じて目標を適宜見直し、柔軟かつ機敏に脱炭素化に取り組んでいく方針です。

**菅野** 長澤前社長自らがESG経営の旗振り役として、脱炭素化が当社グループの成長にとっていかに重要か、さまざまな場面

で繰り返し口にしていたこともあり、現場の理解はかなり進んでいると思います。自動車事業本部では、他の事業本部に先駆けて2021年から「Sail GREEN」ブランドを展開し、お客さまや取引先と一緒に、脱炭素化に向けた投資への共通理解を深めてきました。ポイントは、脱炭素化はコストではなく未来への投資だということ。これからも各ステークホルダーに丁寧に説明しながら、当社グループの意欲的な姿勢をもっと伝えていきます。

**西島** 私も脱炭素化の推進が当社グループの競争力の源泉になると考えており、先行的に投資していくべき項目だと思います。中計では、2030年の外航船舶 (Scope1) GHG排出総量を2021年度比で30%以上削減することを掲げていますが、これは現時点で実現の裏打ちがある中で最も高い目標レベルと認識しています。一方、2050年までのネット・ゼロエミッションおよび1.5°Cシナリオを踏まえると、さらなる打ち手が必要となることも事実であり、今後の技術革新を視野に入れつつ、今の技術でできる範囲の発想ではなく、あくまでも高い目標に挑戦していくことが必要でしょう。



**寺島** 革新的な技術を模索すると同時に、グループ全体で足並みをそろえる必要があります。通常の業務におけるコミュニケーションは問題なくても、脱炭素化への

意識は国内と海外のグループ会社従業員とで差があります。例えばYLKは、グループ従業員数25,000人のうちおよそ9割がナショナルスタッフです。欧州を中心に脱炭素化への意識は非常に高いものがあります。同じ意識を持つためには現場での取り組みだけでなく、改めてトップダウンでのメッセージもとても重要になると思います。

## 〇〇 全世界の 日本郵船グループの社員へ

Q. グループ社員に改めて伝えたいことは何でしょうか。

**菅野** 目の前の業務で精一杯になりながら、社員一人ひとりがグループ会社全体を俯瞰して見ることは容易ではありませんが、一人でも多くの社員に、目指す姿を実現するための当事者になってほしいと思います。中計を見ても、自分とは遠い話のように感じてしまう部分もあるでしょう。まずは私自身、今の自分の取り組みがグループ全体の成長にどうつながるかという視点を意識しながら、社員に対して込めた思いをしっかりと言語化し、中計を自分ごととして捉えてもらいたいと願っています。

**寺島** 35,000人強にのぼるグループの隅々までメッセージを伝えるには、簡潔で理解を得やすい表現の方が適していると思います。これまでも大切にできて、今回改めてミッションに据えた“Bringing value to life.”は明確で共感を得やすい概念であり、社会的使命を担う当社グループとして何よりも大切にしたい言葉です。環境対応

などさまざまなことを同時に実践しながら、社会を支える仕事に誇りを持って働いてもらいたい。ミッションを実現するために自分はどうありたいか、そのためには何をすべきか、この中計が考えるきっかけになれば嬉しいです。



**西島** 中計ではあらゆる業態、グループ全体の事業、さらには今後目指す姿を包括的にカバーできていると感じています。現場での状況、実践を踏まえて内容を策定しているので、今回示したストーリーと現場の方向性は決して乖離するものではありません。社員一人ひとりの仕事がストーリーの一部であると認識してもらえるように、まずはストーリー自体をわかりやすく伝えていく努力をしていきたいと、今日は思いを新たにしました。

**伴野** 「総合物流企業の枠を超え」という言葉も、ぜひ多くの社員に知ってもらいたいキーワードです。過去に築いてきたものを大事にしながら、全グループ社員に自分の枠を超えてほしいという願いを込めています。2050年の未来においても、社員が生き生きと働きながら社会に価値を提供できる当社グループの姿を実現するために、少しずつ視野を広げながら、次の場所へ一歩踏み出すことをグループ一体となって進めたいです。未来を担う若い世代によって当社グループがますます発展していくよう、大いに期待しています。