



Taking Our Passion into the Next Stage

2023

日本郵船株式会社 NYKレポート

Financial, Social and Environmental Performance

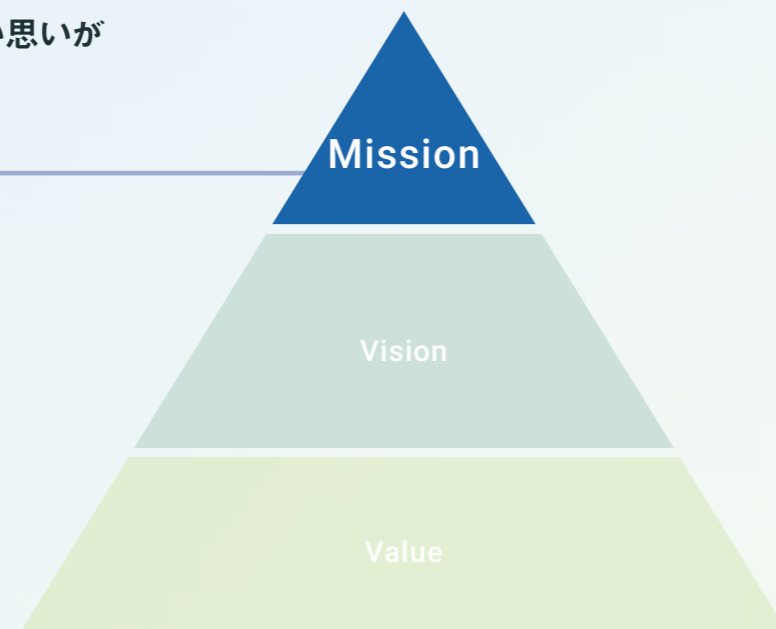
創業時から変わらない日本郵船グループの企業理念と使命

Our Mission

Bringing value to life.

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も価値をもたらす存在でありたい、という創業時から変わらない思いが込められています。

我ら一艘の船を浮かべれば、世に一層の便をもたらし、その利は全人民の頭上に落つる理なり
三菱グループの創業者である岩崎彌太郎の言葉



社会に貢献し、持続的成長を続ける企業グループへ

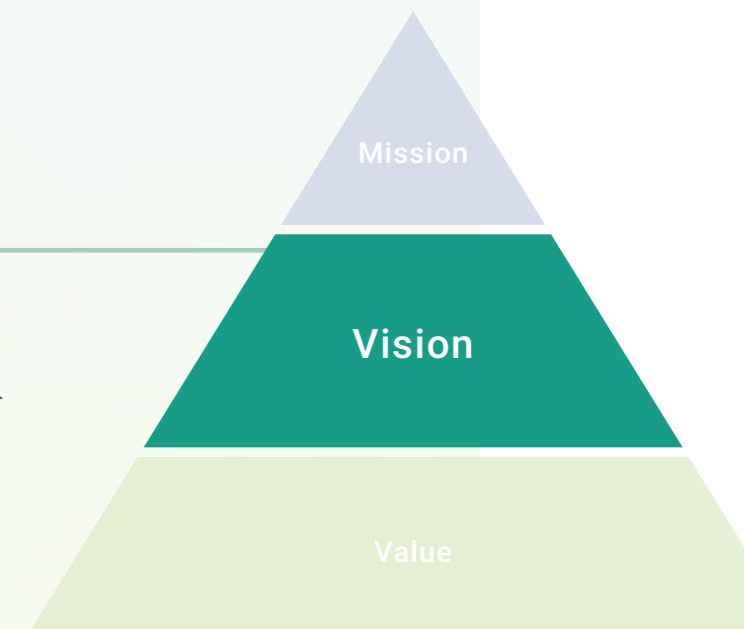
Our Vision

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

長期的にありたい姿を見据え
日本郵船グループは新ビジョンを策定しました。

ミッション・ビジョン・バリューの再整理 [P.17](#)

2050年のありたい姿を実現するために、また当社グループの全社員が同じ方向を向いて発展し続ける組織であるために、私たちが大切にすべき要素を簡潔かつ明確に再整理しました。



企業理念を実現するために社員が共通して持つべき価値観

Our Value

誠意・創意・熱意

これまで「3I's」として全グループ社員が重視してきた価値観を Valueとして定義しました。

誠意 Integrity

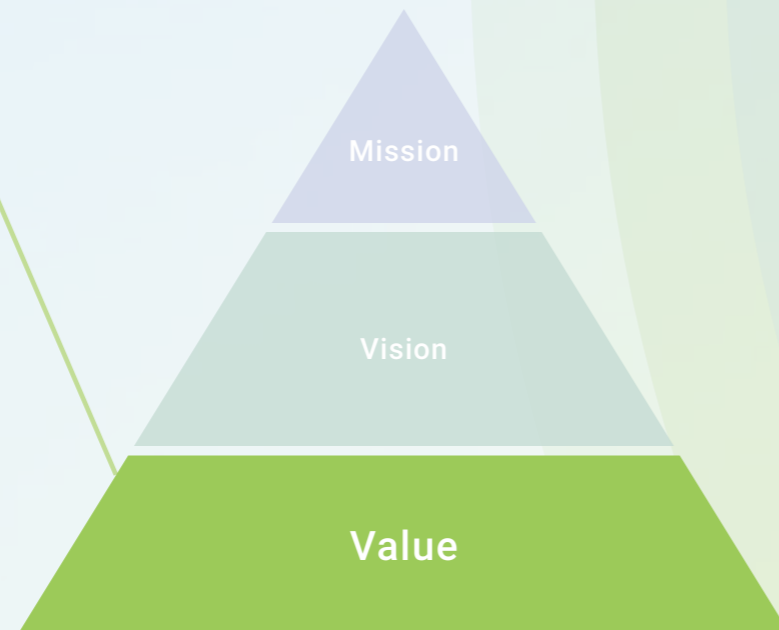
うそいつわりのない心・私利私欲のない心。まごころ。お客さまをはじめ、相手を尊重して、相手の立場を徹底的に考え抜く気持ち。思いやり。

創意 Innovation

これまでだれも考え付かなかった考え。新しい思い付き。現状に満足せず、より良いものにするための『原動力』、つまり『変革』や『挑戦』。

熱意 Intensity

一途にそれに打ち込んでいる気持ち。熱心な気持ち。困難なものに対して、継続して達成するまでやり遂げる熱い思い。



Initiatives and Achievements

前中期経営計画での取り組みと実績

前中期経営計画では、外部環境の影響も受けながら3つの戦略の遂行により、大きな利益を創出しました。
2023年度からの中期経営計画で掲げた、2030年を見据えた経営目標も着実に達成していきます。

Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green

戦略の柱

1. ポートフォリオの最適化
2. 運賃安定型事業の積み上げ
3. 効率化と新たな価値創出

利益・財務実績

	目標(2022年度目処)	2021年度	2022年度
経常損益	700~1,000億円	10,031億円	11,097億円
ROE	Min 8.0%	86.0%	48.3%
自己資本比率	Min 30%	55.6%	65.6%
DER	1.5倍以下	0.47倍	0.28倍

Next Target

中期経営計画の骨子と指標

ESGを中核に据えた成長戦略を基本方針とし、環境問題をはじめとする社会課題の解決にも貢献することで、将来の収益力の最大化を図るとともに、企業価値・社会価値の持続的な創出に取り組みます。

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

戦略の柱

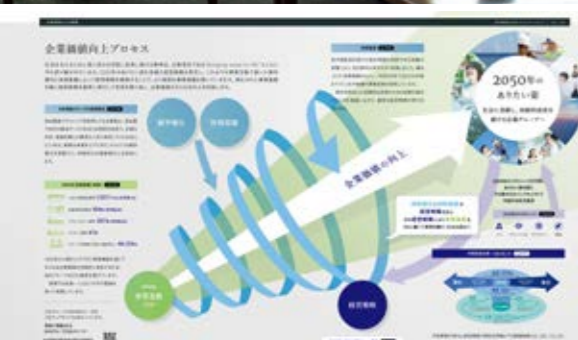
1. 中核事業深化と新規事業開拓を両輪とする基軸戦略とそれを支える機能戦略
2. 財務戦略

財務指標

ROIC	6.5%以上
当期純利益 <small>(2026年度時点の 目安)</small>	2,000~3,000億円
ROE <small>(2026年度時点の 目安)</small>	8~10%

非財務指標

海/陸/空 重大事故件数 <small>(当社設定基準による事故発生件数)</small>	0件
船舶GHG 削減量 <small>(2030年度目安)</small>	30%以上 <small>(2021年度比)</small>
女性 管理職比率 <small>(2030年目安)</small>	30% <small>(日本郵船単体の陸上職)</small>



Our Message

- 6 目次、編集方針、外部評価
- 8 社長メッセージ
- 14 会長メッセージ
- 15 中期経営計画
- 19 基本方針と経営戦略の全体像(ABCDE-X)
- 20 持続的成長のための5つの戦略
- 24 ESG経営の実装へ
- 26 **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

Value Creation Story

- 30 日本郵船グループのさらなる企業価値向上を目指して
- 32 企業価値向上プロセス
- 34 日本郵船グループの事業基盤(ビジネスモデル)
- 36 CFOメッセージ
- 38 日本郵船グループの競争優位
- 40 **Special Feature** 特集:2 経営の根幹にあるマテリアリティ — 安全・環境・人材 —
- 44 日本郵船グループの地球環境保全に対する取り組み
- 48 気候変動への取り組み
- 50 事業概況
 - 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

Governance and Corporate Data

- 54 取締役および執行役員一覧
- 56 独立社外取締役メッセージ
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 66 主要財務・非財務情報
- 70 環境データ
- 72 人事データ
- 76 企業データ



Cover Explanation

ESG経営の実装段階への移行や中期経営計画発表といった、次の段階に向けて新しいスタートを迎えた当社グループ。これからもグループ一丸となって価値を届けていく存在であり続けるという決意と新たな幕開けを表現しています。

編集方針

当社グループの統合報告書「NYKレポート」は、2013年の発行から今回で11冊目となります。本レポートは、当社グループに関わる幅広いステークホルダーを対象に、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います。「NYKレポート2023」では、ESGを成長戦略として組織内外に浸透させた2022年版からさらに進化しESG経営が実装段階に移ったことと、2023年3月公表の中期経営計画のご説明、そして当社グループのありたい姿の実現に向けてどのように社会に価値を提供し続けるかをお伝えします。

情報提供ツール

企業活動全般 <https://www.nyk.com>

財務情報 IR情報 https://www.nyk.com/ir/	非財務情報 ESG経営 https://www.nyk.com/esg/	
NYKレポート(冊子、PDF<フルレポート版>)、ESGデータブックなど		
有価証券報告書など 決算短信	事業報告書 ファクトブックI、II	コーポレート ガバナンス・コード関連

将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2023」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きください。

外部評価

ESGの評価

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

その他の表彰・認定

各評価の詳細やその他の表彰・認定内容は以下のウェブサイトをご覧ください。

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



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：2022年度(2022年4月～2023年3月)。ただし、一部2023年4月以降の情報を含まず。
- 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：2023年8月(前回：2022年8月、次回予定：2024年8月)

対象読者

お客さまや株主・投資家の皆さま、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。

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—」

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。

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

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。ポ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ポ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まれます。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実践し、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**」と定めました。この新ビジョンで強調したいのは、「総合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合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ると考えます。

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。

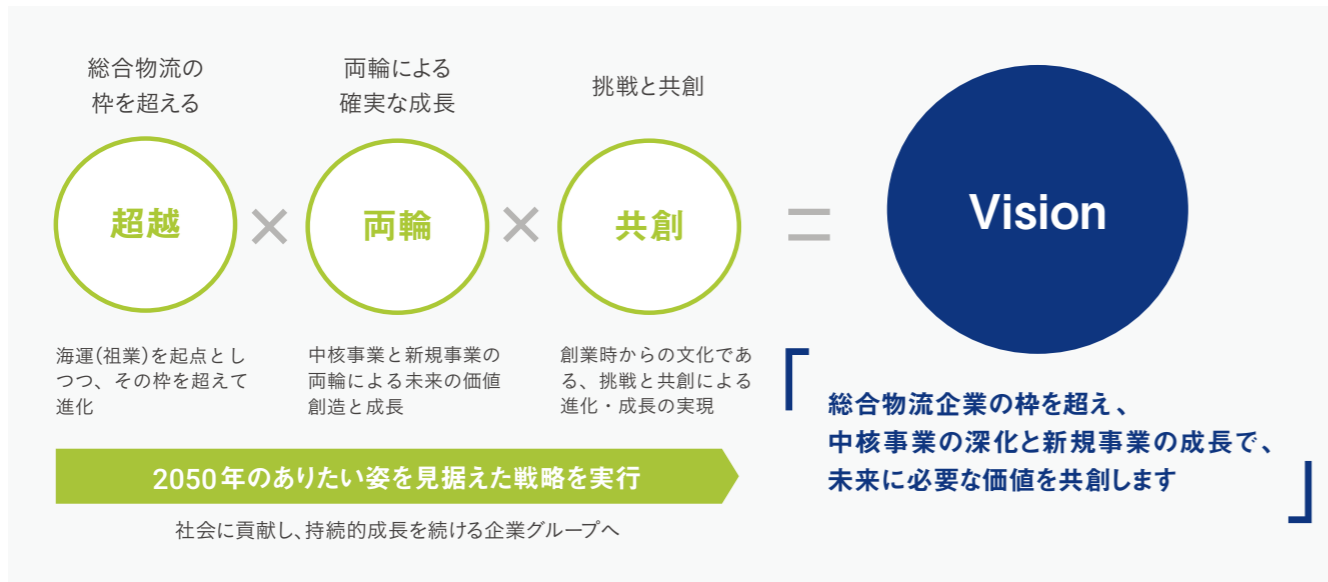
中期経営計画

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

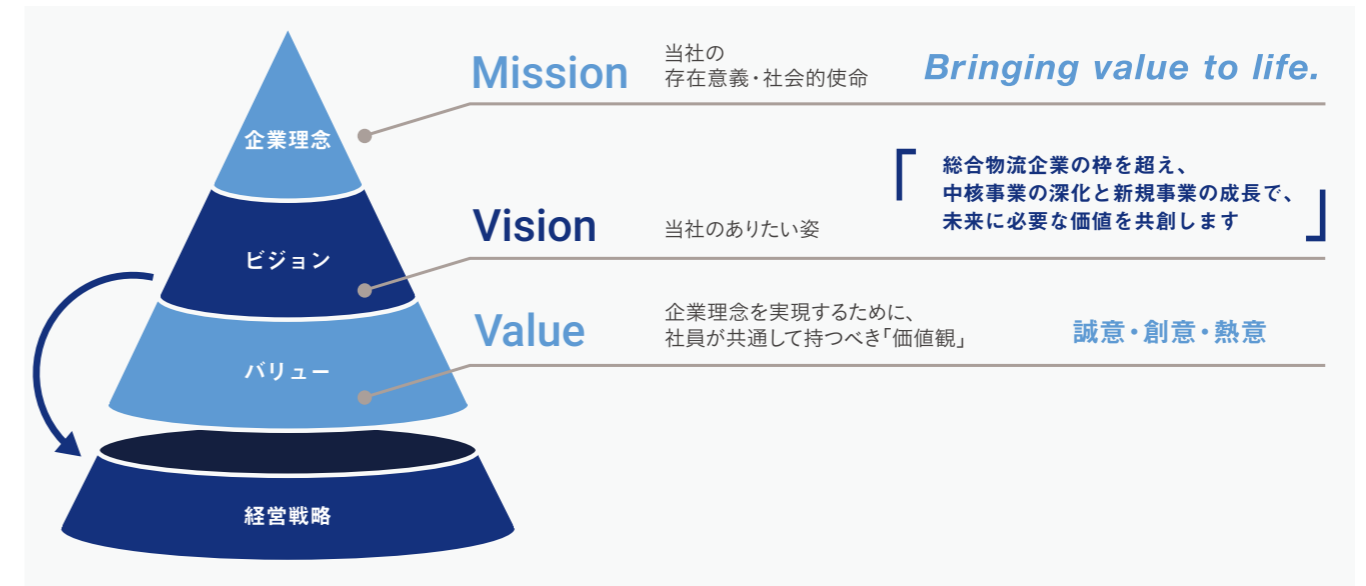


社会に貢献し、社会から必要とされる企業グループであること、そして持続的成長を続ける企業グループであるために、2030年に向けて当社が目指すべきありたい姿を、新しいビジョンとして策定しました。

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ことが必要不可欠です。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



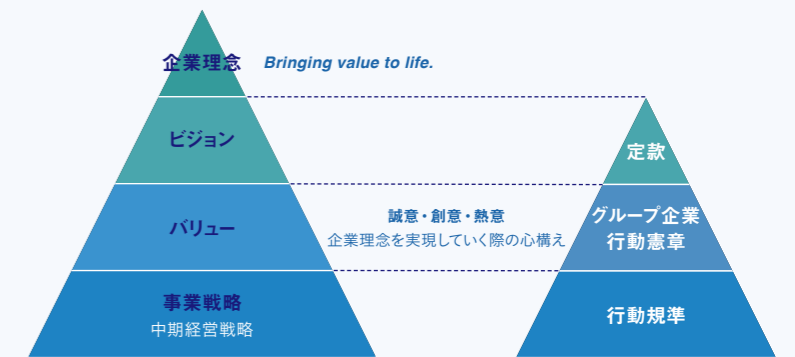
当社グループは、存在意義・社会的使命とも言い換えられる“Bringing value to life.”を企業理念として掲げています。また当社グループ全社員が共通認識として持つべき3つの価値観、「誠意・創意・熱意」を標榜しています。ここに新たに策定したビジョンを加え、ミッション・ビジョン・バリュー(以下、MVV)として改めて整理しました。

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	当社事業への意味合い
人口 世界経済の重心がアジア寄りに移動 新興国での人口・中産階級増加	■ 地政学上のリスクの顕在化 ■ アジアが荷動きの中心に ■ 消費者をつなぐ物流需要の増加	ライナー&ロジスティクス ・経済安全保障への対応が急務に ・新興国内・域内物流需要は拡大 ・コンテナ輸送は緩やかに成長
グローバル化 グローバル化のペース鈍化 不確実性の増大 (パンデミック・国家間対立)	■ 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 ■ GHG 排出への課税強化	不定期専用船 ・輸送貨物の量と種類が変化 ・自動車トレードパターンが変化 ・運航船舶の低・脱炭素化
テクノロジー 脱炭素化を含む技術の加速的な進歩 サービス・ソフトウェアの需要増加	■ 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	新たな事業・収益機会が発生
環境 サーキュラー・エコミー (循環型経済) 気候変動対応・脱炭素化		

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。

ESGを中期経営計画の中核に - ESG戦略本部を新たに設置

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 [P.24](#)

成長分野での事業拡大に向けた**積極的な投資戦略**

2026年度までに総額1.2兆円規模の投資を実施 [P.36](#)、「中期経営計画」 [P.28](#)

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

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」 [P.22-26](#)

人的資本のさらなる充実と**コーポレート基盤**の強化

人材の採用・育成やインクルーシブな企業風土の醸成 [P.22](#) 機関設計の変更 [P.58](#)

▶「中期経営計画」

https://www.nyk.com/profile/pdf/sail_green_2026.pdf

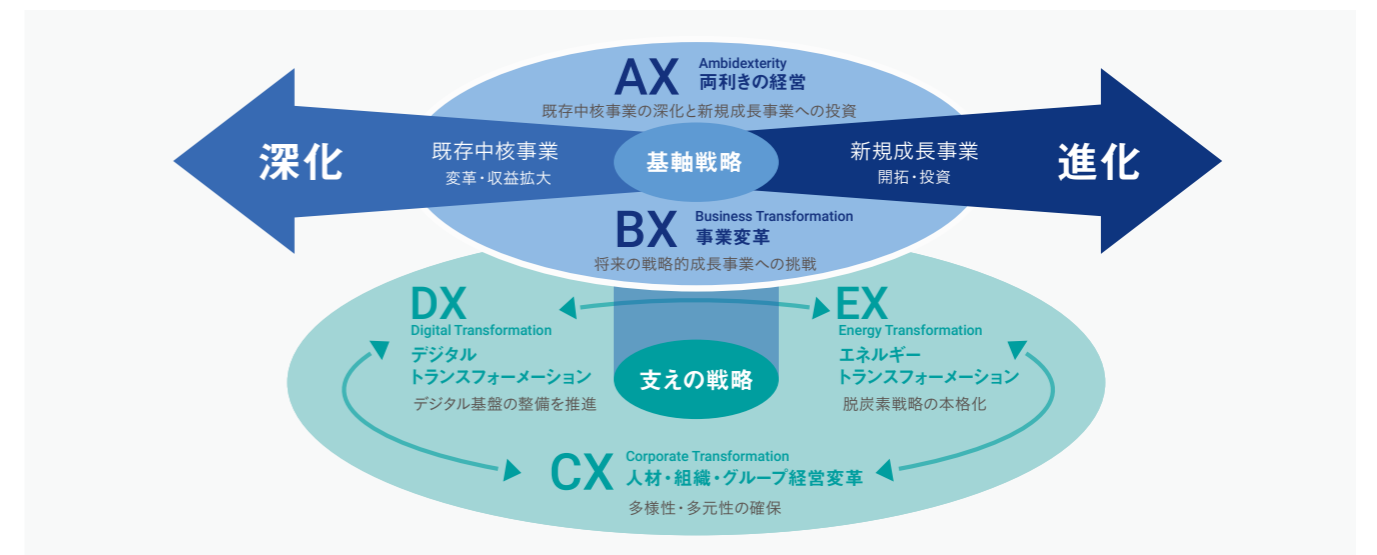
経営戦略の全体像

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 (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。

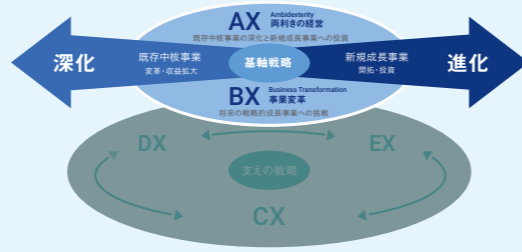


持続的成長のための5つの戦略

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。

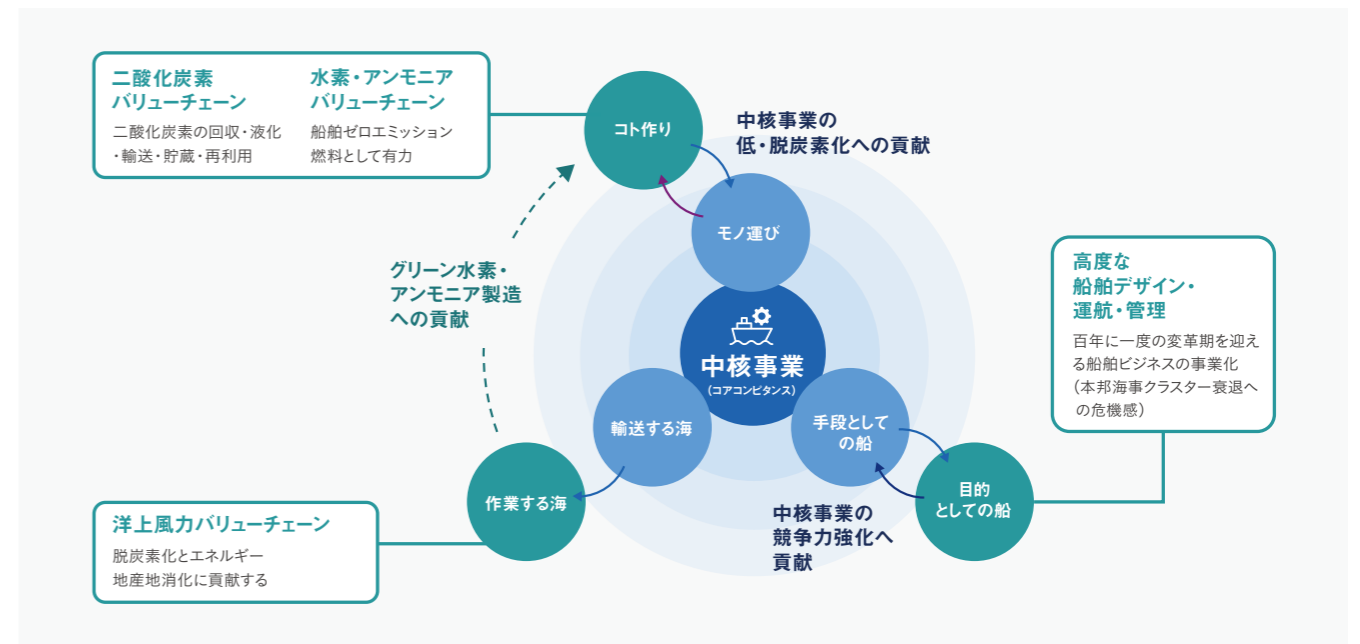


各事業における戦略の一例

- 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
- お客さまの脱炭素化を支え、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

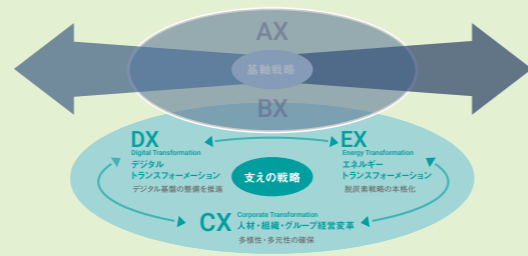
新規事業の創出

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

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。

Profile | 執行役員
鈴木 康修

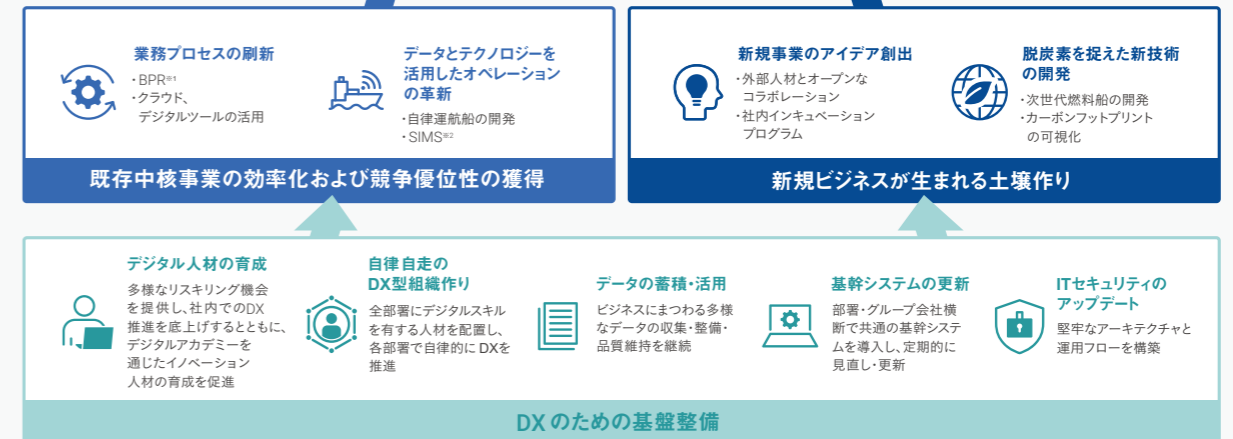
DX

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。

既存中核事業深化

新規成長事業開拓



※1 Business Process Re-engineering ※2 Ship Information Management System

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

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。

Profile | DX推進グループ長
塚本 泰司

EX

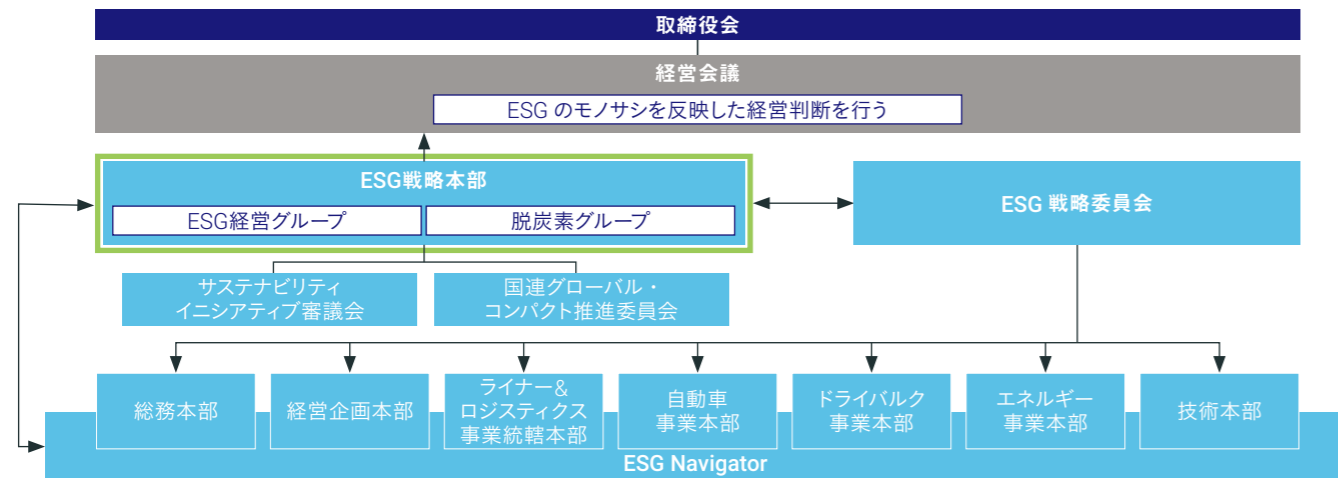
エネルギートランスフォーメーション

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

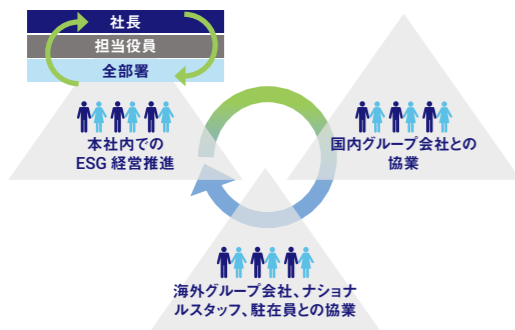
中計で掲げた成長戦略の中核であるESG経営を「実装」していくエンジンとして、2023年4月にESG経営グループと脱炭素グループからなるESG戦略本部を設置しました。GHG排出削減を巡る規制の強化や非財務情報開示の要請の高まりなど、ESGに関する課題は大きく多様化し、企業の長期戦略と密接に関係しています。ESG経営グループは「活性化役(Activation)」として、マルチステークホルダーを視野に入れつつ、意識改革や動機付け、ESG経営のさらなる推進・実装を目指します。脱炭素グループは「実行役(Action)」として、データに基づく科学的なアプローチで実行計画を策定・推進する司令塔的役割を担いま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

<ESG戦略委員会の構成と活動予定>

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 <small>※ 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</small>	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"> マテリアリティの深化に関する議論 SDGs対照表の更新 有価証券報告書のサステナビリティ情報開示 2022年度のKPI*実績と取り組み状況確認 GHG削減目標についての議論 「NYKグループESGストーリー」進捗の確認

※ 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"> シップリサイクルについてSRTI*への参加決定 KPI目標策定に向けての議論 外航海運GHG排出ネット・ゼロエミッション宣言 「NYKグループのESGストーリー2022」内容検討 	2022年度	四半期開催計4回	<ul style="list-style-type: none"> TCFDレポート内容検討 人権方針 GHG排出量削減に向けての議論 グローバル・エンゲージメントサーベイ実施報告

※ 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

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。



Profile | 執行役員
 ESG戦略副本部長
 筒井 裕子

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。



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。



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、これまでになく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

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るよう、地道に取り組みます。

〽️ 策定メンバーが考える、中計のポイント 〽️

Q. 特に注目してもらいたいポイントは何かですか。

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。この思いほ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し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度的に進化しており、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とも、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。

〽️ 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かですか。

菅野 目の前の業務で精一杯になりがちな中、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。

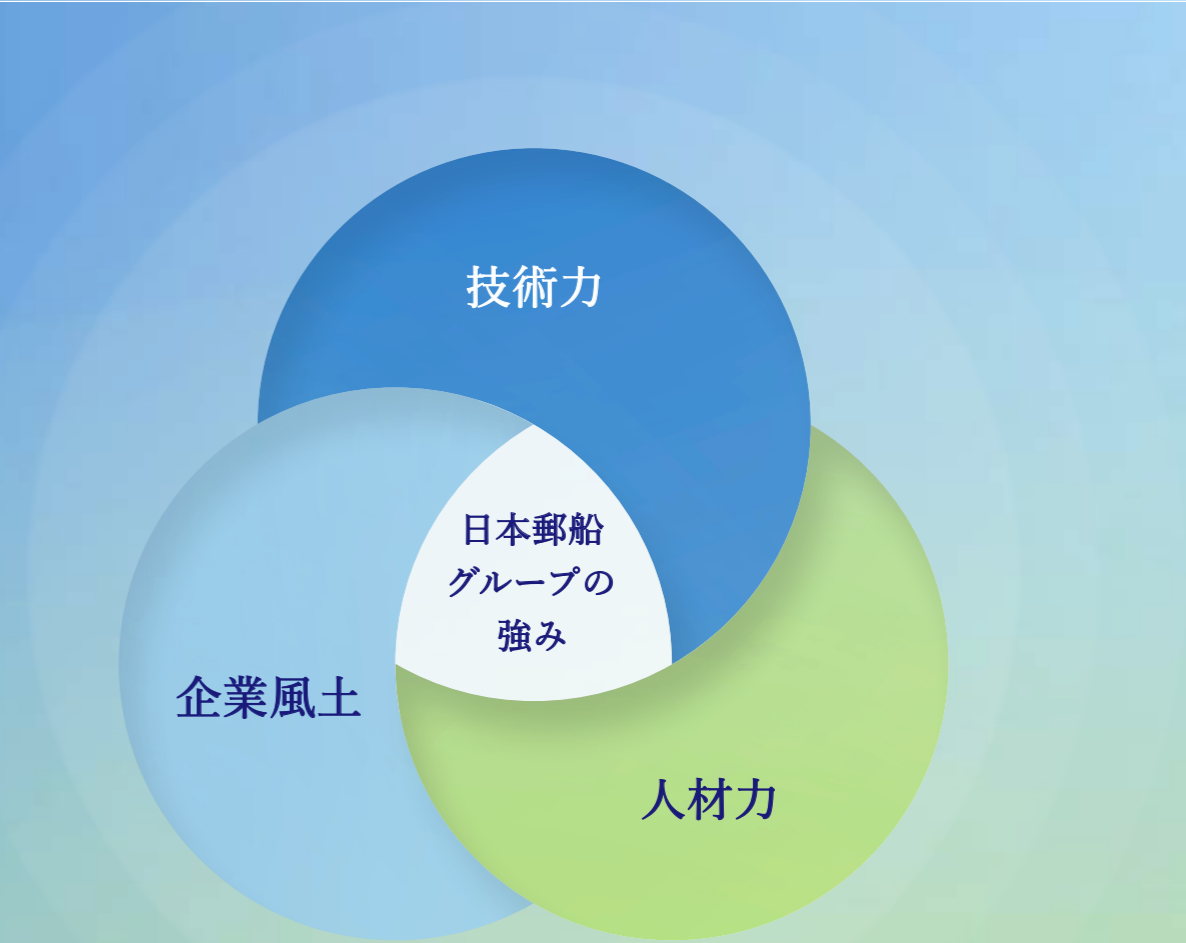
Aiming to Further Enhance the Corporate Value of the NYK Group

日本郵船グループのさらなる企業価値向上を目指して

1885年の創業以来、社会を支えるためにあらゆる努力を続けてきました。一貫して努力を重ねた結果、当社グループだからこそ持ち得た競争優位があります。これらの競争優位を原動力として、これからも進化を続けます。



築き上げてきたグループの競争優位



日本郵船グループの3つの強み



企業風土



自由闊達で多様性を認め合い、チャレンジを後押しする企業風土は、社会を支える中で醸成されたものであり、当社グループの高い技術力を支える土台です。チームワークを強化し個々人の能力をさらに高め合うためにも不可欠な要素です。 [P.38](#)



技術力



お客さまの期待に寄り添い、安全かつ環境に優しく荷物を届けるという使命のため、自身の経験から暗黙知を積み上げて試行錯誤を繰り返してきた歴史が私たちにはあります。その思いは今も受け継がれ当社グループの高度な技術力につながっています。 [P.39](#)



人材力



当社グループの社員は、全世界で35,000人強。そのうち海外の社員が7割強を占めています。人々の生活を支える仕事に誇りを持つ、高い知見を備えた人材が、お客さまの課題解決に貢献しています。 [P.39](#)

企業価値向上プロセス

社会を支えるために常に高みを目指し変革し続ける精神は、企業理念である“Bringing value to life.”とともに今も受け継がれています。2050年のありたい姿を見据え経営戦略を策定し、これまでの事業活動で築いた競争優位と財務基盤によって経営戦略を補強することで、より強固な事業基盤を築いていきます。強化された事業基盤を軸に経営戦略を着実に実行して変革を繰り返し、企業価値のさらなる向上を目指します。

日本郵船グループの競争優位 P.38

自由闊達で多様性を認め合い、チャレンジを後押しする企業風土、高品質で安全な輸送サービスを支える高度な技術力、多様な知見・経験を積んだ優秀な人材と育成システムを含んだ人材力。創業以来築き上げてきた競争優位を原動力に、持続的な企業価値向上を目指します。

ORIGIN 事業基盤 (現場) P.34

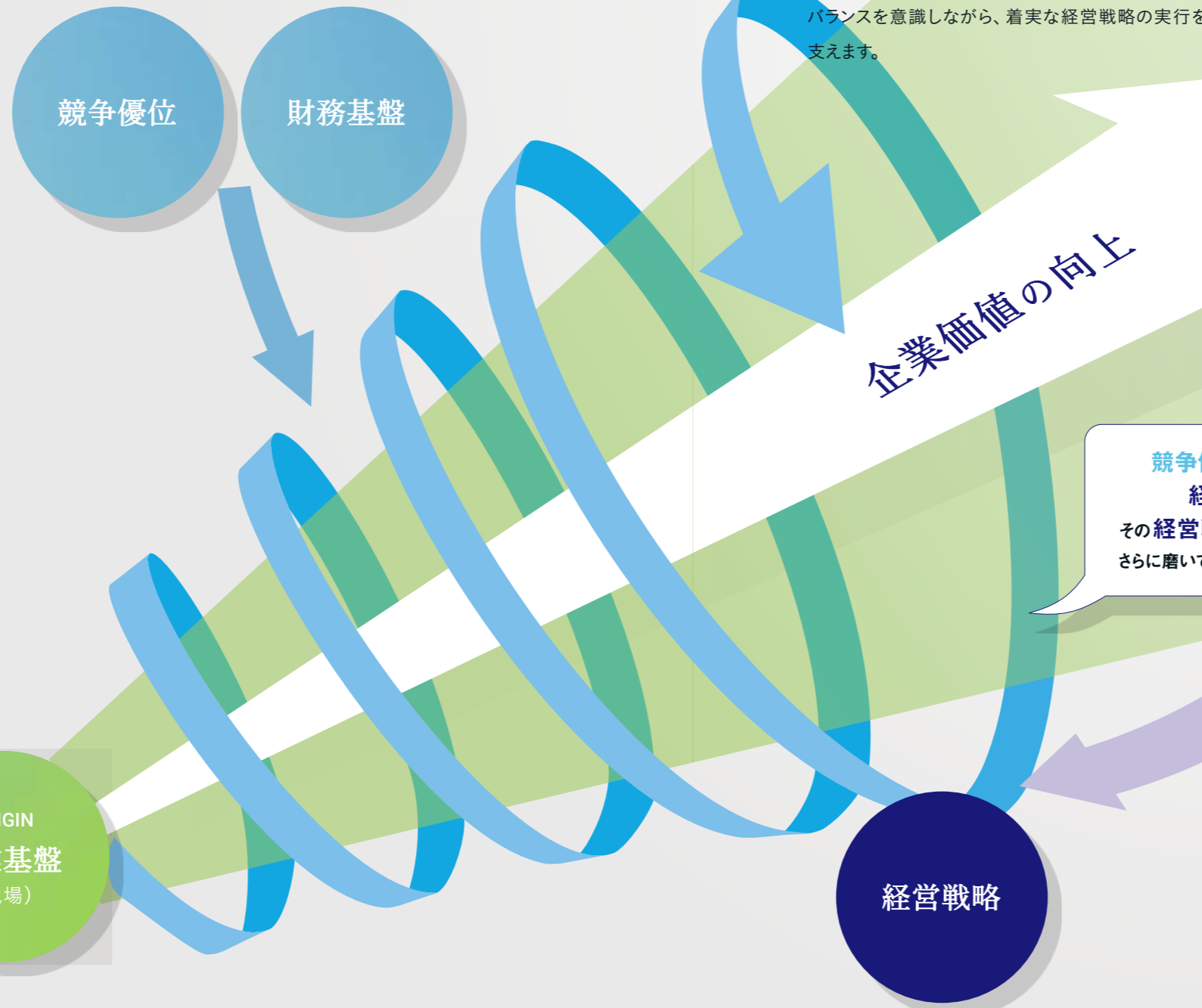
- ONEの運航船隻量 **1,557**千TEU (世界第7位)
- 自動車専用船隊 **104**隻 (世界第2位)
- ドライバルカー船隊 **207**隻 (世界第2位)
- タンカー船隊 **67**隻
- グループ社員数(外国人船員含む) **46,124**名

1885年から築き上げてきた事業基盤を通じて、企業価値を持続的に向上するため、当社グループはESG経営を掲げています。現場では社員一人ひとりがその意識を持って実践しています。

当社グループの取り組みの一部を当社ウェブサイトでも紹介しています。

現場で実践される
NYKグループESGストーリー

▶ Discover Our ESG Stories
<https://www.nyk.com/esg/does/>



財務基盤 P.36

前中期経営計画での基本戦略の成果や市況変動の影響により、自己資本比率が大きく改善しました。積み上げた財務基盤をもとに、今回の中計では2026年度までで1.2兆円規模の事業投資を発表しています。

資本効率向上と持続的な成長のための投資の適正バランスを意識しながら、着実な経営戦略の実行を支えます。

2050年のありたい姿

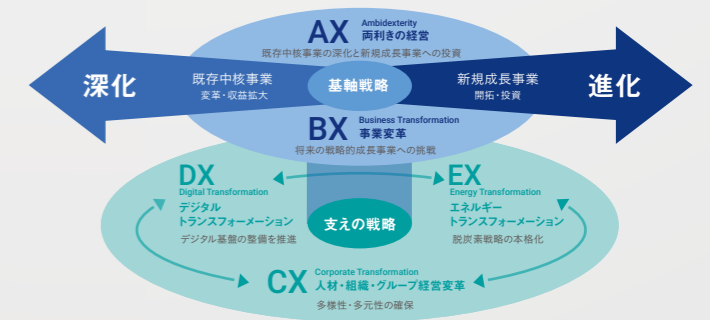
社会に貢献し、持続的成長を続ける企業グループへ

2050年のメガトレンドを予測し
ありたい姿を捉え
その姿からのバックキャストで
今回の中計を策定

2050年のメガトレンド P.18

- 人口
- グローバル化
- テクノロジー
- 環境

中期経営計画 (ABCDE-X) P.19



2030年に向けた新ビジョン策定 P.16

中核事業の深化と新規事業の開拓を両輪とする軸戦略 (AX、BX)、CX、DX、EXによる支えの戦略によって、ビジョンの実現に邁進していきます。

日本郵船グループの事業基盤(ビジネスモデル)

— 海・陸・空から社会や産業を支える各事業 —

当社グループは、世界最大級の船隊規模と海上輸送ネットワークを誇るだけでなく、陸・空の輸送サービス網、ターミナル運営、海運業から派生して広がった海洋事業を担うなど、さまざまな方法で社会や産業を支えています。4本部の持つ競争優位や特徴を組み合わせながら、次の成長に向けた部門横断的な取り組みも多数実践しています。

➔ 貨物

➔ 事業規模

※1 邦船3社のコンテナ船事業の統合会社
 ※2 20フィートコンテナで換算した積載個数
 出典: ONE 2022年度通期決算説明資料
 ※3 出典: ARMSTRONG ASSOCIATES, INC. データより日本郵船作成
 ※4 出典: Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2022"
 ※5 出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

➔ 契約形態

※ 短期=2年未満、中長期=2年以上

➔ 競争優位のポイント

➔ 市況耐性

➔ 短期・中期事業戦略

➔ 次の成長に向けた部門横断的な取り組み

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
<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般消費財、自動車関連部品、半導体関連部品 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 乗用車、トラック、建設機械、鉄道車両 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石、石炭、木材・チップ、穀物 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPG、海洋事業、グリーンビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ■ ONE※1の運航船腹量 1,557千TEU (2023年3月末現在)※2 世界第7位 ■ NCA所有飛行機数 8機 (2023年3月末現在) ■ 倉庫拠点数 374 拠点 (2023年3月末現在)※3 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車専用船隊 104 隻 (2022年12月31日現在)※4 世界第2位 ■ 自動車物流事業拠点数 36 拠点 (2023年3月末現在) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドライバルカー船隊 207 隻 (2023年1月1日現在)※5 世界第2位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ タンカー船隊 67 隻 (2023年1月1日現在)※5 ■ LNGキャパシティシェア 6.3% (2023年3月末現在)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 短期契約中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 短・中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期契約
<ul style="list-style-type: none"> ■ ボリューム確保による価格競争力/輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一貫輸送による付加価値サービス/輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様で高品質な船隊/高い運航技術 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実績・信頼/輸送技術/危険物を輸送する技術を持つ船員
<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運賃安定型 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運賃安定型
<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト競争力の強化/環境対応/事業ネットワークの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンを担う総合力/DX/環境対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況耐性のある柔軟でレジリエントな事業構造の確立/環境対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 川上から川下までバリューチェーン戦略/環境対応
<ul style="list-style-type: none"> 安全 安全基準NAV9000の高度化/安全運航に向けたシステムの拡充/サイバーセキュリティ施策の実施 P.41 環境 2050年までのネット・ゼロエミッション達成に向けたGHG削減/輸送モードにおける低炭素・脱炭素化の推進 P.41 人材 ダイバーシティ&インクルージョンを土台とした組織作り/総合力強化を目指す研修プログラムの充実化/DXを主軸とした課題解決リーダーの育成 P.41 NYK Qualityを維持した船員育成/LNG燃料船船員の育成 P.41 ガバナンス グループガバナンスの強化 P.58 			



詳細については P.50



詳細については P.51



詳細については P.52



詳細については P.53

CFOメッセージ

脱炭素を機会とし、
高資本効率の財務戦略
実行へ

中期経営計画(以下、中計)では具体的な財務戦略を発表しました。成長投資、財務規律の確立、株主還元のパランスを考慮しながら資本効率を高める財務戦略を実行し、どのように脱炭素化推進や稼ぐ力の創出につなげる考えか、CFOからお伝えします。



Profile

代表取締役・副社長執行役員
チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
経営企画本部長、ESG戦略本部長
河野 晃

財務計画の見直し、
キャッシュ・アロケーションと財務戦略

中計では2030年を見据えた経営目標KPIとしてROIC(投下資本利益率)を導入し、6.5%以上という指標を掲げました。これは、財務体質が大きく改善し積極的な成長投資を実施する中、各事業の稼ぐ力の可視化が財務規律の確立に役立つという判断によるものです。投資効率や資本構成の最適化という観点で、他の指標と比べWACC(加重平均資本コスト)との親和性も高いと捉えています。ROICのほか、企業理念に照らした目指すべき方向性の一致、人材や技術的なりソースとのシナジーの有無などを勘案し、持続的な成長に向けて最適な事業ポートフォリオの構築を進めたいと考えています。

キャッシュ・アロケーションについては、持続的な価値創造の拡大と資本効率向上の両立を目指し、2026年度までに総額1.2兆円規模の投資を計画しました。また同時に、現在の配当性向目安と配当下限引き上げ、2023~2024年度の2,000億円規模の自己株式取得という、2つ合わせて4,300億円の株主還元策も計画しています。

2023~2026年度の4カ年で事業投資と株主還元を合わせて1.6兆円超のキャッシュ・アウトを計画していますが、その中には1,400億円のマネジメント・アロケーションを設けています。これは今後の営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの推移とバランスを見定めながら、追加の株主還元に充当することも選択肢とするものです。TSR(株主総利回り)拡大を掲げ、安定的な株主還元を行うとともに、当社の企業価値が株価にしっかり反映されるよう中期経営計画の戦略を着実に推進していきます。

脱炭素の取り組みを
将来の企業価値向上に

具体的な投資分野の一つである脱炭素への対応では、将来の世界的な脱炭素化の潮流がどのような速度で進展するかを注視しています。変化する市場に先行対応することは環境優位性の確保につながります。私たちは前述の総額1.2兆円の投資のうち、船舶の脱炭素化に2,900億円を投下する予定ですが、先行投資としての

これら投資により事業の差別化につなげたいと考えています。欧州ではカーボンプライシングにおける制度設計が世界でも先行しており、2024年からは海運でもEU-ETS(欧州域内排出量取引制度)が適用されます。つまりGHG排出自体がコストとなるため、効率的にその削減を行うことがコスト競争力につながり、GHG排出削減が中核事業の収益確保・拡大という付加価値の創出に寄与すると考えています。

2023年度に新設したESG戦略本部内に、脱炭素を担う専門組織である脱炭素グループを設置しました。現在は将来的なりアルタイムでの把握を目指すために、GHG排出量の集計頻度を上げる取り組みを進めており、2024年以降には実際の制度として運用予定です。さらに、各事業の炭素コストを可視化して管理できる仕組みの導入を早急に進めていきます。

脱炭素以外では、定期船事業や物流事業は成長産業として捉え、積極的に投資を行います。また、ブリッジエナジーであるLNGやそれに続く代替燃料の輸送は、メガトレンドや社会要請にニーズが増加する分野です。加えて、新規事業や新規市場・顧客の開拓については、次期中計以降に芽が出ると見込んでいますが、今回の中計期間で先行投資を行う予定です。私はCFOとしての役割に加えて、経営企画本部長とESG戦略本部長を兼任し幅広い分野を担当しています。これは、非財務の取り組みであるESGを将来の財務情報に結び付け、部門横断的に全体を俯瞰して戦略を実行するポジションが必要だろうという判断によるものです。スムーズな意思決定と部門間の連携を図り、脱炭素化などの取り組みと資本効率向上の両方のパランスを考えながら舵を取っていきます。

変革した当社グループを
実績とともにお示ししたい

2022年度末時点で自己資本比率は66%となりましたが、今後も適正なレベルで財務安全性を維持する考えです。安定的な長期契約獲得など、さまざまな方策で市況耐性を強化しても、海運事業ではどうしても市況の変動影響を受ける部分があります。市況のボラティリティにさらされる部分が大きく、業績の変動リスクを懸念する見方があると認識しています。地道に計画を達成し実績をお示していくことで、過去の当社から変革が進んでいることの説得力を高めていく必要性を強く感じています。

株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに当社グループの魅力を理解していただくために、私たちの目指す方向性とそれをどのように実現していくかを丁寧にお伝えし、社会に貢献し社会から必要とされる存在であり続けることが重要です。企業理念“Bringing value to life.”が表すように、人々の生活を豊かにする事業を通して、株主価値を含めた企業価値を向上させ、皆さまに選ばれる企業グループであるよう引き続き尽力していきます。

(2023年5月16日取材)

財務計画の見直し

	2022年度(実績)	2026年度	2030年度
経常利益	11,097億円	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	2,400億円	3,100億円
自己資本比率	66%	57%	57%前後
オンバラ影響考慮後	55%	49%	50%前後
ROIC	35.7%	6.5%	6.5%以上
ROE	48.3%	10.2%	10%以上

※本財務計画の見直しは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

日本郵船グループの競争優位

私たちが築き上げてきた競争優位である企業風土、技術力、人材力(→P.30)。先人を超えていく、自由闊達な社風の下、競争優位のそれぞれが密接に関わり合い、相互に作用しながら当社グループの成長を支えています。



企業風土

1885年の創業以来、人々の生活を支えるという使命の下、自由闊達で多様性を認め合い、そして個人が自律的に思考し、チャレンジできる風土があります。国内外の当社グループ社員が一人ひとりの能力を最大限発揮しながら、また協創しながら日々事業に取り組んでいます。

事例: NYKデジタルアカデミー

- 当社グループ社員を対象に、事業を牽引し業界の枠を超えた人間関係を築きながら、新たな市場創造に挑むビジネスリーダー育成のための講座
- 東京大学先端科学技術研究センターのほか、社内外から招聘した講師による講義の実施
- 平均週1回2時間、約9カ月間のプログラム
- 事業開発や経営の要諦、データサイエンス、デザイン思考、リベラルアーツなどのビジネス手法を学び、演習を通じて課題についての研究、議論、発案したビジネス案の検証などを行い、社長以下、経営層へ発表を行う

実績

- NYKデジタルアカデミー修了生 **延べ75名** (2019年度下期~2023年度)
- NYKデジタルアカデミー受講者の満足度 **86%**
- 社外企業・研究機関と協業を前提とした契約に至った割合 **40%**
- NYKデジタルアカデミーによる社外への講義・研修の提供 **1,202名 52企業**

COLUMN

3つの競争優位の作用: NYKデジタルアカデミー修了生による宇宙事業への参画

NYKデジタルアカデミーの第3期(2020年度下期)に参加し、当時中国・シンガポールに勤務していた3人のチームで、「ロケット射場船による衛星打ち上げのワンストッププラットフォーム」を企画・提案しました。ロケット回収時には、安全のために回収船を無人化させるための自律航行の技術が不可欠であり、このアイデアは船舶を扱う当社ならではの技術に目を付けたものです。

2022年3月に宇宙航空研究開発機構(JAXA)の「革新的将来宇宙輸送プログラム」に三菱重工(株)と共同で応募、採択され、3者で「再利用ロケットの洋上回収研究」をテーマとした共同研究を始めました。

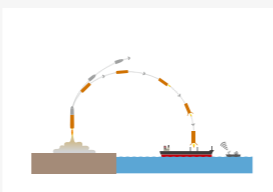
発案したチームメンバーの熱意が経営陣に受け止められ、2023年3月に発表された中期経営計画の新規事業の一つとして「宇宙関連事業」が採用され、同年4月に先端事業・宇宙開発チームが新設されました。

現在は当社を中心に(株)MTI、郵船ロジスティクス(株)などのグループ会社と連携しながら各社の得意分野を発揮し、当社グループ全体で宇宙事業に取り組んでいます。

勤務地に縛られることなく熱意を持って柔軟な発想で行動し、外部パートナーと共創したことが、今回の取り組みにつながったと思います。



先端事業・宇宙開発チーム 寿賀大輔氏(左)(株)MTI 山口真氏(右)



洋上の船舶上でロケットを回収するイメージ図

技術力

ヒトの技術力にDXの多様な取り組みを融合し、ヒト、現場、データ収集・活用において成長を続けています。当社技術本部に加えてグループ会社に(株)MTI、(株)日本海洋科学、(株)NYK Business Systems、Symphony Creative Solutions Pte. Ltd.、日本油化工業(株)という5つのラボを持ち、この技術集団を中心に多岐にわたる安全運航や環境負荷の低減、さまざまな業務改善を支える開発を行っています。2023年には当社グループの業界をリードするDXの取り組みが評価され「DXグランプリ企業2023」(→P.7)に選定されました。さらに郵船ロジスティクス(株)が持つ高レベルの物流の技術力など、総合物流企業である当社グループ全体の高品質な技術力が圧倒的な強みを作り上げています。



事例: 高度な技術力

- 高品質な船舶管理、海技支援などを通じ、お客さまに選ばれるサービスを提供
- 安全航行を支えるソフト面のDX高度化、自律運航技術の開発
- 先進的な環境対応技術で一歩先を行く脱炭素への取り組み
- お客さまのサプライチェーンの一翼も担うグループ会社の物流の技術力

実績

- 特許件数 **205件** (2023年3月末時点)
- 海技者の自社養成数* **120名超** (2023年4月時点) ※自社養成期間を経てライセンスを取得した人員

DX・研究開発への投資額推移(実績)
(百万円) ■ R&D ■ DX

年度	R&D	DX
2020	~1,500	~1,000
2021	~1,000	~1,000
2022(年度)	~1,500	~1,500

※ DXは本社実績(一部グループ会社含む)、R&Dは連結実績

人材力

国内外のグループ会社への出向も含め、さまざまな環境での業務経験を重ねる中で個人の能力やスキルを磨く。海上職においては陸上勤務の経験を通じてその知見を活かすと同時に、陸上職の業務も学ぶ。そのような中で人のネットワークやさまざまな多様性を活かす仕組みが構築され、またその集合体としての組織力は世界中のグループ会社との共創にもつながっています。

培ってきた人材力とその集結である組織力の強さを、当社グループの挑戦に活かすべく、中期経営計画でCX戦略を掲げました(→P.22)。国内外グループ各社とミッション・ビジョン・バリューを共有し、エンゲージメントを高め、多様性・多元性を確保しながらグループ全体での共創力と競争力の向上を目指します。

またブランド力を活かして、日本のみならず世界の優れた企業とのパートナーシップを築き、外部人材も巻き込みながら成長を続けます(→P.71)。



事例: グローバルモビリティ

- 国籍、居住地を問わない人材活用
- ナショナルスタッフのグループ会社間異動
- 本社における外国人海技者の活躍

実績

- 競争力のある人材育成: NTMAの累計卒業生数 **1,360人** (2022年11月)
- 幹部候補となるナショナルスタッフを対象に Global NYK Group Weekの実施 累計参加者数 **549人** (2022年度開催)
- 平均研修・教育費用 海上職 **682,969円** (2022年度)

PDF □ P.75 (フルレポート版)

Special Feature

特集：2

経営の根幹にあるマテリアリティ

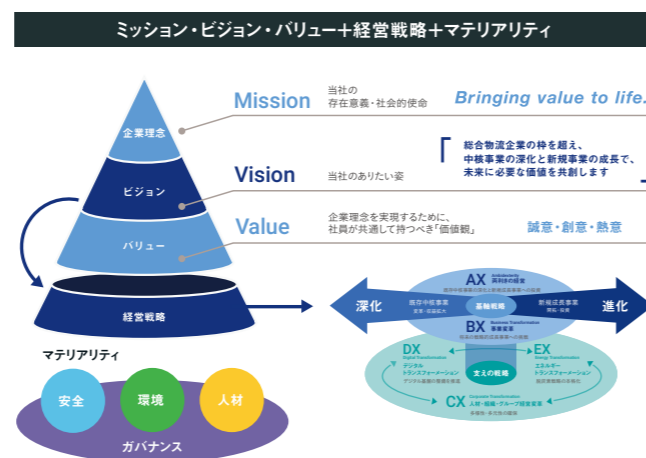
— 安全・環境・人材 —

事業内容と深く関わる3つのマテリアリティ(重要課題)に対する意識が、当社グループ全体に浸透しています。さらなる浸透のための議論を進めています。

日本郵船グループのマテリアリティ

当社グループは、ガバナンスを土台に「安全」「環境」「人材」の3つをマテリアリティ(重要課題)として掲げています。これらのマテリアリティは事業に直結することから社員も重要性を広く認識しており、ESG経営を実践する上での根幹となっています。

当社グループは2023年3月に発表した中期経営計画においてビジョンの実現に向け具体的な経営戦略を策定しており、右の図はミッション・ビジョン・バリューと経営戦略、マテリアリティとガバナンスの関係性を示しています。



マテリアリティの特定プロセス

当社グループは企業理念の実現に向けて、ステークホルダーの期待を把握し、事業活動による社会的な影響の大きさを重視して、マテリアリティを特定しています。中期経営計画の開始年度にあたり、マテリアリティに紐づくより具体的な重要テーマの特定などを行いました。ESG戦略本部が中心となりその内容を起草し、ESG戦略委員会にて数回にわたり議論を実施。その後、内容の妥当性について経営会議の審議を経て取締役会にて確認・決議されました。多くの社員、経営層、取締役と丁寧に議論を行う過程は、既に浸透しているマテリアリティをより一層自分ごと化させると同時に、当社グループ社員へのさらなる浸透につながります。2050年のありたい姿を実現するため、マテリアリティや重要テーマの特定を継続的に行っていきます。

マテリアリティ特定プロセス

①重要テーマの特定

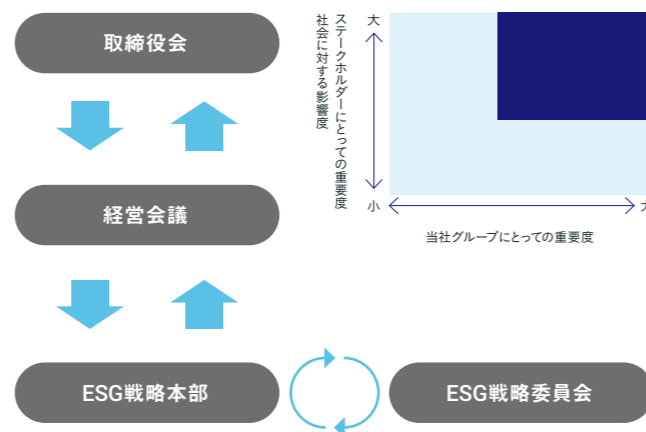
ESG戦略本部が中心となり、中期経営計画、ISO26000、GRI Standards、SASB、ESRS、SDGs、他社事例を参考に、当社グループが取り組むべき重要テーマを網羅的に考慮・議論・選択し、特定

②重要性の設定

社外アドバイザーが参加するESG戦略委員会にて議論の上、当社グループへの重要性とステークホルダーにとっての重要性の両面で評価

③妥当性の確認

ESG戦略本部より上申、経営会議の審議を経て取締役会にて決議
※ 今後、ESG戦略委員会でマテリアリティ・重要テーマの内容を継続的に議論



ありたい姿と重要テーマ

中期経営計画で発表したビジョンに対し、マテリアリティをより具体化するために特定プロセスの中でありたい姿を策定し、ありたい姿を実現していくための重要テーマを設定しました。ガバナンスを基盤に位置付け、マテリアリティに紐づくありたい姿の実現を目指して具体的な取り組みにつなげていきます。

マテリアリティ	ありたい姿	重要テーマ
安全	日本郵船グループは、高い安全意識の下最高水準の知識・技術・経験で物流現場を支え、人が安全を作り、安全が人々の生活と命を守り育てる組織であり続けます。	<ul style="list-style-type: none"> 重大事故・事件の防止 安全意識維持向上 労働安全衛生の遵守 オペレーションリスクへの対応 サイバーセキュリティ
環境	日本郵船グループは、総合物流企業の枠を超え未来に必要な価値を不断に共創することで環境課題の解決を世界の先頭に立って牽引し、地球と人類の持続可能な発展を支える存在であり続けます。	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素推進 気候変動リスクへの対応 海洋・生物多様性保全 大気汚染防止 持続可能なサプライチェーン
人材	日本郵船グループは、すべてのグループ社員が個々の能力を最大限発揮し生き生きと活躍できる企業であることで、持続可能な社会の実現に貢献する存在であり続けます。	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント向上 多様性・多元性の確保 タレントマネジメント “Bringing value to life.”を支える仲間との共創 人権の尊重 地域社会との共生 倫理的な労働慣行
基盤：ガバナンス		

非財務指標 (KPI) と実績

当社グループはマテリアリティに基づいた非財務指標に基づく数値目標を設定し、中期経営計画で財務指標(ROIC、当期純利益、ROE)とともに発表しました。以降、重要テーマの取り組みの進捗をモニターするために、「安全」における安全意識の向上や「環境」のGHG排出削減目標の細分化、「人材」でのエンゲージメントサーベイ活用など、KPIに関する検討・議論を継続的に深めています。

マテリアリティ	目標	2021年度	2022年度
安全	重大事故件数0件	1件	2件
環境	2050年外航海運ネット・ゼロエミッション 2030年度船舶GHG削減量30%以上(2021年度比)	環境経営指標(EMI)：+2.7%(2015年度比)	環境経営指標(EMI)：-6.6%(2021年度比) 環境経営指標(EMI)：-4.1%(2015年度比) 船舶GHG排出量：-5.5%(2021年度比)
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%

※ 安全：重大事故件数の適用範囲については現在検討中
※ 人材：2023年6月、連結も加えて有価証券報告書にて開示

当社グループ事業に関連するSDGsの特定

マテリアリティの特定プロセスの中で、現在の当社グループ事業とSDGsを照らし合わせ、関連性が高い10のSDGsを特定し直しました。
今後も事業活動を通じてこれらSDGsへの貢献を果たしていきます。



現場に見るマテリアリティ解決に向けた実践

日本郵船グループは、ガバナンスを土台に「安全」「環境」「人材」の3つを重要課題(マテリアリティ)と位置付け、さまざまな事業活動を通じて解決に取り組んできました。形骸化することなく、社員には確固としたマテリアリティの概念が根付いています。それぞれの要素ごとに、現場での実践を紹介します。

マテリアリティ：安全 大切な従業員を守り未来へつなぐ

合同安全対策共有会議への参加

2023年3月、日本郵船(株)／郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)による「NYKグループ合同安全対策共有会議」がYLK成田ロジスティクスセンターにて開催され、両社から19名が参加しました。これは普段ロジスティクスの現場に触れる機会が少ないグループ社員と一緒に、実際の現場での安全および品質管理の取り組みを共有し、気付きや取り組み事例を基にした議論を通じて安全・品質向上への協業の深化を狙ったものです。

例えば世界中の当社グループ拠点では2,500台以上のフォークリフトが稼働し、人との接触は即、命に直結するリスクが

高く安全は至上命題です。一方、洋上も人命に関わるリスクが高く、当社とはまた違った対策が施されていることをこの会議で知ることができ、社員の安全確保の重要性を再認識しました。

品質管理の仕組みである「Y.E.S.」を利用し安全の徹底に取り組む

安全・品質管理の徹底については、当社グループ経営理念の中に「徹底してサービス品質の向上に取り組む」という一文があります。さらに「郵船ロジスティクスグループ品質方針」を具現化するためのグローバルな品質管理のフレームワークとして「Yusen Excellence System」(以下、

Y.E.S.)を2020年4月に構築し、安全の徹底にも役立てています。

Y.E.S.は品質要求基準であるY.E.S.コンセプトと、その基準を満たすための具体的な施策を記したメソッドから構成され、現場での実際の事象を基に随時アップデートしPDCAサイクルを回しています。

安全を脅かすリスクの低減は最優先事項であり、社員にとって安全な労働環境は必須です。世界経済の血液である物流の流れがよりスムーズになるよう、グループ内での知見の集約と共有を図るとともに、大切な従業員がより安心して能力を發揮できるよう、グループ一丸となって取り組みを続けていきたいと考えています。



YLK成田ロジスティクスセンターにて



合同安全対策共有会議の様子

▶ 品質へのこだわり

https://www.yusen-logistics.com/jp_ja/about-us/our-quality



▶ 安全なくして成長なし。企業文化として根付く日本郵船グループの安全思考

https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_04.html



Profile

郵船ロジスティクス(株) QPIグループ クオリティマネジメントチーム
佐々木 誠

マテリアリティ：環境 待ったなしの気候変動対応

脱炭素の取り組みは、気候変動への対応だけでなく当社グループの成長戦略でもあります。脱炭素グループは2023年4月に発足し、GHG排出量削減に向けた具体的な方針策定、社内・グループ会社における制度設計、PDCAサイクルを実施しています。着実な推進を通じて、脱炭素社会への移行に伴い増大するカーボンリスクを適切に管理し、経済成長と環境負



Climate Freskを使ったワークショップ

荷のデカップリングを実現させ企業価値向上につなげていきます。

さまざまな施策を進める上で、GHG排出量削減の重要性を全社員が腹落ちして理解することが欠かせません。そこで、各グループのGHG集計担当者に対してClimate Fresk[®]ワークショップを開催しました。大気中のGHG濃度が上昇することで起こる気候変動の因果関係や、人類・生物に与える影響をグループで議論・学習することで、GHG排出削減を自分ごと化するものです。

今後も社内勉強会など多彩な啓発活動を企画し、ネット・ゼロエミッション達成

に向けて取り組んでいきます。

※ 気候変動教育ワークショップ。最新のIPCC報告書に基づいた42枚のカードを使用し、気候変動の因果関係をインフラタイプに学ぶ。



Profile

脱炭素グループ 脱炭素推進チーム
茂住 洋平

マテリアリティ：人材 35,000人のグループ社員が生き生きと働くために

人的資本経営の重要性を捉え、経営戦略に連動する人事施策の立案・遂行・推進のために、2022年7月に人事企画チームが立ち上がりました。中期経営計画では「35,000人の能力を当社グループの挑戦に活かす」ことにより、両利きの経営や事業変革を支える戦略を掲げましたが、多様

な視点を意思決定に反映しグループ社員の挑戦やイノベーションを後押しするにはダイバーシティ&インクルージョンの推進が不可欠です。そのため、2023年4月にD&I推進機能も当チームのカバレッジに加えました。

チーム発足後はグループとして初のグローバル・エンゲージメントサーベイを実施したり、自律的キャリア形成の促進に向けて、求める人材像の明確化、公募制度の推進、育児との両立支援といった施策を展開してきました。まだまだ目の前には考えたいこと、やりたいことが山積みですが、一人ひとりの

個性の尊重と自律的成長を高めることで、ワクワクしながら働ける会社にすることを目標に力を合わせて取り組んでいます。

人的KPIとしては単体・連結ともに女性管理職比率を挙げました。まずは分かりやすいGender Diversityの目標にグループ全体で取り組むことで、お互い認め合い、さまざまな背景や経験を持つ人々が活躍できるインクルーシブな企業風土の醸成を目指します。

今後も、グループ社員が生き生きと働ける施策の遂行とそれに対応するKPIの策定を拡充します。

Profile

人事グループ 人事企画・D&Iチーム
内田 宏美



日本郵船グループの地球環境保全に対する取り組み

日本郵船グループは持続的に成長する企業グループとして、2050年までの地球規模でのネット・ゼロエミッション(以下ネット・ゼロ)を確実に達成するために、社内体制の見直しを含めた地球環境保全に対する取り組みを加速させています。

日本郵船グループの方針

ESG経営が実装段階に入った今、当社グループとしての課題意識を改めて明確にすべく、2023年3月に当社グループの環境ビジョン・環境方針を改訂し、同年4月にはESG戦略本部を新設しました(→P.24)。気候変動対応のみならず、生物多様性保全、大気汚染防止、水資源保全、森林保全といった地球環境保全への取り組みも加速させています。

当社では、現在掲げている目標(→P.49)からさらにScopeを拡大し、当社グループの新GHG削減目標(中期・長期)策定に向けた準備を進めています。また同時に、GHG集計方法を改善し、GHGが財務価値になる今、各部署が自部署でScope3まで含めたGHG排出量を把握するため、2023年度より本社内各部署にGHG集計担当者を配置し、全事業のScope3までを含めたGHG集計体制を確立しています。

▶日本郵船グループ環境ビジョン
https://www.nyk.com/esg/envi/vision/



▶日本郵船グループ環境方針
https://www.nyk.com/profile/green/



EXの戦略

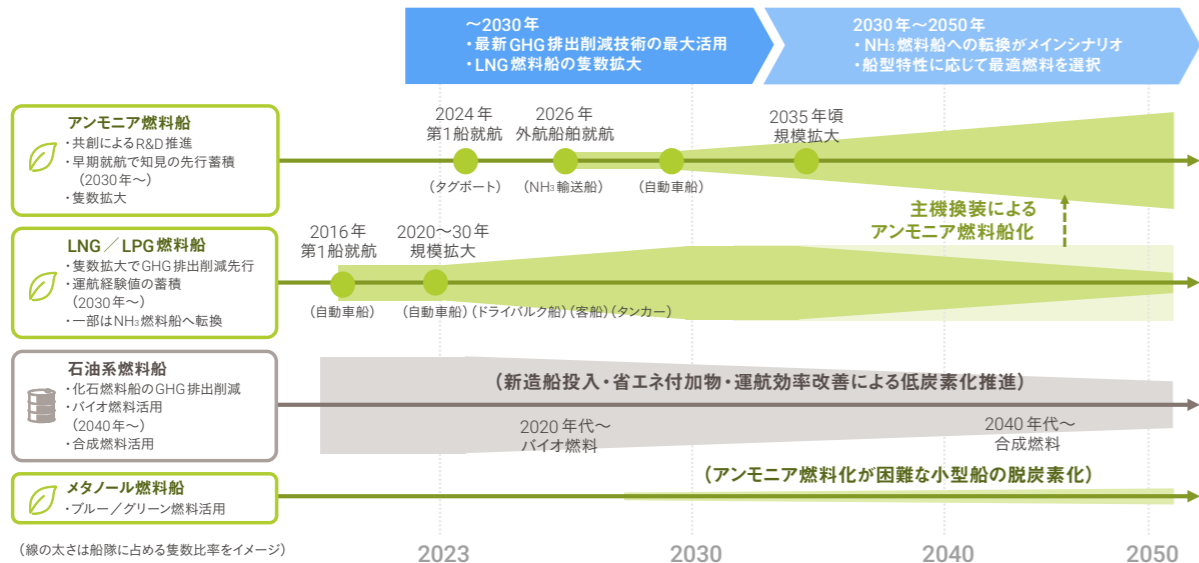
2050年ネット・ゼロへの通過点である2030年に向け、当社のScope1におけるGHG排出削減戦略として、①ハードウェア・燃料転換、②最適運航、③省エネ技術の実装、④バイオ燃料の利用、の4つの削減レバーを中心に取り組みます。

外航船舶の脱炭素化については、2030年までは燃料転換の一環としてLNG燃料焚きの新造船導入を推進し、運航面でもGHG排出削減に寄与する技術を最大限活用します。2030年代半ば

ごろからは、アンモニア燃料焚きの新造船を主軸に、次世代ゼロエミッション船の本格導入・隻数拡大を図ります。また脱炭素化が簡単ではない船種に関しては、バイオ燃料の利用やカーボンオフセットの活用により、2050年ネット・ゼロの実現を目指します。

2023年~2030年までに就航予定の低・脱炭素船の隻数は45隻を見込んでおり、これらを含めた船舶の脱炭素化に向けた投資として、2030年までに総額4,500億円を計画しています。

<2050年に向けた船舶燃料転換シナリオ> ▶中期経営計画 P.26



地球環境保全に対する取り組み

当社グループは、持続可能な社会すなわち「青く美しい地球」そして「次世代に安心して引き継げる社会」の実現を目指しています。脱炭素化をはじめとした気候変動対応に加え、気候変動と密接に関係している自然資本に対する取り組みを加速させ、お客さまやパートナーの皆さまとともにバリューチェーン全体でさまざまな取り組みを共創していきます。



- 脱炭素関連**
当社グループが世界全体をリードして脱炭素化に取り組むことは、世界の脱炭素化への貢献のみならず、当社グループの成長ドライバーになると認識しています。運航船舶や物流事業などの既存輸送ツールにおける脱炭素化から、水素・アンモニアバリューチェーンなどへの参画、新規事業創出まで、幅広く展開しています。
 ... 当社のグリーンビジネスを通じた、低・脱炭素に向けた新しい価値創造の取り組みを対象としたブランド
- 生物多様性・自然資本関連**
総合物流事業を担う当社グループとして、今後も安定したサービスを提供し続けるためには、人間の幸福、健全な地球および経済の繁栄の基礎となる生物多様性・自然資本の保全が重要であると認識し、さまざまな取り組みを進めています。
 ... 海上、陸上、ターミナルなどのモードを問わず、モノ運びを通じてGHG排出を低減し、お客さまのサプライチェーンに還元していく取り組みを対象としたブランド
 ... 「海、地球、そして人々への恩返し」のテーマに沿い、さまざまな社会課題解決へのチャレンジを企業価値向上につなげるための枠組み

事例①:LNG 九州・瀬戸内地区LNG燃料供給事業

当社グループは、船用LNG燃料をゼロエミッション燃料が実用化するまでのブリッジソリューションと位置付け、業界のフロントランナーとしてLNG燃料船の実用化やLNG燃料供給事業の展開を行っています。船会社の立場から需要と供給の双方に関与し、世界各地の重要拠点においてLNG燃料のバリューチェーン構築を進めています。



LNGバンカリング船

2022年2月、当社は九州電力(株)、伊藤忠エネクス(株)、西部ガス(株)と4社で合併会社を設立しました。2024年3月より、戸畑LNG基地を拠点に、九州・瀬戸内地域に寄港する、あるいは近郊を航行する船舶に対してLNG燃料供給を開始します。九州から瀬戸内までの広域を対象とする船舶向けのLNG燃料供給は日本で初めての取り組みです。



事例②：ターミナル ゼーブルージュ港 ICOターミナル



Profile

International Car Operator N.V.
Innovation & Sustainability Manager

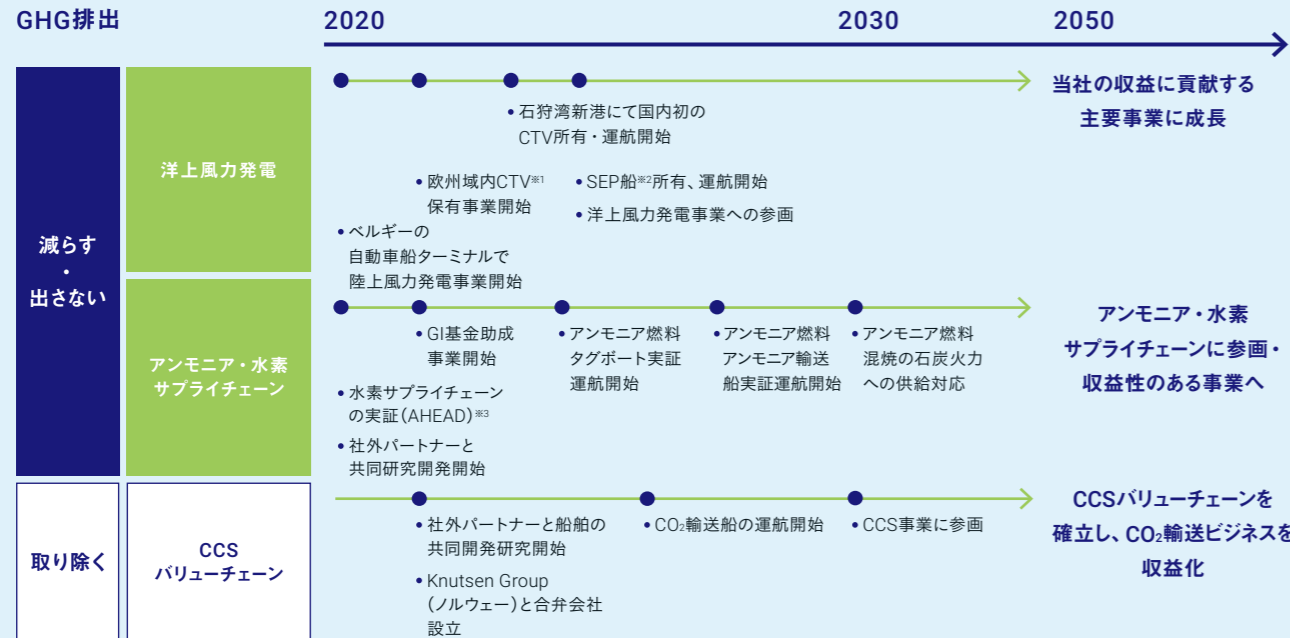
Fanni Arvai

International Car Operator N.V. 社(以下、ICO)は、2019年にベルギー・フランダース地方最大の陸上風力発電所事業を立ち上げたことで注目されたグリーンイニシアティブのバイオニアです。ゼーブルージュ港に11基の風力発電タービンを設置し、年間平均110GWhの再生可能エネルギーを発電し、3万世帯に電力供給を行いながらCO₂排出量を5万トン削減しています。さらなる取り組みとして、12,600m²の太陽光パネルの設置、風力発電所の拡張や蓄電池の導入により、再生可能エネルギーの完全な運用を目指しています。またヤードシステムやデジタルシミュレーションツールなどの最適化施策により効率を高め、GHG排出を削減しています。2028年までにフリートの電化計画の一環として、ICOのすべての車両は電気自動車となる予定です。包括的なサステナビリティ戦略の実施により、ICOは業務効率を最大化しながら環境負荷を最小限に抑えることを目指しています。2023年から新設されたサステナビリティ部門を中心に、気候変動対策を超えて戦略的目標をSDGsと融合させ、あらゆる分野で持続可能な開発を促進します。これらの取り組みによりICOはサステナビリティのリーダーとして社会に価値を与え、他のターミナルとの差別化を図っていきます。

エネルギー分野における事業タイムライン(2023年8月現在)

当社グループは、洋上風力発電など再生可能エネルギー事業への参入、アンモニアや水素を燃料とする船舶の技術開発、それらの燃料のサプライチェーン構築など、輸送モードにおける低炭素・脱炭素化の推進と、将来の脱炭素社会に向けたバリューチェーン構想を進めています。

▶ NYK ウェブサイト Environment
<https://www.nyk.com/esg/envi/>
 気候変動への取り組み



※1 CTV : Crew Transfer Vessel(作業員輸送船)
 ※2 SEP船 : Self-Elevated Platform船(自動昇降式作業台船)
 ※3 AHEAD : Advanced Hydrogen Energy Chain Association for Technology Development(次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合) 2017年7月、当社、千代田化工建設(株)、三菱商事(株)、三井物産(株)の4社で設立

事例③：アンモニア アンモニア燃料タグボートの開発



Profile

海務グループ
高森 直人

ネット・ゼロ達成に向けた次世代燃料として期待されているアンモニアは、工業化から約120年の歴史がありますが、これを燃焼させ船舶の推進機関エネルギーとして運用する試みは世界初となります。機関プラントにおける挙動について未知な点が多く、造船所・メーカーでの詳細設計や試運転を進めつつ、協議を繰り返しながら一つひとつ課題を解決しています。また、アンモニアは人体に健康被害を及ぼす恐れがありますが、乗組員の安全面での対策について、プラント運用の有形・無形の経験を持つ日本郵船の海技者有志が集結し、真剣にその健全性と安全性の向上に取り組んでいます。

次世代燃料であっても、運航上の不具合や事故が許されないことには変わりはありません。ここで得た知見は外航アンモニア燃料船建造の基礎となり、運航面のノウハウもフィードバックすることで、安全運航の達成とネット・ゼロ船隊の拡大を目指します。

自然資本・生物多様性に関する取り組み

当社グループの主な事業フィールドである海洋にて、バラスト水処理装置を船舶に実装することで海洋生物の越境移動防止による生態系保全に取り組んでおり、2024年には全船への搭載が完了する見込みです。生物多様性保全への取り組みを一層実効性あるものとするためには、事業による海洋環境への影響を適切に把握し、適切な施策を見極め実施していくことが必要であり、現状の海洋環境の在り姿を把握し、海洋環境へ影響を与える要因を特定することが不可欠と考えています。そのため当社グループは、環境への影響把握を行うために不可欠ながら明確なモノサシが現時点で世界的に存在していない生態系の現状と、生態系への事業活動の

影響を計る「指標」の整備に貢献するため、国内の大学などと連携し、船舶を用いた外洋での海洋マイクロプラスチックや環境DNAの採取と科学的知見の積み上げに取り組んでいます。また、特に外洋での海洋環境や生態系の観測手法は乏しいため、船舶が海洋環境と生物多様性保全の礎となる科学的データ収集のセンサーとなり、中長期的には船舶にて収集されたデータに付加価値が付与される蓋然性があることから、海洋マイクロプラスチックや環境DNAへの取り組みも、海運の枠を超えた新たな機会の創出につながると考えています。

当社グループは、TNFD[※]に基づく開示を見据え、生物多様性・自然資本への影響を可視化するための取り組みを進めています。

海洋プラスチック研究

千葉工業大学と連携し、海洋を含む生態系への悪影響が懸念されている超微細なマイクロプラスチックも対象とした海洋調査を実施。海洋プラスチック問題の根本的解決に貢献する。



フィリピン河川回復プロジェクト

毎年大量のプラスチックごみが河川に廃棄されるなど、河川の汚染が深刻で重大な環境問題を引き起こしているフィリピンにおいて、同国の大手複合企業サンミゲル・コーポレーションが取り組む河川回復プロジェクトへ参画。



ANEMONEコンソーシアム参画

海や川の水から採取した環境DNAを利用した生物多様性観測のネットワーク。産官学民が連携し、自然を豊かにすると同時に発展する新しい社会の実現を目指す。



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よみがえらせる活動。地域社会への貢献とグループ社員の環境保全やGHG排出削減活動意識を向上させる取り組み。



※ TNFD : Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)

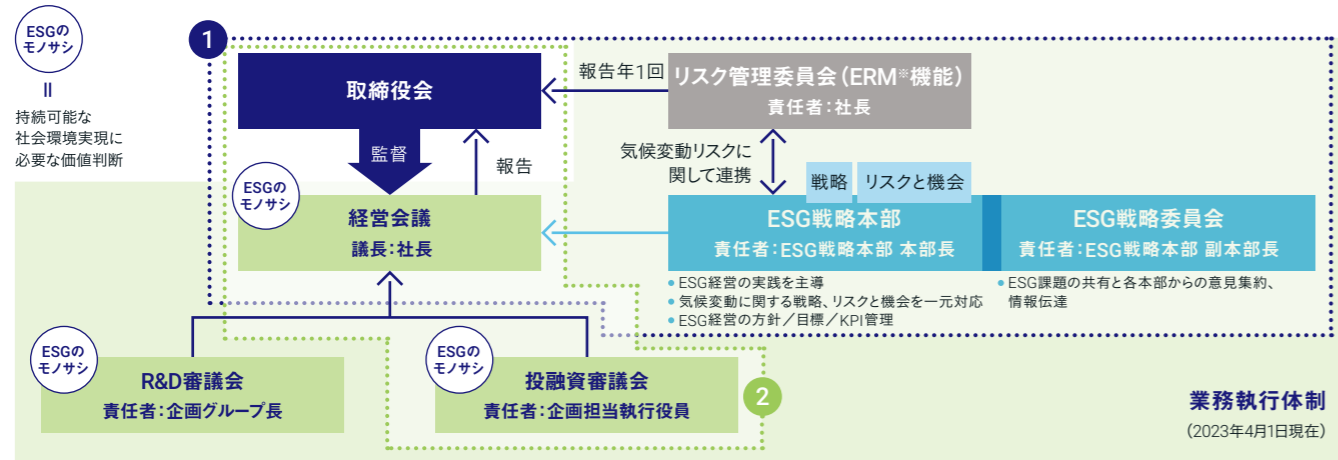
気候変動への取り組み

▶2023 TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく開示報告書
 https://www.nyk.com/esg/envi/tcfd/



日本郵船グループでは、気候変動への適切な対応が重要な経営課題の一つであると認識しています。気候変動がリスクと機会の両面から、当社グループの事業や財務面にどのような影響を与えるのかを把握し、施策を講じ、その進捗状況の透明性を高めるために、TCFDの最終提言に則り、ガバナンス、リスク管理、戦略および指標と目標の4つの基礎項目における、適切な情報開示に努めています。

ガバナンス



※ Enterprise Risk Management : 全社的リスクマネジメント

管理上の主なポイント

- ESG戦略本部を設置。本部長を副社長執行役員が務め、ESG戦略の最高責任者として、気候変動対策を含むESG関連業務を執行
- 気候変動対策を含むESG関連課題を協議するESG戦略委員会を設置。本委員会において協議された気候変動を含むESG戦略に関しては、ESG戦略本部から経営会議へ報告し、社長が承認
- 重要会議体(経営会議/投融資審議会/R&D審議会)にESG戦略本部担当執行役員、もしくは同本部グループ長が参加。個別案件の意思決定判断にESGのモノサシを反映

リスク管理

1 気候変動リスクの全社管理

気候変動リスク管理

当社では社長、会長、本部長である執行役員、常勤監査等委員などが出席するリスク管理委員会にて全社一括で重要リスクの管理状況を評価しています。気候変動リスクについてはESG戦略委員会にて議論し、ESG戦略本部がとりまとめ、全社リスクへ統合して年に1回取締役会へ報告されます。

リスク・機会の選定

気候変動に係るリスク・機会はESG戦略本部において議論し選定します。選定されたリスク・機会を基に、中長期目線での戦略を策定し、ESG戦略委員会にて議論を深めます。

2 個別投融資案件のリスク審査

個別投融資案件に対する「ESG」のモノサシの導入

経済性や規模の追求といった「経済性」のモノサシだけでなく、長期的な視点で社会・環境課題の解決に貢献する「ESG」のモノサシも判断に加え、総合的に審査をしています。また2020年度よりICP(社内炭素価格)を導入し、投融資審議会や経営会議において投資判断の参考情報として活用しています。価格はEU-ETS(欧州域内排出量取引制度)の価格を参照した上で決定しており、最新の社会情勢を把握しつつ、半年ごとに見直しを行います。

戦略

基軸戦略と気候変動への対応

当社はESGを経営戦略に統合し、長期的な視点で社会・環境問題への貢献を目指しています。2022年3月には持続的成長検討タスクフォース*が2050年の事業環境を見据えて超長期目線でのシナリオと戦略を策定しました。既存中核事業の深化と新規成長事業の開拓を進める「両利きの経営」を基軸戦略に据えて各事業の収益性を高め、「お客さまへの価値提供」「持続可能な社会への貢献」「投資と収益の両立」の実現を通じて持続的成長を目指します。また、2023年3月に当社は中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -」を策定しました。2026年度までの行動計画として位置付け、ESGを中核に据え、気候変動に関するリスクと機会へ対応していきます。

※ 経営企画本部担当執行役員を委員長、企画グループを事務局として2021年4月に発足。2022年4月には中期経営計画策定準備委員会に改組された

既存中核事業の深化

2050年までに気候変動も含めた事業環境の変化が見込まれる既存中核事業においては、自社船舶の低・脱炭素投資を他社に先駆けて推し進め、環境優位性・競争力を高めます。

新規成長事業の開拓

気候変動影響が中立的な成長分野、および気候変動対応などにより成長が見込まれる分野において、既存中核事業で培った知見をベースに積極的な事業開拓・投資を進め、収益の柱に育てます。

【主な対象分野】

高度な船舶デザイン・運航・管理、水素・アンモニアバリューチェーン、二酸化炭素バリューチェーン、洋上風力バリューチェーン、宇宙関連事業

戦略のレジリエンス(強靱性)

基本戦略を2050年までの時間軸で事業・投資計画に落とし込み、財務面に与える影響を複数のシナリオを用いて試算。その結果、1.5°Cシナリオ下においても気候変動による既存事業の収益減少を新規成長事業の収益増加でカバーできることが見込まれ、当社戦略は一定のレジリエンスを有するものと現段階では判断しています。今後も前提となるシナリオを適宜見直しながら引き続き戦略の強靱性向上に努めます。

指標と目標

気候変動対応における中長期目標

目標年	対象	目標
2030年	Scope1 (船舶+航空機)	2015年度比-30%※1
2050年	外航海運事業(公表主体:当社、公表時期:2021年9月)	ネット・ゼロエミッション
	物流事業(公表主体:郵船ロジスティクス(株)、公表時期:2022年1月)	

指標

当社は、GHG排出量を把握し削減目標を管理するため環境経営指標*2を導入しており、この指標に基づく中期目標達成に向けた進捗状況は下表の通りです。

船種	環境経営指標 (g-CO ₂ e/トン・キロメートル)								改善率 (%)
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
Scope1 (船舶+航空機)	6.36	6.33	6.26	6.20	6.18	6.11	6.53	6.10	-4.08

※1 この目標は2018年に2°CシナリオにてSBT認定を取得しています。2023年度中に1.5°CシナリオでのSBT認定再取得を予定しており、SBT認定再取得に際し、目標年、基準年、目標の見直しを予定しています

※2 環境経営指標は、IMO(国際海事機関)のガイドラインに準拠したGHG排出原単位を用いており、以下の数式により算出しています。
 環境経営指標 = 環境負荷 (GHG排出量) / 事業付加価値 (海上輸送重量トン・キロメートル)

ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

Liner & Logistics Headquarters

各事業会社とミッション・ビジョン・バリューを共有しながら連携し、中核事業強化により収益最大化を実現します。

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



自動車事業本部

Automotive Business Division

革新的なソリューションを提供するため高品質輸送と差別化戦略を追求し、お客さまの信頼を積み重ねていきます。

常務執行役員 自動車事業本部長

池田 豊



リスク・機会

- 環境規制への対応
- 市況変動・地政学リスクによる影響大
- 広範囲な事業拠点における規制変化の対応
- 新興国の(経済)成長による輸送需要

事業本部の目標・目指す姿 P.34

当本部はOcean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)や郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)をはじめとする、主に一般消費財を扱う各事業会社を統轄している組織です。各事業会社との対話を通じてESG経営を推進していくための方向性を共有し、総合力の向上を目指します。外部環境を見通すと需給ひっ迫状況の沈静化や世界人口増加による一般消費財の堅調な輸送需要が予測されますが、安定的な経営と持続的成長を図り、社会インフラを支える当社グループの中核事業として成長を追求していきます。

リスク・機会

- CASEの進展による、モビリティのあり方や生産販売マーケットの変化
- 生産変動や船腹のひっ迫
- 地政学リスクに伴う安全運航への影響
- 環境規制への対応

事業本部の目標・目指す姿 P.34

当本部は自動車輸送に留まることなく、より幅広い自動車事業に関するソリューションを提供していくため、自動車輸送本部から自動車事業本部へと名称を変更しました。「世界のすみずみまで安全・確実にクルマを届ける。」というミッションの実現に向けて、海上輸送と内陸の自動車物流のさらなる連携強化を目指しています。また、環境バリューチェーンにおける差別化戦略の「Sail GREEN」をはじめ、当本部ならではの強みを活かして、当社グループの環境優位性の促進とブランド力の向上に貢献します。

事業本部の戦略

2023年3月に株式譲渡を発表した日本貨物航空(株)は、貨物航空運送専業会社として当社事業ならびに社会に貢献してきました。しかし、今後も高品質な貨物航空運送サービスを提供できる日本企業の存続、競争力強化への貢献という思いから今回の決断に至りました。社会インフラを支える存在として、引き続き最適な資源配分に努めます。

ONEについては、株主としてコンテナ業界での国際競争力の強化に向けた積極的なサポートを実施、YLKについてはグローバルネットワークの基盤拡大に向け、インオーガニック成長*としてM&Aの活用などに取り組み、当社グループを牽引する事業として引き続き成長を強化します。そのためにも、それぞれの事業会社の枠を超えた人材の送り込み、お互いのノウハウやネットワークを存分に活用し最大限の力を発揮できる組織作りにも努めています。強化された組織で中核事業の成長を追求していくとともに、新規事業としては、これまで種まきを続けてきた洋上風力バリューチェーンの発展に向けて曳船事業や港湾運送業でのサービス拡大を推進していきます。

* インオーガニック成長：他社との提携や他社の買収などを通じた成長

中計で示した事業の方向性



事業本部の戦略

組織改編に加え、変化の激しい事業環境を見越して4つの「シン」を核とした、シン・運営方針を設定しました。①船舶・貨物・運航の品質を深めて、当本部標準の事業品質を確立し安全を維持する、②新燃料船の導入と運航体制の見直しを進めて、環境対応でリードする、③クルマを取り巻くさまざまな変化を捉えて、新たな物流ソリューションを提供する、④働き方を改善し、仕事と生活の質を高め、真っ当にやるべきことをやる体制を構築する、これら4つの変革を推し進め当本部の業界での付加価値をさらに高めていく考えです。具体的に挙げられる取り組みとしては、運航・配船・積付業務の改善・効率化のためのシステム開発の継続、環境負荷低減のための減速航海、LNG燃料船の継続建造、顧客ポートフォリオの見直し、やりがいを持てる組織作りなどです。LNG燃料船をいち早く導入している私たちは、今後の環境規制の対応に追われるのではなく、常に業界の一步先にいることを意識し環境対応を促進することで、当社グループやバリューチェーンをリードしていきます。

中計で示した事業の方向性



ドライバルク事業本部

Dry Bulk Division

安全を最優先に、ドライバルク事業本部の基本4戦略とESG成長戦略を掛け合わせ、当社の優位性確立につなげます。

常務執行役員 ドライバルク事業本部長

西山 博章



リスク・機会

- 主力貨物である鉄鋼石・石炭の世界需要減少
- 穀物やマイナーバルクの輸送量増加
- 顧客バリューチェーンの脱炭素化
- 市況変動・地政学リスクによる影響

事業本部の目標・目指す姿 📖 P.35

安全運航を徹底し、市況変動耐性の高度化と柔軟な船隊ポートフォリオの構築により中核事業を推進、海運業を超えたサプライチェーン新規参画も積極的に行います。私たちは社会インフラとして「お客さまのお客さまにまで価値を届ける」という理念を掲げています。鉄鉱石、石炭などの原料輸送も現在の社会活動を支える不可欠な事業です。お客さまも持続可能な社会の実現に向けた変革期にあり、顧客バリューチェーンにおける脱炭素化実現に貢献することで、当社の優位性確立につなげていきます。

事業本部の戦略

年間約50億トンの巨大な貨物需要と多様な顧客層に応える当本部ですが、これまで展開してきた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新規事業の開拓として海運業を超えたサプライチェーンへの参画という4戦略にESG成長戦略を掛け合わせて進化させる基本方針に変わりはありません。構造改革でエクスポージャー縮減を果たし、次はどう活用しコントロールするかの次元となります。2022年10月には用船契約や運航、収支、燃料管理など、船舶のオペレーションに関わる一連の業務を網羅するプラットフォームを導入しました。今後もDXなどを活用してリスクと機会を可視化することで、契約期間の長短を問わずお客さまのご要望に柔軟に対応できる船隊ポートフォリオを構築します。また、環境対応船の導入、減速航海などさまざまな手法を実践し、当本部のGHG総排出量を段階的に着実に削減していきます。

中計で示した事業の方向性



エネルギー事業本部

Energy Division

既存事業の深化と新規事業の開拓を通じて、エネルギーのバリューチェーン全体を支えていきます。

常務執行役員 エネルギー事業本部長

渡辺 浩庸



リスク・機会

- エネルギー価格、輸送市況の不確実性
- 脱炭素化の加速による在来エネルギー輸送の需要減少とゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の需要拡大
- 地政学リスクに伴うエネルギー安全保障の問題、特にトレードフローの変動

事業本部の目標・目指す姿 📖 P.35

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、エネルギー安定供給の責務を果たしていくことが最大のミッションです。具体的には、既存事業の在来型エネルギー輸送について低・脱炭素化を進めながらエネルギー需要を支えつつ、ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の需要拡大を捉えるべく取り組みます。この既存事業・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。

事業本部の戦略

2023年度より燃料炭グループをドライバルク事業本部から当本部へと移管し、燃料炭・アンモニアグループを新設しました。脱炭素化を推進するお客さまのニーズに応えるべく、一元的な運営の下で最適なソリューションを提供します。脱炭素化が加速する一方、地政学リスクの高まりは事業環境の先行きを見通し難しくします。当本部は、エクスポージャー管理を意識した投資意思決定や国際エネルギー機関が発行するWorld Energy Outlookを用いた事業リスクの定点観測を行いながら、長期的な視点でお客さまとの価値共創に努めていく考えです。また、安全輸送は危険物を取り扱う当本部にとって最優先項目であり、引き続き真摯に取り組むとともに、人材育成にも力を入れていきます。エネルギー関連の知識を集約するプラットフォームを構築し、既存事業で培った知見を効果的に新規事業開発に活用します。洋上風力・アンモニア・CO₂関連事業などの新たな価値創造の取り組みについては、「NYK GREEN EARTH」ブランドの推進とともにさらに強化していきます。

中計で示した事業の方向性



取締役および執行役員一覧

(2023年6月21日現在、所有株式数は4月末現在)



社外



田邊 栄一

筆頭独立社外取締役
2019年 当社独立社外取締役
所有株式数
8,156株
出席状況
取締役会：20回中20回

国谷 裕子

独立社外取締役
2017年 当社独立社外取締役
所有株式数
23,178株
出席状況
取締役会：20回中20回

兼原 信克

独立社外取締役
2023年 当社独立社外取締役
所有株式数
0株
出席状況
取締役会：—



中曾 宏

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
1,162株
出席状況
取締役会：20回中19回
監査役会：16回中15回

桑原 聡子

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
3,319株
出席状況
取締役会：20回中20回
監査役会：16回中16回

山田 辰己

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
0株
出席状況
取締役会：—
監査役会：—

社内

日暮 豊

取締役・
専務執行役員
2022年 当社取締役・
専務執行役員
所有株式数
91,251株
出席状況
取締役会：20回中20回

河野 晃

代表取締役・
副社長執行役員
2023年 当社代表取締役・
副社長執行役員
所有株式数
56,819株
出席状況
取締役会：—

長澤 仁志

取締役会長
2023年 当社取締役会長
所有株式数
286,088株
出席状況
取締役会：20回中20回

曾我 貴也

代表取締役社長・
社長執行役員
2023年 当社代表取締役
社長・社長執行役員
所有株式数
48,020株
出席状況
取締役会：16回中16回

小杉 桂子

取締役
監査等委員
2023年 当社取締役
監査等委員
所有株式数
13,458株
出席状況
取締役会：—
監査役会：—

高橋 栄一

取締役
監査等委員
2021年 当社監査役
2023年 当社取締役
監査等委員
所有株式数
121,790株
出席状況
取締役会：20回中20回
監査役会：16回中16回

執行役員

専務執行役員

鹿島 伸浩

常務執行役員

久保田 浩司
池田 豊
西山 博章
樋口 久也
渡辺 浩庸
伴野 拓司

執行役員

筒井 裕子
パトリック プレナン
鈴木 康修
首藤 健一郎
西島 裕司
中村 利
高橋 正裕

大橋 宏明
柳澤 晋一
寺島 省吾
菅野 みえ
高橋 泰之
山本 敬志
太田 千秋

春名 克彦
横山 勉
阿曾 智孝
井浪 康之
本間 啓之
近藤 武士

※ 曾我 貴也氏の出席状況につきましては、2022年6月22日の就任後に開催された取締役会を対象としています

独立社外取締役メッセージ

無形資産を活用した新規事業構想やガバナンス強化などでさらなる進化を



Profile | 筆頭独立社外取締役
田邊 栄一

3月に新たな中期経営計画(以下、中計)が発表されました。前中計期間には、市場の追い風もあり2021年度/2022年度に異例の高収益を計上しました。コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻などがありました。この難局に社員が汗をかき、知恵を絞って対応し、その過程で人も育ったと感じています。資本と人材の面で大きく前進した状態で来たる4年間の進むべき道を描くことができました。

中計策定に際しては、以下の点に留意して執行側ともよく議論をしました。まず新規事業の開拓です。当社は多様な事業を有し、各分野で強いプレイヤーです。そこで蓄積した技術、知識、データなどの無形資産を活用して新規事業を構想することを大いに期待しています。事業ポートフォリオの見直しも強く意識したポイントです。

ANAホールディングス(株)へ当社連結子会社である日本貨物航空(株)の株式を譲渡する判断を進めた点は評価されますが、さらに迅速な経営判断を進めていってほしいと考えます。

収益面では、事業を市場変動に耐性あるものにしていく点を重視しました。未だ道半ばですが、ROICの目標設定などとともに進歩させていきたいと思っています。ガバナンスも強化しています。2023年度より監査等委員会設置会社へ移行しましたが、これも形を追うのではなく、取締役会の実効性を上げるために必要と熟考した結果です。

脱炭素をはじめ課題は山積みですが、社内は意気も上がっており風通しも良く、曾我社長のリーダーシップの下、皆で知恵を出し合って航行していくと確信しています。私もそのプロセスが加速するよう支援していきます。

脱炭素社会における先進的企業として柔軟性を備えた存在であることを期待します



Profile | 独立社外取締役
国谷 裕子

気候危機やエネルギー危機に加え地政学リスクなど、100年に一度と言われるほどの激変の時代、さまざまな課題が顕在化する中で策定された中期経営計画(以下、中計)からは、2050年の世界における事業環境を見据えた企業価値の持続的な向上の方向性が読み取れます。

中計の策定プロセスにおいて私が強調したのは、企業に対して求められるCO₂排出量の開示や規制が世界的に厳しくなる中、サプライチェーン全体での排出削減を志向するお客さまに選ばれるためには脱炭素のスピードとスケールを加速することが重要であるということでした。脱炭素計画の実行性を高めていくためには、排出量が少ない船舶への積極的な先行投資や燃料転換を着実に実行することが必要ですが、それに加えて、脱炭素の動きが急加速する状況にいかに対応していけるかも問われることになると思います。

海運における次世代の脱炭素燃料については不確実性がまだ残っていると思われませんが、現在の安価な化石燃料に比べてコストが高くなることは確実です。どこまで価格転嫁できるのかなど脱炭素社会への転換期での課題はまだ残っています。中計の期間中においても世界の最先端の動きを機敏に捉えつつ、2030年以降の大転換に向けて引き続き真摯な検討が必要になります。

未来を見据えた積極的な投資をしつつ国内外の動きを捉えた柔軟性を発揮し、物流における脱炭素の先進的企業としての評価を確たるものにしていくことを期待したいと思います。

経済安全保障の大きな柱である海運の発展に貢献できるよう尽力します

父がタンカーの機関長を務めていたので、日本の港に寄港した際に家族でよく会いに行きました。船側にかかる長く細い鉄の階段や、パッキンのついた船室の丸窓、巨大なエンジンルームの油の匂いは今でも懐かしい思い出です。

内閣官房で国家安全保障局長を務め、外務省では国際法業務、ロシア、国際連合、日米安全保障、韓国を担当、安全保障関係の業務に深く携わりました。21世紀に入り国際情勢は再び緊迫してきました。ロシアによるウクライナ侵攻はエネルギー・食

新任



Profile | 独立社外取締役
兼原 信克

糧価格の高騰を招き、日本はサハリンIIの権益保持に動きましたが、英Shell社の撤退で長期的には未だ先行き不透明です。

国力の急増した中国と米国は長期的な大国間競争時代に入り、最先端半導体などの戦略物資に関して米国は厳しい対中輸出規制に動いています。もはや台湾有事の可能性も絵空事ではありません。世界の上位3位を占める経済規模の日米中と台湾が紛争に入れば、世界の物流は大混乱し世界経済に甚大な影響が出ます。台湾周辺の東シナ海、南シナ海は戦闘海域となり船舶は大きく航路を迂回、商船の防護も必要になります。

島国の日本は、海で世界につながることによって繁栄を築いてきました。それを支えてきたのは日本の海運です。シーレーンの安全は日本の死命を制します。海運は日本の経済安全保障の大きな柱です。これまでの経験を活かし、微力を尽くして日本郵船グループの活動に貢献したいと考えています。

コーポレート・ガバナンス — 企業価値の持続的向上に向けて —

当社は、経営の透明性を高め、株主・投資家の皆さまをはじめお客さま・取引先・地域社会・グループ社員など当社のすべてのステークホルダーの信頼を得るとともに、長期的な株主価値を最大化することのできる企業を目指し、コーポレート・ガバナンス体制の充実とグローバルな連結ベースでの内部統制の整備・向上に取り組んでいます。機関設計については、2023年6月より監査等委員会設置会社に移行しました。

取締役会と業務執行の体制

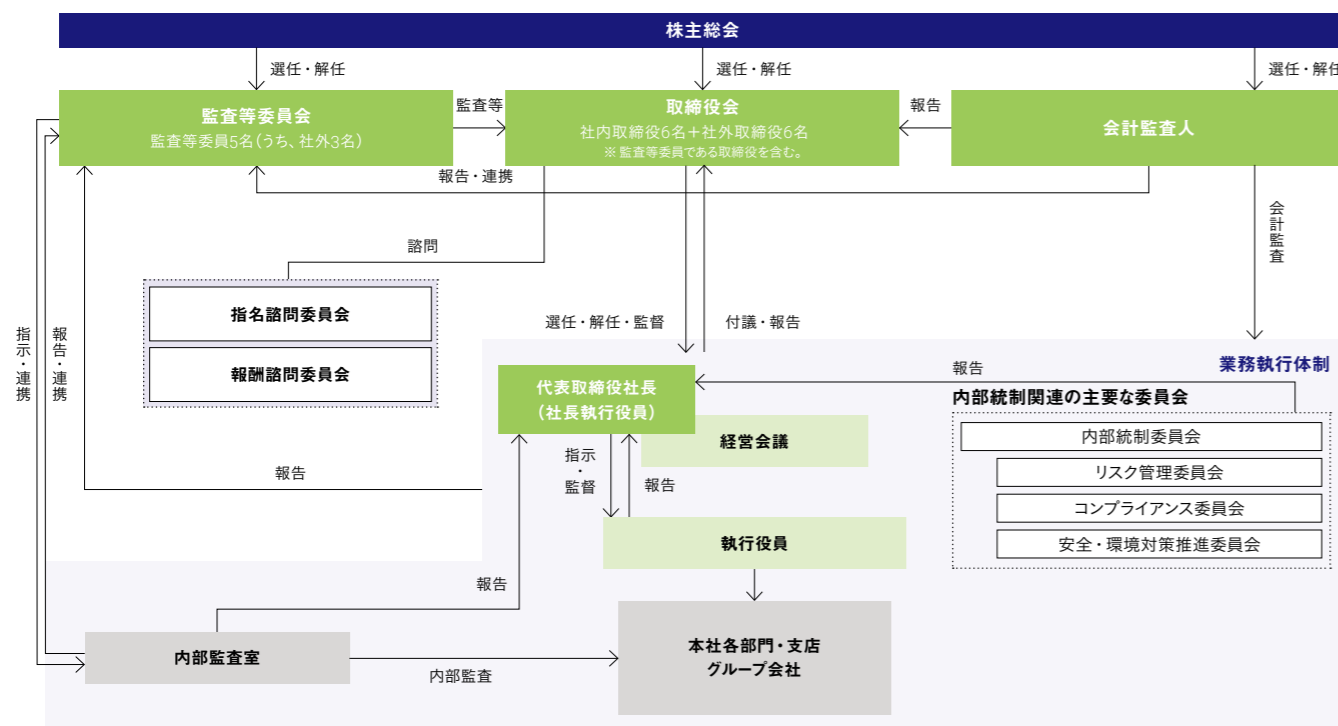
当社は、2023年6月21日の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しました。

事業などを取り巻く環境の変化が一層大きくなる中、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、取締役会において、「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」「重大リスクへの対処」といった企業価値向上につながる事項を重点的に審議することで、取締役会の実効性向上を図ります。また当社は、一定数

(3分の1以上)の独立社外取締役を含む取締役会と、独立社外取締役が過半数となる監査等委員会を設置し、監査等委員会の機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能の強化を図り、また取締役会における議決権を持つ監査等委員である取締役にて構成する監査等委員会を設置することにより、取締役会のモニタリング機能強化を図ります。

業務執行の体制としては、業務執行取締役と本部長、副本部長である執行役員などで構成される経営会議において取締役会付議事項を含む重要な業務執行に関して審議を尽くした上で、決定権限を委任された業務執行取締役が決裁する体制を整えています。

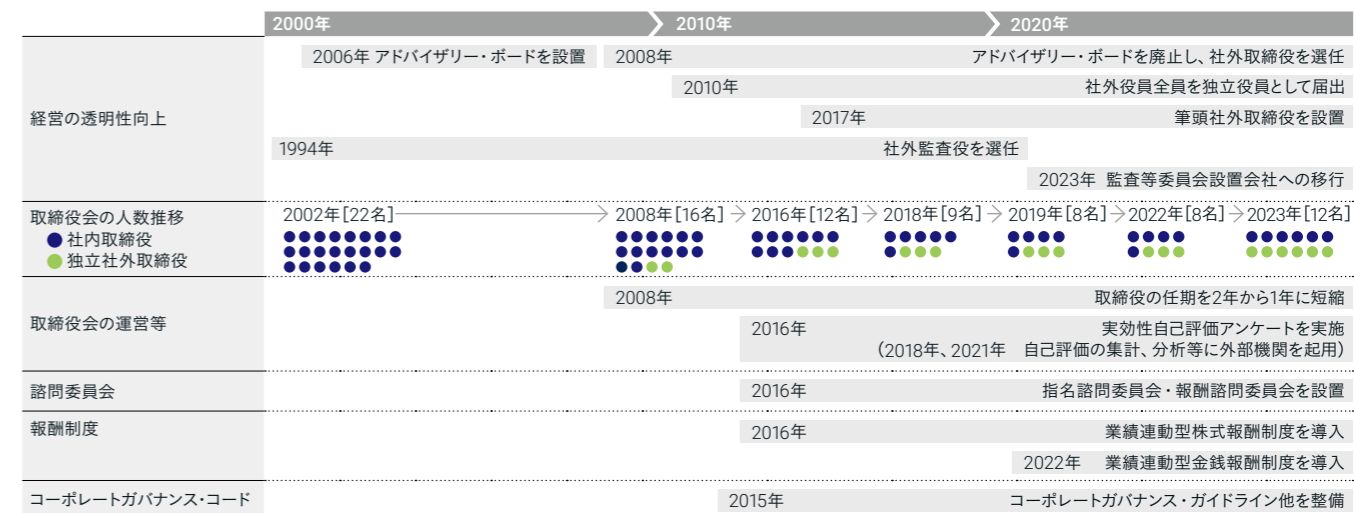
日本郵船のコーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月21日現在)



ガバナンス向上に向けた取り組み

- 監査等委員会設置会社に移行
- 独立役員比率が50%に向上(12名中6名)

コーポレート・ガバナンス強化の歩み



➡ コーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf

取締役の専門性と経験(2023年6月21日現在)

当社の取締役会は、海運・物流を中核としてグローバルに展開する当社グループの事業に精通する十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し、取締役会の監督機能の一層の充実を図り得る一定数の独立社外取締役により構成しています。社内取締役は、各事業の運営に強みを発揮できる人材と、全社の経営管理に適した人材のバランスに留意し指名しています。

氏名	現在の当社における地位	年齢(歳)	取締役在任期間(年)	専門性と経験																			
				学術研究・教育	企業倫理	経営管理	企業統治	環境・安全	投資	財務・会計	行政・公共政策	地政学	外交事情	日本以外での勤務経験*	マレーシア・インドネシア・タイ	マニラ	法令・保険	CSR	採用・労務	テクノロジー・システム			
長澤 仁志	取締役会長	65	12	●	●	●	●	●	●									U.K.	●	●		●	
曾我 貴也	代表取締役社長・社長執行役員	63	1		●	●	●	●	●	●								Singapore/U.K./Thailand		●			●
河野 晃	代表取締役・副社長執行役員	61	0		●	●	●	●	●	●								U.S./U.K.	●				
日暮 豊	取締役・専務執行役員	60	3		●	●	●											U.K.		●	●		●
田邊 栄一	筆頭独立社外取締役	69	4		●	●	●		●	●								U.K.		●			
国谷 裕子	独立社外取締役	66	6		●	●		●	●									U.S.		●			●
兼原 信克	独立社外取締役	64	0		●	●		●						●	●			France/Belgium/ U.S./Korea		●	●		
高橋 栄一	取締役監査等委員	64	0		●	●	●		●	●								U.S.					
小杉 桂子	取締役監査等委員	56	0		●		●	●	●									Singapore/U.K.	●				
中曾 宏	独立社外取締役監査等委員	69	0		●	●	●							●				U.K./Swiss		●			
桑原 聡子	独立社外取締役監査等委員	58	0		●	●		●		●								U.K.		●	●		
山田 辰己	独立社外取締役監査等委員	70	0		●	●		●		●								U.K.		●			

* 当社以外での海外勤務経験も含む
● 社内 ● 社外 ● 男性 ● 女性
※ 社外取締役比率は50%(12名中6名)、女性取締役比率は25%(12名中3名)です

取締役会の実効性評価

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。

1 2022年度実施概要

2022年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で、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16問のアンケートを実施しました。

2 実効性の評価結果

i. 概要

アンケート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。2022年度においては、特に②「経営戦略と事業戦略」に関して、決議した重要事項の事後点検において改善がみられ、また、中期経営計画策定の議論を行う中で取締役会の関与が深化したことで、取締役会の実効性が向上しました。一方で、多様性・人事戦略など、さらなる議論の深化が必要な課題もまだ残されており、そのためには、十分な審議時間の確保が必要であることを認識しました。

ii. 2021年度に認識した課題について

●「モニタリング機能の強化」

主要な経営指標の継続的な確認や率直な意見交換、中期経営計画策定の中で何を重要なKPIとすべきかなどの議論を通じて、一定の改善がみられましたが、引き続き取り組むべき課題と認識しました。

●「多様性・人材戦略など」

人事制度改革や中期経営計画策定の過程で議論しましたが、議論の継続の必要性を認識しました。

iii. 機関設計の変更

事業を取り巻く環境の変化が一層大きくなる中で、認識した課題への対応の意味も含め、「健全で持続的な企業価値向上を図るために当社にとって最もふさわしい機関設計は何か」について、複数回にわたり議論を行いました。その結果、監査等委員会設置会社に移行するのが適切であるとの結論に至りました。

3 2023年度の取り組み

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。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ん

でいきます。同時に取締役会においては、「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向上を図ります。継続課題とした「多様性・人材戦略など」についても、重要な課題との認識の下、取り組んでいきます。

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

① 業績連動型株式報酬制度の対象者	● 執行役員を兼務する取締役(監査等委員である取締役を除く)、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	
② 業績連動型株式報酬制度の対象期間	● 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) ● 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	
③ 当社が拠出する信託金の上限額	● 3事業年度を対象として、合計16億円(信託費用等を含む)	
④ 取締役等が取得する当社株式等の数の上限および当社株式の取得方法	● 上限となる株式数は3年間合計300万株(2022年10月1日の株式分割後を基準とした株式数)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% ● 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	
⑤ 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法等	● 役位固定部分と業績連動部分とに分けて算定 ● 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(Total Shareholder Return: 株主総利回り)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(当社TSRについては、対象期間中の東証株価指数(TOPIX)成長率および競業他社TSRとの比較によって達成度を測る) ● それぞれの指標の達成度に応じ、業績連動係数は0~2.0の範囲で変動	
⑥ 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	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、従来以上に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、執行役員を兼務する取締役ならびに一部の執行役員を対象に「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

① 業績連動型金銭報酬制度の対象者	● 執行役員を兼務する取締役(監査等委員である取締役を除く)および一部を除く執行役員	
② 業績連動型金銭報酬制度に関する金員の上限	● 1事業年度あたり3億円	
③ 業績達成条件の内容	● 業績連動指標は連結経常利益および連結ROE ● 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 ● 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	
④ 取締役等に対する金銭の支給時期	● 毎事業年度終了後	

※ 役員報酬について <https://www.nyk.com/profile/gvn/action/>

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



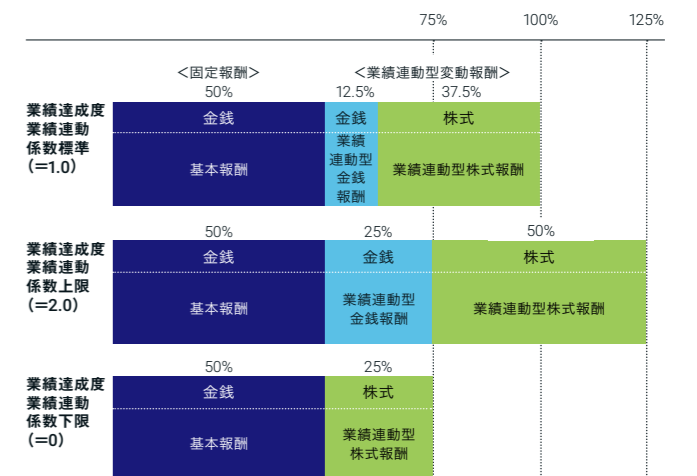
※ 改定後の基本報酬額の総額年額510百万円以内のうち、社外取締役分は総額で年額150百万円以内です

※ 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

※ 本業績連動型金銭報酬制度および本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

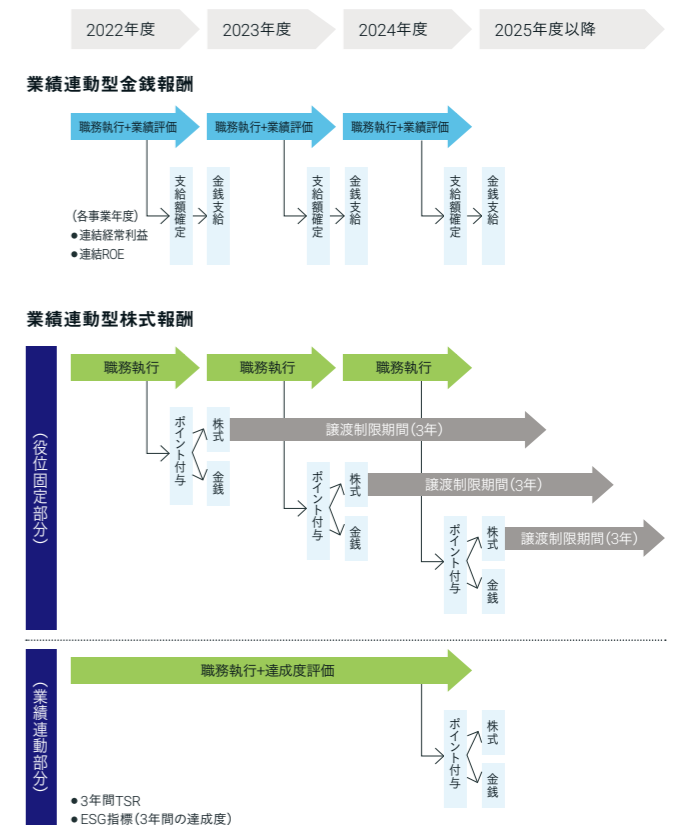
※ 国内非居住であることにより本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません

報酬構成のイメージ図



※ 上記割合は、各ケースにおける想定値で、役位により変動します

業績連動型金銭報酬の支給および業績連動型株式報酬の交付などのイメージ図



指名・報酬諮問委員会

当社は役員人事および報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外

取締役を過半数とし、委員長を独立社外取締役とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。両委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の選解任や報酬に関わる重要な事項を協議し、取締役会への報告または提言を行います。

両委員会の構成と各委員の出席状況(2022年度)

		指名諮問委員会	報酬諮問委員会
取締役会長	内藤 忠顕	4/4回	2/2回
代表取締役社長 (社長執行役員)	長澤 仁志	4/4回	2/2回
取締役 (筆頭社外/独立役員)	片山 善博 (委員長)	4/4回	2/2回
取締役 (社外/独立役員)	国谷 裕子	4/4回	2/2回
取締役 (社外/独立役員)	田邊 栄一	4/4回	2/2回

内部統制システム

当社グループは、取締役会を補佐する機関として社長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。この委員会では、当社および当社グループ全体を対象とする主要な内部統制活動をモニターし、内部統制上の課題を抽出・確認しています。また、内部統制活動の実効性を確保するための内部統制に関する方針を策定し、取締役会が内部統制システムの整備を決定します。

具体的には、全社統制を行うコーポレート部門と横断的な統制機能を担う社内委員会・会議の活動状況をモニターすることで内部統制システムの運用状況を確認し、今後の内部統制活動の方針を審議・策定しています。

2022年度は、内部統制において重要と考える主要な分野の体制と運用状況を再点検した上でその有効性を評価し、内部統制上の重大な不備がないことを確認しました。また、内部統制システムの文書を簡潔かつ要点を押さえた形式に見直し、取締役会で決議しました。

当社グループでは、内部統制に関する社内委員会・会議を設置しており、主要な委員会は以下の通りです。

- 内部統制委員会
- リスク管理委員会
- コンプライアンス委員会
- 安全・環境対策推進委員会

政策保有株式の保有方針

当社は、保有する政策保有株式を縮減する方針で取り組んでいます。また2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドラインに則り、個別の政策保有株式の保有目的・意義について、資本コストをベースとする収益目標と配当金・取引状況や事業活動への効果などを取締役会において毎年総合的に検証し、削減に向けた取り組みを決定しています。2016年度末に56銘柄保有していた上場株式を、2022年度末までに21銘柄減らし35銘柄としました。現時点で当社が保有する政策保有株式は、当社業績の安定に資する長期的な取引関係が見込まれる重要取引先であり、関係維持および強化のための手段の一つとして妥当と判断しています。また、政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては具体的な基準を定め、投資先企業の価値の毀損につながるものではないこと、および当社の企業価値向上への貢献の有無とその程度を確認の上、議案への賛否を決定しています。

内部監査

当社の内部監査室(2022年度末時点35名)は「内部監査規則」に基づいて、当社および国内グループ会社の内部監査を実施しています。また海外グループ会社の内部監査は、内部監査室の方針と指導の下、海外4拠点(米州、欧州、南アジア、東アジア)に所属する内部監査人が実施しています。

2022年度は、国内30件、海外55拠点を対象に内部監査を実施しました。また、内部監査手法の向上に向けての取り組みも継続的に行い、特にデータ監査の手法を進化させています。

監査手法の高度化に伴い、専門的な知識と人材が求められていることから、2020年度より当社グループ会社の郵船ロジスティクス(株)および日本貨物航空(株)から合計10名の内部監査室員が当社に外向しており、新たな監査手法の理解促進ならびに国際資格の取得やセミナーの受講機会を提供し、監査の品質向上を図っています。

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。国内グループ会社においては、引き続きグループ各社の監査役を当社の専門部署から派遣し、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徹底しています。また、当社よりグループ各社へ必要な研修を実施し、

専門サポートを提供するなどして、グループ全体でのコーポレート機能強化を進めています。さらに、グループ会社の経営者選任および報酬決定プロセスの実効性向上を継続しています。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。

海外グループ会社においては、米州、欧州、南アジア、東アジアの4拠点に地域統轄会社(RMO: Regional Management Office)*を設置し、当社の各管理部門と連携しながら各拠点のグループ各社におけるガバナンスをサポートするとともに、強化・効率化を図っています。グループ内の経営資源の有効活用、およびガバナンス強化を目指し、海外グループ会社の組織再編を推進しています。さらに、海外での機動的な事業展開を図るため南アジアと中東地域には地域代表と国代表を設置し、各地における当社グループの事業開発に関する情報収集や支援を行っています。

* NYK Group Americas Inc.、NYK Group Europe Ltd.、NYK Group South Asia Pte. Ltd.、NYK Line(China)Co., Ltd. の4社

違法活動徹底委員会

当社グループでは「独占禁止法等違法徹底委員会」を設置し、独占禁止法、贈収賄関連法令、経済制裁法対応を主眼にグループ内の法令遵守の徹底に努めてきました。2019年3月に同委員会の名称を「違法活動徹底委員会」とし、特定の法令のみならず、法令全般および各種許認可なども含めた違法の徹底を図ることにしました。

独占禁止法遵守への対応

海運自由の原則(公海における自由航行、領海内における無害航行)が支配する外航海運業は、市場の参入と退出が自由であり、競争激化に陥りやすいため、その弊害である安定輸送網の断絶、途上国海運・産業の競争力の喪失などの負の面を軽減すべく、ある一定の条件の下、独占禁止法適用除外の扱いを受けてきました。今日では、そのような法的保護は縮小する一方で、社会インフラとしての責任を全うするため、寄港頻度と多様な航路網の維持を目的として船社間での協調配船が行われており、競合他社と接触する機会が多く存在する業種であると言えます。

当社グループは、2012年9月以降、自動車などの貨物輸送に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、海外当局の調査の対象となっています。当社および一部の海外現地法人は、複数の地域において損害賠償請求訴訟(集団訴訟)を提起されています。

ステークホルダーの皆さまには、多大なご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

従前より、社長による独占禁止法遵守徹底の表明、当社グループの国内外すべてにまたがる統制ネットワークの構築と運用、同法マニュアルなどの整備や各種研修による社内の啓発と教育、同業他社との接触規制などの諸施策を実施してきましたが、結果としてこのような事態になりましたことを真摯に受け止め、グループ役員・従業員*一人ひとりの意識を高めるべく独占禁止法遵守を再徹底するための体制構築および活動を推進しています。

* 社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

■ 再発防止に向けた施策(2013年から継続)

- 違法活動徹底委員会の開催(毎年開催)

社長を委員長とし、取締役、執行役員、監査役、海外地域統轄会社の地域長*1、本社のグループ長、各グループのコンプライアンス担当者が参加。2022年は9月に実施(195名出席)。独禁法等違法徹底委員会より数えて、2022年9月までに合計17回開催

- 国内外グループ会社を含む全事業部門のリスクアセスメント実施、ガイドライン策定

- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書の取得

- 業界会合届出制度*2を本社・国内外子会社の役員・従業員を対象に導入

*1 ガバナンス強化策の一環で、2020年度より海外4極の地域統轄会社の地域ガバナンス長(RGO: Regional Governance Officer)にも対象を拡大

*2 同業他社と接する機会を限定し、必要な会合に参加する場合は、事前の届け出および事後の面談内容の報告を行うよう定めた制度

贈収賄禁止の徹底

日本国不正競争防止法(外国公務員贈賄罪)、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄防止法などの各国贈収賄防止法に対応するため、2014年1月に贈収賄禁止に関する基本方針およびガイドラインを整備しました。2015年度より国内外の従業員を対象に、贈収賄禁止に関する研修を行っています。また、海運業界全体における公正な取引の実現に向け、腐敗排除・防止を目的とした活動を行っているグローバルネットワークであり、その腐敗の根本的な原因を究明し、またその軽減に向け政府関係者や行政当局、国際機関など主要なステークホルダーと協力関係を築いているMaritime Anti-Corruption Network(MACN)に2015年度より加入しています。

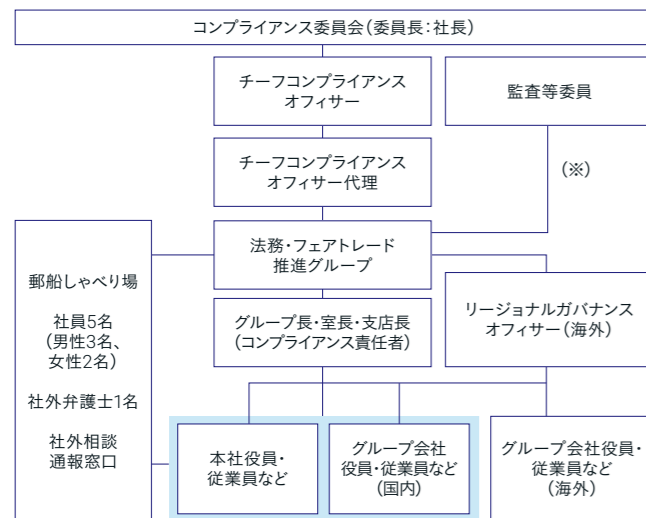
さらに、2016年4月に外国公務員贈収賄防止対策の体制を確立し、高リスク国での新規事業検討にあたっては法務部門がパートナーや代理店候補に贈収賄関連の問題がないかのスクリーニングを行い、契約締結時の贈収賄禁止条項の織り込みなどについて提言・確認をしています。

コンプライアンスの強化

世界的にさまざまなルールの強化が進む中で、企業にはより一層高いコンプライアンス意識が求められています。当社グループのコンプライアンス意識の保持および促進のためにコンプライアンス委員会を設置し、同委員会においてコンプライアンス年度実施計画や活動方針のほか、コンプライアンスに関する重要な事項の審議・決議を行っています。同委員会は年2回開催され、審議事項は取締役会を通じて社外役員に報告しています。

当社の役員・従業員の業務遂行にあたっての規範となる「日本郵船株式会社行動規準」については、事業環境や社会情勢の変化に合わせて、定期的に見直しを行っています。また、毎年9月を当社グループのコンプライアンス強化月間と定め、従業員自らの行動や業務プロセスを見直すための総点検活動を実施しています。同活動で実施した社員の意識調査結果については、社内掲示板を通してフィードバックを行い、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※ 常勤監査等委員へ定期的かつ必要に応じ適時報告

コンプライアンス研修一覧

2022年度 実施状況	実施回数	受講者数
コンプライアンス研修 ^{※1}	45回	1,129名
独占禁止法・贈収賄禁止等研修 ^{※2}	71回	1,896名
eラーニング	1回	7,473名

※1 2002年度以降延べ546回、14,876名

※2 国内外グループ会社、19カ国、88社を対象に、国内は8回(個別研修)、海外は地域ごとに1~3年に1回実施。2009年以降延べ48,338名

内部通報制度

当社では職場での不正やハラスメント、法令違反などコンプライアンスに関わる懸念・問題の相談先として、社員や外部弁護士が聞き役となる「郵船しゃべり場」や外部業者により運営される相談窓口など、複数の相談窓口を設けています。国内ヘルプラインの一つである「郵船しゃべり場」では社外弁護士を含む6名の「聞き役」がコンプライアンスに関わる相談・通報を幅広く受け付けており、現在グループ会社約64社が利用しています。

また届いた相談に対しては、相談者が不利益を被らないこと、および相談者が望む場合はその秘匿を第一としながら真摯に対応し、職場環境の改善につなげています。

当社本体が管理する内部通報窓口へ届いた通報・相談件数

年度	件数
2020	37
2021	55
2022	50

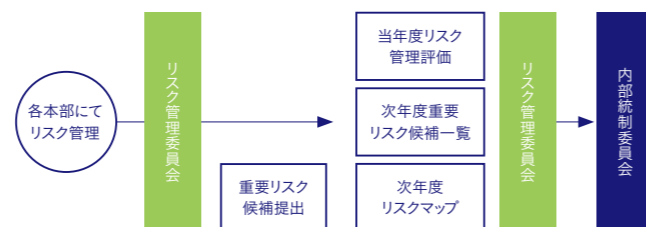
リスク管理

当社グループは、リスク管理方針に基づき、適切なリスク管理体制を構築してリスクの特定、評価、対応方針の策定を行うことにより、適切にリスクの発生を防止するよう努めています。万一リスクが発生した場合は、これを回避・低減するため、人命に影響を与える事項への対処を優先しつつ、発生したすべてのリスクについて適時・適切に情報を把握し、被害の拡大防止と速やかな復旧などに努めていく考えです。

リスク評価とモニタリング

当社グループの事業や業績は、世界各地の経済や政治情勢、環境規制、安全・保安体制などの社会的な要因や、自然災害、技術革新などの影響を受ける可能性があります。当社では、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、事業の本質を最もよく理解する各事業部門がリスクを定性的・定量的に評価します。

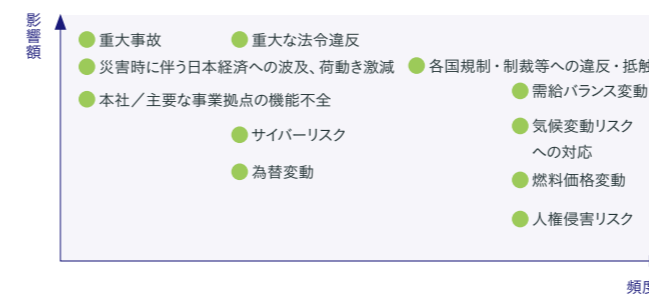
リスク管理体制図



全社的リスク管理

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。当社グループは、「当社グループの継続的成長にとって影響を与え得る不確実性」をリスクと定義し、社長を委員長、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において、各本部からの報告を基に重要リスクを特定し、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。当社グループの事業継続に重大な影響を与えうる「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、気候変動への対応や自然災害などの災害に関するリスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症リスク、サイバーリスクがあります。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、戦略リスクや市場変動リスク、オペレーショナルリスク、財務と会計リスク、人権リスクなどがあります。なお、毎年、リスク管理委員会において「重要リスク」の中から「最重要リスク」を選定します。

リスクマップ



情報セキュリティ対応

当社グループは、日々進化と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、国内外グループ会社を対象とした①教育プラットフォームの導入、②サイバー攻撃訓練の定期的な実施、③セキュリティアセスメントの実施により施策の定着度を定期的にモニターしています。

人権課題への取り組み

当社グループは、2022年11月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「日本郵船グループ人権方針」を定め、専門的知見を有する第三者機関からの助言を定期的に受けつつ、人権デュー・ディリジェンスをはじめとした人権尊重の取り組みを推進しています。また、当社グループは国連グローバル・コンパクト(以下、国連GC)への支持を表明しています。2010年にGC推進委員会を設置し、人権および労働問題などへの取り組みを推進していますが、2022年には全社横断的な体制の下、さらなる実効性の向上を目的として同委員会を改組しました。現在の国連GC推進委員会は四半期ごとに開催し、国連GC10原則の原則1から6ならびに10である「人権」「労働」「腐敗防止」に関する調査・対応につき議論し、ESG戦略本部に提言しています。その他、経済人コーポラティブ会議(Caux Round Table)日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメント・プログラムへの参加、人権NPO/NGO団体との協働活動や、グループ会社を含む全従業員・役員を対象とした各種人権啓発研修、eラーニング、人権意識調査の実施などを通じ、人権尊重意識の浸透、向上を行っています。

▶ 人権への取り組み

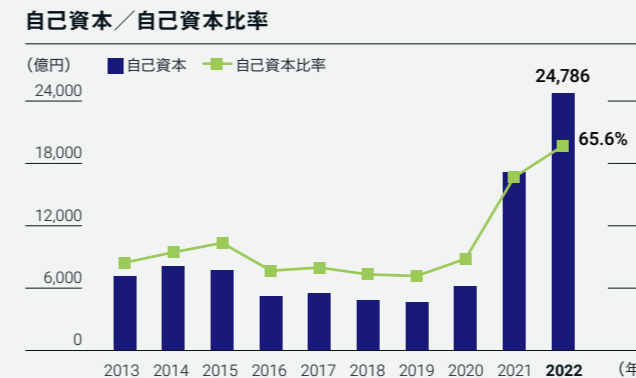
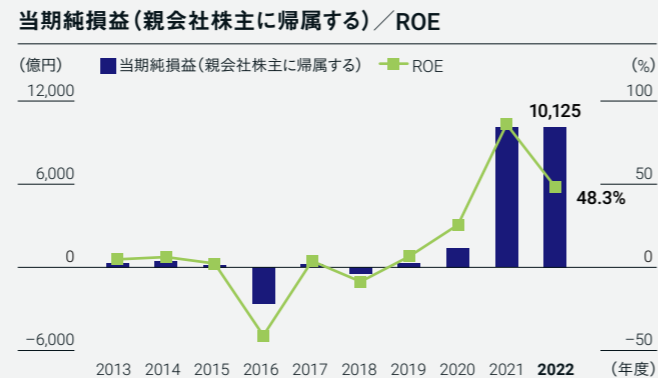
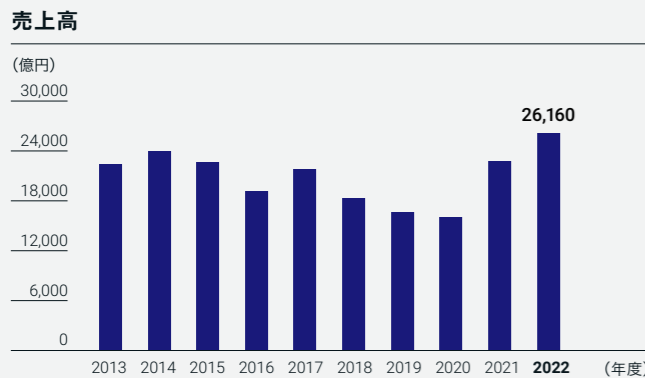
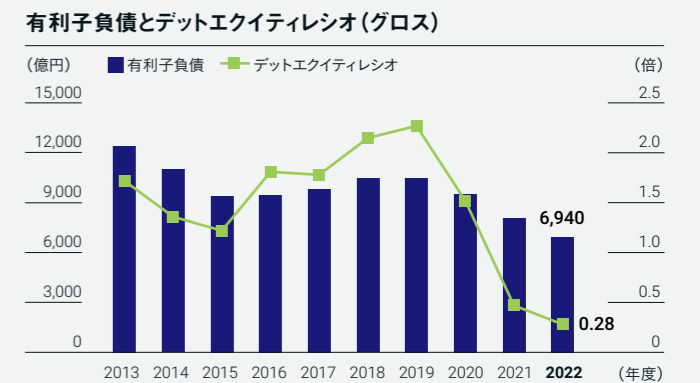
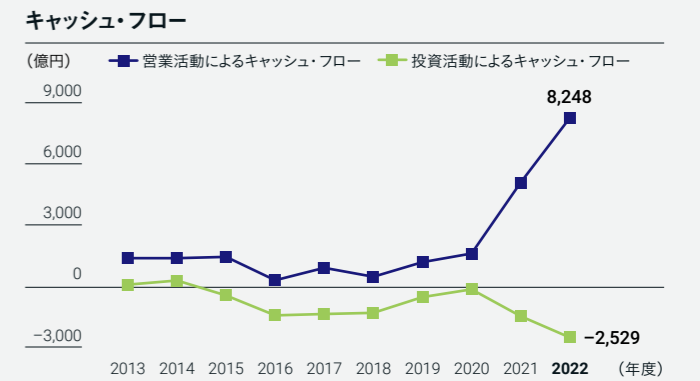
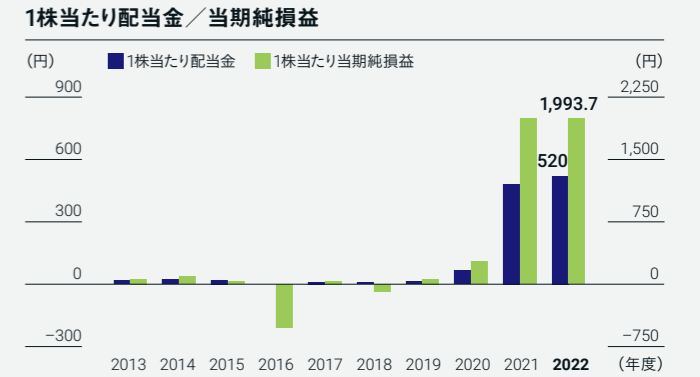
🌐 <https://www.nyk.com/esg/social/activities/>



決算期(年度)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
業績:						
売上高	¥ 2,237,239	¥ 2,401,820	¥ 2,272,315	¥ 1,923,881	¥ 2,183,201	¥ 1,829,300
営業利益(損失)	44,995	66,192	48,964	-18,078	27,824	11,085
経常利益(損失)	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	33,049	47,591	18,238	-265,744	20,167	-44,501
設備投資	248,230	199,343	115,791	155,993	200,443	170,776
減価償却費	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713
年度末財政状態:						
総資産	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704
有利子負債	1,241,963	1,098,357	940,576	945,391	983,432	1,046,182
自己資本	720,270	810,311	773,678	522,471	551,887	487,432
キャッシュ・フロー:						
営業活動によるキャッシュ・フロー	136,522	136,448	142,857	27,924	89,090	45,260
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,409	26,755	-46,895	-144,612	-137,994	-132,292
財務活動によるキャッシュ・フロー	-95,485	-199,007	-160,260	1,952	17,587	62,715
1株当たり情報:						
当期純利益(損失)	64.9	93.5	35.8	-524.1	39.9	-87.9
純資産	1,415.55	1,592.62	1,520.70	1,032.65	1,090.74	963.09
年間配当金	17	23	20	-	10	7
配当性向(%)	25.7%	24.9%	55.8%	-	25.1%	-
経営指標:						
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.3%	3.3%	3.6%	-15.1%	3.1%	-0.2%
自己資本当期利益率(ROE)(%)	4.8%	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%
デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.72	1.36	1.22	1.81	1.78	2.15
自己資本比率(%)	28.2%	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%	24.4%
非財務情報:						
GHG排出量(ton-CO ₂ e)	20,863,984	21,290,823	21,112,158	21,828,013	20,918,985	14,090,784
ダウンタイム(時間)	18.7	14.2	18.4	11.0	23.9	19.3
グループ社員数(人)	32,342	33,520	34,276	35,935	37,820	35,711

※ 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の合計値。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。フルレポート版P70に環境に関する各種データを掲載しています
 ※ 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、遅延時間ゼロを目指し取り組んでいます(https://www.nyk.com/esg/social/sea/)。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)

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
			(百万円)
¥ 1,668,355	¥ 1,608,414	¥ 2,280,775	¥ 2,616,066
38,696	71,537	268,939	296,350
44,486	215,336	1,003,154	1,109,790
31,129	139,228	1,009,105	1,012,523
139,232	101,778	205,140	198,865
104,057	98,803	101,596	121,658
			(百万円)
1,933,264	2,125,480	3,080,023	3,776,797
1,049,853	951,143	808,299	694,091
462,664	625,332	1,713,713	2,478,641
			(百万円)
116,931	159,336	507,762	824,853
-54,867	-16,871	-148,571	-252,964
-61,733	-125,483	-237,535	-581,203
			(円)
61.5	274.9	1,991.3	1,993.7
913.47	1,234.42	3,381.43	4,877.55
13	67	483	520
21.7%	24.3%	24.3%	26.1%
			(円)
3.7%	11.7%	47.1%	35.7%
6.6%	25.6%	86.0%	48.3%
2.27	1.52	0.47	0.28
23.9%	29.4%	55.6%	65.6%
			(円)
13,360,688	11,650,054	12,678,695	11,255,044
19.4	17.1	20.0	15.6
34,857	35,057	35,165	35,502



格付け (2023年2月末現在)

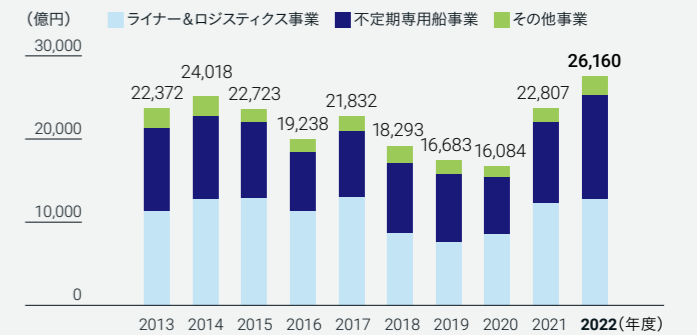
格付会社	種類	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付(見通し)	A+(ポジティブ)
	債券格付	A+
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付(方向性)	A(安定的)
	長期	A
	短期	a-1
Moody's	発行体格付(見通し)	Ba1(安定的)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高:						
定期船事業	¥ 617,494	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 286,339
航空運送事業	88,854	99,110	91,101	81,919	97,826	56,750
物流事業	431,567	486,919	496,509	461,361	512,332	525,826
不定期専用船事業	988,489	995,851	902,291	717,729	795,606	841,358
不動産業	9,946	9,504	9,781	9,439	7,941	7,617
その他の事業	192,767	170,607	147,015	146,614	172,300	188,158
客船事業	45,270	49,802	-	-	-	-
消去・全社	-137,150	-106,327	-80,751	-79,087	-94,238	-76,751
連結	2,237,239	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,829,300
経常損益:						
定期船事業	-782	9,807	-321	-12,716	10,874	-26,401
航空運送事業	-7,371	699	1,585	2,631	1,811	-15,969
物流事業	6,534	10,794	11,869	7,650	2,382	7,728
不定期専用船事業	54,884	60,082	46,595	-4,168	9,643	33,791
不動産業	3,824	3,257	3,379	12,079	2,659	2,747
その他の事業	672	-596	-53	-1,496	3,167	3,082
客船事業	717	2,117	-	-	-	-
消去・全社	-55	-2,153	-2,997	-2,940	-2,522	-7,031
連結	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052
資産:						
定期船事業	452,479	499,804	419,247	401,983	405,307	361,893
航空運送事業	78,845	56,221	47,597	53,004	77,362	64,122
物流事業	237,998	274,382	250,303	255,189	277,919	281,834
不定期専用船事業	1,502,207	1,501,200	1,338,549	1,269,346	1,256,094	1,285,305
不動産業	53,841	56,835	63,542	56,266	58,854	57,328
その他の事業	552,979	414,123	251,326	209,981	195,238	171,748
客船事業	33,786	44,273	-	-	-	-
消去・全社	-360,902	-277,012	-125,795	-201,587	-199,141	-220,530
連結	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704
減価償却費:						
定期船事業	16,858	17,660	20,173	17,646	13,770	11,754
航空運送事業	2,247	2,595	2,160	2,360	2,825	4,485
物流事業	7,327	8,043	8,202	7,175	8,355	9,088
不定期専用船事業	75,469	68,688	68,942	61,223	59,404	60,465
不動産業	917	1,090	1,118	1,056	1,259	1,285
その他の事業	1,030	1,387	2,916	2,543	2,244	2,672
客船事業	2,114	1,800	-	-	-	-
消去・全社	-9	-220	-166	-1	-19	-37
連結	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713

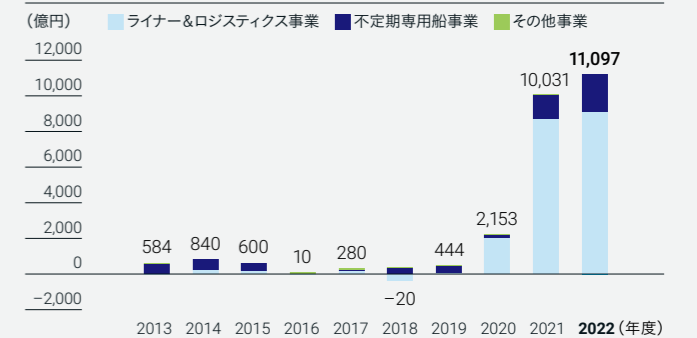
※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています
 ※ 事業区分変更前の数値はリストートしていません

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
				(百万円)
定期船事業	¥ 202,248	¥ 170,537	¥ 190,552	¥ 200,705
航空運送事業	75,157	122,459	188,731	218,095
物流事業	476,326	561,234	847,492	862,446
不定期専用船事業	819,807	681,564	974,556	1,240,816
不動産業	7,346	6,884	4,207	3,352
その他の事業	165,690	129,789	170,405	234,512
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-78,220	-64,055	-95,169	-143,863
連結	1,668,355	1,608,414	2,280,775	2,616,066
定期船事業	13,442	140,821	734,245	791,397
航空運送事業	-15,583	33,281	74,068	61,849
物流事業	4,721	27,049	58,727	54,306
不定期専用船事業	44,187	18,605	139,100	212,152
不動産業	2,564	2,584	2,127	1,330
その他の事業	1,773	-2,251	-1,231	-2,203
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-6,619	-4,754	-3,884	-9,044
連結	44,486	215,336	1,003,154	1,109,790
定期船事業	296,981	428,685	945,345	1,379,232
航空運送事業	63,205	65,535	141,904	135,103
物流事業	281,608	348,707	418,931	473,901
不定期専用船事業	1,269,819	1,271,637	1,497,120	1,754,550
不動産業	54,948	52,400	27,764	26,562
その他の事業	159,032	173,614	221,454	247,344
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-192,330	-215,099	-172,497	-239,897
連結	1,933,264	2,125,480	3,080,023	3,776,797
定期船事業	11,668	9,891	9,818	9,771
航空運送事業	4,006	3,232	5,651	9,427
物流事業	19,881	19,913	21,003	25,130
不定期専用船事業	65,982	63,293	63,356	75,506
不動産業	1,355	1,366	702	534
その他の事業	1,216	1,159	1,109	1,331
客船事業	-	-	-	-
消去・全社	-53	-53	-46	-43
連結	104,057	98,803	101,596	121,658

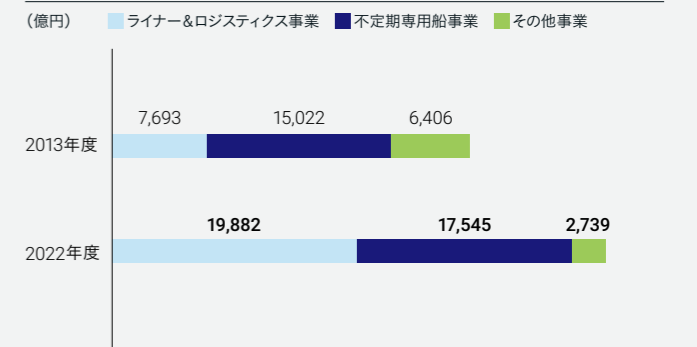
売上高



経常損益



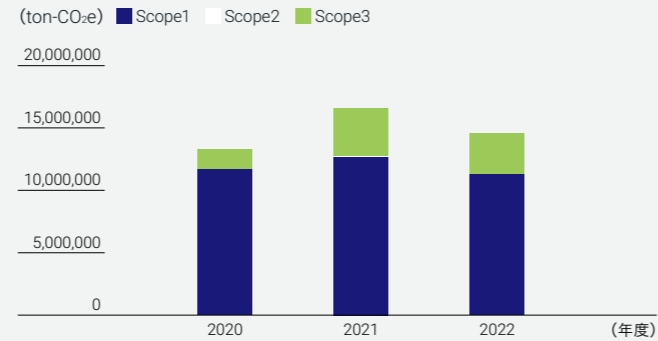
資産



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

GHG関連	単位: ton-CO ₂ e			
全体OUTPUT	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度(割合)(%)
Scope1	11,650,054	12,678,695	11,255,044	77.1%
Scope2	49,444	45,391	76,255	0.5%
Scope1+2	11,699,499	12,724,086	11,331,299	—
Scope3	1,623,678	3,890,661	3,264,023	22.4%
Scope1+2+3	13,323,177	16,614,748	14,595,322	—



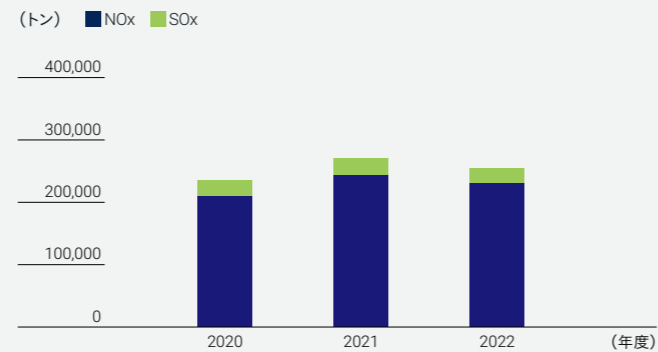
※ 本社および連結子会社が集計の対象です
 ※ CO₂e: CO₂ equivalent。二酸化炭素換算
 ※ Scope1, 2, 3のGHG排出量データは、第三者検証機関によるデータ検証を受けています
 検証報告書 (<https://www.nyk.com/esg/envi/data>)
 ※ 2021年度実績に関しては一部Scope見直しを実施、再集計後認証を取得した数値に修正しています

OUTPUT内訳	小カテゴリー	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1	船舶	9,787,671	10,708,996	10,123,951
	飛行機	1,642,233	1,721,397	964,063
	その他	220,149	248,301	167,029
Scope2 - マーケットベース		49,444	45,391	76,255
Scope2 - ロケーションベース		52,138	49,010	77,710
Scope3	カテゴリー1	—	1,887,367	1,486,233
	カテゴリー2	99,013	255,143	197,887
	カテゴリー3	1,508,523	1,730,934	1,552,422
	カテゴリー5	15,489	16,379	19,827
	カテゴリー6	516	678	7,404
	カテゴリー7	135	157	247

※ 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CO₂排出量のうち、横浜支店・日本郵船博物館で使用した電力量(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
 ※ 2021年度実績に関しては一部Scope見直しを実施、再集計後認証を取得した数値に修正しています

NOx/ SOxの排出量

GHG以外	OUTPUT(船舶由来)		
	2020年度	2021年度	2022年度
NOx	209,925	243,726	229,722
SOx	25,518	26,970	25,216



※ 2021年度実績に関しては一部Scope見直しを実施、再集計後認証を取得した数値に修正しています

エネルギーおよび資源の消費量

GHG関連					
INPUT内訳	小カテゴリー	単位	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1	A重油(MDO)	トン	26,002	30,415	27,219
	C重油	トン	2,726,923	3,184,649	2,979,644
	軽油(船舶)	トン	153,324	159,484	173,779
	LNG(船舶)	トン	185,587	5,620	14,387
	ジェット燃料	KL	666,877	699,024	391,486
	ガソリン	KL	49,187	71,860	9,058
	灯油	KL	51	52	49
	軽油	KL	31,517	23,285	49,408
	LPG	トン	449	511	375
	Natural Gas	m ³	9,757,385	8,624,448	7,460,194
Scope2関連	電気	MWh	117,519	119,880	162,030
Scope3関連	廃棄物(オフィス)	トン	5,390	5,679	6,831
	再生可能エネルギー由来の自家発電	電気	MWh	—	—

※ 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CO₂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
 ※ 2021年度実績に関しては一部Scope見直しを実施、再集計後認証を取得した数値に修正しています

GHG以外				
オフィス由来		2020年度	2021年度	2022年度
水	m ³	446,656	292,510	863,697
紙	KG	797,013	636,903	1,007,991

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)

		2020年度	2021年度	2022年度
社員数(人)	合計(a)	35,057	35,165	35,502
地域別社員数(人)	日本	7,932	7,837	7,900
	欧州	7,957	8,640	8,544
	南アジア	12,650	12,446	12,322
	北米	1,964	2,075	2,236
	東アジア	3,207	2,888	2,875
	オセアニア	205	185	189
	中南米	1,142	1,094	1,436
地域別役員登用人数(人) ^{※1}	日本			
	男性	176	174	180
	女性	6	6	7
	欧州			
	男性	84	86	75
	女性	18	15	7
	南アジア			
	男性	119	100	116
	女性	5	18	23
	北米			
	男性	23	23	26
	女性	2	4	4
	東アジア			
	男性	21	28	22
	女性	0	1	1
	オセアニア			
	男性	6	5	5
	女性	0	0	0
	中南米			
	男性	5	12	9
	女性	1	3	4

※1 現地採用のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者除く

社員の多様性

		2020年度	2021年度	2022年度
外国人船員数(人) ^{※1}	合計(b)	10,818	10,788	10,622
女性社員比率(%)		37.0	37.0	37.9
女性管理職比率(%) ^{※2}		25.0	25.9	25.2

※1 2022年度より集計基準を変更。併せて2020年度～2021年度の数値を修正しています

※2 マネージャー以上

		2020年度	2021年度	2022年度
地域別役職者男女比率(%) ^{※1}	日本			
	男性	91.5	91.1	90.1
	女性	8.5	8.9	9.9
	欧州			
	男性	73.6	71.0	68.0
	女性	26.4	29.0	32.0
	南アジア			
	男性	60.6	59.5	64.0
	女性	39.4	40.5	36.0
	北米			
	男性	66.3	66.4	67.4
	女性	33.7	33.6	32.6
	東アジア			
	男性	62.9	65.1	63.9
	女性	37.1	34.9	36.1
	オセアニア			
	男性	86.0	86.7	82.4
	女性	14.0	13.3	17.6
	中南米			
	男性	69.2	72.5	71.9
	女性	30.8	27.5	28.1
男女別社員数(人)	男性	22,436	22,438	22,372
	女性	12,621	12,727	13,130
職種別社員数(人)	陸上職 ^{※2}	34,185	34,224	34,590
	海上職 ^{※3}	872	941	912
新規雇用人数(人)	合計	3,889	6,260	6,579
	男性	2,452	3,679	4,116
	女性	1,437	2,581	2,463
自己都合離職率(%)		12.2	14.8	14.1

※1 マネージャー以上のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者含む

※2 陸上勤務中の海技者[※]、グループ会社からの出向者を含む

※3 外国人船員を除く

※ 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)

グループ社員数(外国人船員含む)

		2020年度	2021年度	2022年度
合計(人)(a+b)		45,875	45,953	46,124

労働安全衛生

		2020年度	2021年度	2022年度
LTI率(%) ^{※1}		2.22	2.00	2.52
死亡者数(人)		1	1	2
死亡率(%)		0.00	0.00	0.01

※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 / 人の見做しとして算定

日本郵船単体

社員の状況

		2020年度	2021年度	2022年度
社員数(人)	合計	1,788	1,800	1,852
男女別社員数(人)				
	男性	1,465	1,479	1,523
	女性	323	321	329
雇用形態別社員数<長期>(人)	陸上職(海技者以外)	759	766	791
	海技者	258	246	242
	男性	575	577	586
	女性	19	19	21
雇用形態別社員数<有期>(人)	陸上職	120	127	139
	海上職	38	51	60
	男性	8	6	4
	女性	0	0	0
雇用形態別社員数<無期>(人) ^{※1}	陸上職	3	3	3
	海上職	8	5	6
	男性	0	0	0
	女性	0	0	0
職種別社員数<長期+有期+無期>(人)	陸上職(海技者以外)	1,186	1,198	1,241
	海技者	602	602	611
平均年齢(歳) ^{※2}	陸上職(海技者以外)	41.3	41.2	41.0
	海技者	38.6	38.8	39.2
年齢層別社員数(人) ^{※2}	陸上職(海技者以外)			
	30歳未満	207	195	189
	30歳以上50歳未満	495	509	546
	50歳以上	315	308	298
	海技者			
	30歳未満	139	139	143
	30歳以上50歳未満	347	335	335
	50歳以上	108	122	129
新規雇用人数(人) ^{※3}	合計	54	66	87
新卒採用人数(人)	合計	53	54	56
	陸上職(海技者以外)	24	19	22
	海技者	7	10	7
	男性	20	22	24
	女性	2	3	3
キャリア採用人数(人)	合計	1	12	31
	男性	1	11	25
	女性	0	1	6
キャリア採用比率(%)		2.0	18.0	36.0
入社3年以内での離職率(%) ^{※4}	陸上職(海技者以外)	0.0	0.9	0.0
	海技者	5.6	1.4	6.7
自己都合離職率(%) ^{※5}		1.0	1.6	2.1
全体の離職率(%) ^{※6}		4.2	3.9	4.5

※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 有期雇用除く

※3 新卒・キャリア採用

※4 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)

※5 算定方法：各年度の依職退職者(人) / 各年度末の長期社員総数(人)

※6 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

		2020年度	2021年度	2022年度
女性社員比率(%)	陸上職(海技者以外)	25.4	24.3	23.4
	海技者	3.2	3.2	3.5
女性管理職比率(%)	陸上職(海技者以外)	14.7	14.0	13.7
	海技者 ^{※1}	0.4	0.4	0.4
障がい者雇用率(%)		2.0	1.9	2.0
労働組合加入率(%) ^{※2}	陸上職(海技者含む)	85.1	83.9	84.4
	海上職(船長除く)	100.0	100.0	100.0

※1 2021年度より集計基準を変更。併せて2020年度～2021年度の数値を修正しています
算定方法：女性管理職(人) / 全管理職(人)

※2 日本人社員(海上職)は船長を除いて全日本海員組合[※]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ー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)

		2020年度	2021年度	2022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	0
	海上職	2	2	2
LTI率(%) ^{※2}		0.00	0.41	0.82
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	0	71	9
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	0	71	9

※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

※ 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

		2020年度	2021年度	2022年度
有給休暇平均取得日数(日) ^{※1}		15.4	17.4	18.8
有給休暇平均取得率(%)		56.3	61.3	67.1
産前産後休暇取得者数(人) ^{※2}		8	20	15
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) ^{※2}	合計	29	53	64
	男性	22	37	52
	女性	7	16	12
育児休業制度利用者率(%)	合計	43.9	68.8	76.2
	男性	37.3	60.7	72.2
	女性	100.0	100.0	100.0
育児休業制度利用後の復職率(%)		100.0	91.0 (退職者1名)	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) ^{※2}	合計	21	8	4
	男性	1	0	0
	女性	20	8	4
ワーキングマザー(人) ^{※3}		71	87	75
介護休業制度利用者数(人) ^{※2}	合計	0	1	0
	男性	0	1	0
	女性	0	0	0
介護休業制度利用後の復職率(%)		該当なし	100.0	該当なし
介護休業制度利用後の定着率(%)		該当なし	100.0	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

		2020年度	2021年度	2022年度
平均研修参加時間(時間)	全平均	43.0	61.5	60.2
	陸上職(海技者含む) ^{※1}	17.2	16.9	18.1
	海上職	142.1	230.5	226.7
平均教育・研修費用(円)	全平均	177,610	228,750	235,398
	陸上職(海技者含む) ^{※2}	85,021	113,006	122,497
	海上職	533,995	667,968	682,969

※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 : 35,502名(当社および連結子会社)

単体* : 1,852名

(陸上職・海技者以外>1,241名、海技者611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

508,631,084株(自己株式1,534,210株を除く)

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 505000

Louisville, KY 40233-5000

フリーダイヤル :

(米国内) 888-BNY-ADRS (888-269-2377)

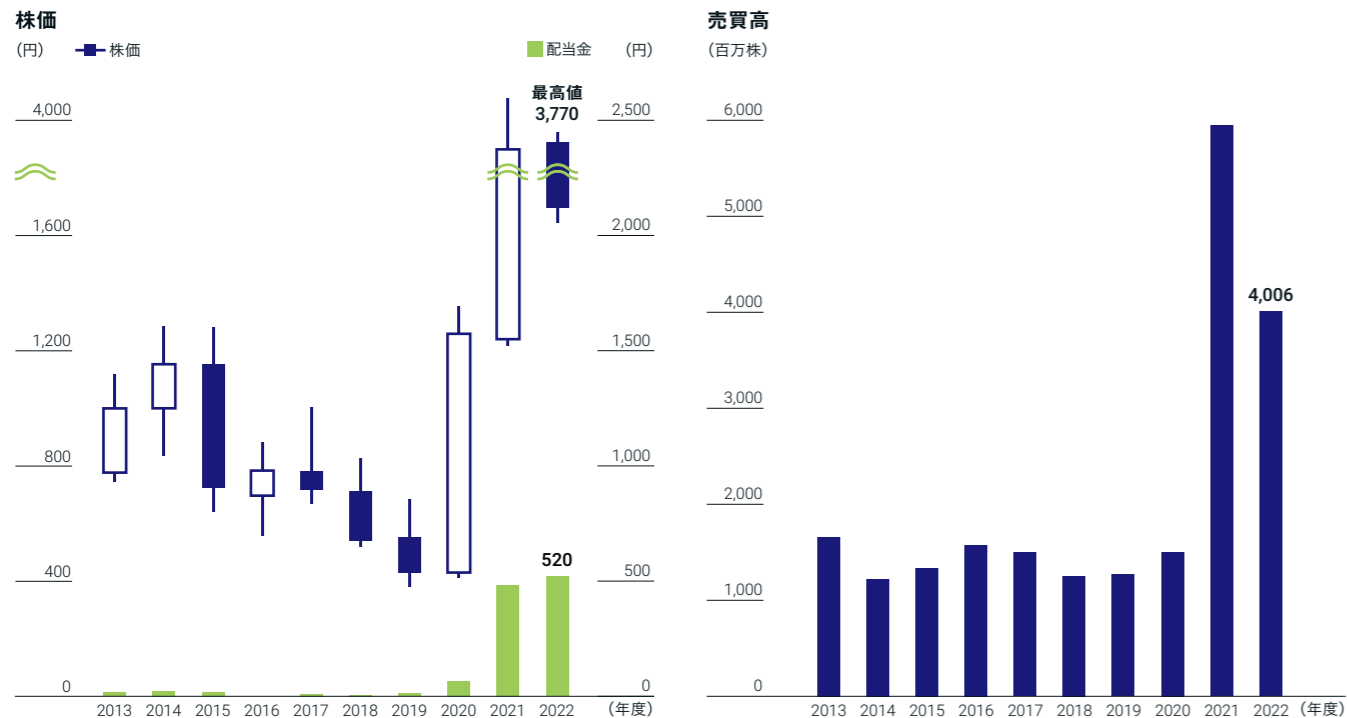
(米国外から) 1-201-680-6825

URL : <https://www.adrbnymellon.com/>

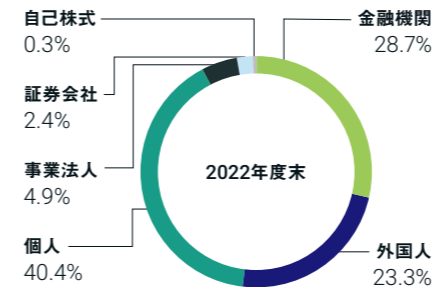
Email : shrrelations@cpushareownerservices.com

▶ 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。



▶ 株主構成

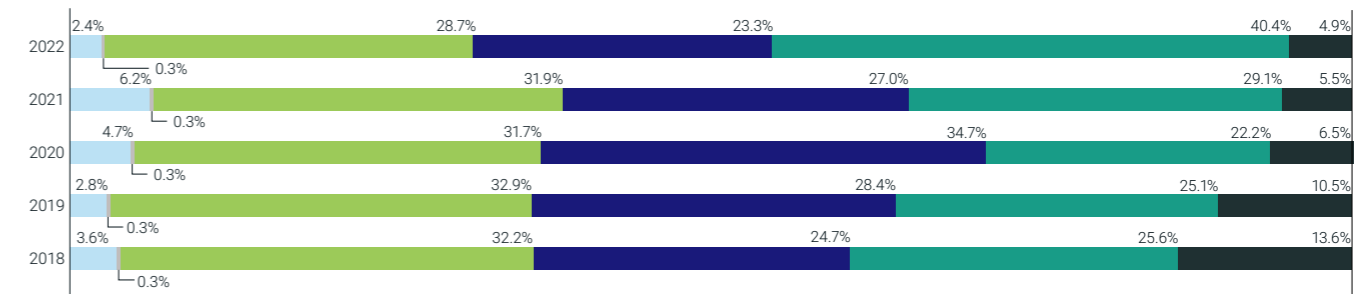


▶ 大株主(上位10名) 2023年3月末現在

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)	81,008,600
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,654,297
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	13,525,036
明治安田生命保険相互会社	8,273,778
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	7,571,146
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,205,167
三菱重工業株式会社	6,155,793
東京海上日動火災保険株式会社	5,210,334
SMBC日興証券株式会社	4,420,300
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	4,404,921

▶ 所有者別分布状況

(年度末)



▶ “Bringing value to life.”という企業理念の下、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国内外のイニシアティブに積極的に参画する

参画する主なイニシアティブ

- 国連グローバル・コンパクト
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- Global Centre for Maritime Decarbonisation (GCMD)
- Maersk Mc-Kinney Moller Center for Zero Carbon Shipping (MMMCZCS)
- GXリーグ
- 人的資本経営コンソーシアム
- 30% Club Japan
- 世界自然保護基金 (WWF)

▶ 多様なイニシアティブでの共創
<https://www.nyk.com/esg/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>