



Bringing value to life.

日本郵船株式会社
NYKレポート 2018



目次

目次・社会からの評価	2
NYKグループ“5 Minutes”	4
何をしてきたのか? — 事業の変遷	4
何をしているのか? — 事業領域	6
何が求められているのか? — 成長機会とリスク	8
何を目指していくのか? — 新中期経営計画	10
中期経営計画の推進	12
社長メッセージ	12
特集 1 Digitalization & Green	20
2 特別対談	
コンプライアンスを超えた 徹底的・持続的な取り組みが 航海の安全・安心を実現する	26

持続的な成長に向けて	
——重要課題	30
重要課題1 安全:安全運航のために	32
重要課題2 環境:プロアクティブな環境対策	36
重要課題3 人材:人的資本の活用・強化	40
ESGデータ	44
持続的な成長に向けて	
——事業別戦略	46
At a Glance	46
一般貨物輸送事業	48
不定期専用船事業	52
その他事業	58
10年サマリー	60
コーポレートガバナンス	64
取締役および監査役ならびに経営委員一覧	64
取締役の専門性と経験	66
コーポレートガバナンス	68
企業データ・編集方針	74

 データ編 > 下記の情報を掲載しています。

- 2017年度CSR活動の総括と2018年度の目標
- 環境活動報告・環境データ・環境会計
- 人事データ

社会からの評価

社会的責任投資銘柄

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス
15年連続



フツツイ・フォー・グッド・インデックス
16年連続



モーニングスター
社会的責任投資株価指数
14年連続



MSCI・グローバル・サステナビリティ・インデックス

2017 Constituent
MSCI Global
Sustainability Indexes

THE INCLUSION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

FTSE Blossom
Japan Index
2年連続



MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数

2017 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

環境、安全衛生、IRなど

攻めのIT経営銘柄
2年連続



健康経営優良法人2018
～ホワイト500～
2年連続



インターネットIR表彰
6年連続



ESI Best Green Shipping Line
5年連続



RoSPAアワード
2年連続(NYK LNG SMUK社)



- ・東洋経済「CSR企業ランキング」業種別第1位に11年連続で選定
- ・当社グループ運航船「飛鳥II」が「クルーズシップ・オブ・ザ・イヤー」で26年連続第1位



環境省実施の宅配便再配達防止「COOL CHOICEできるだけ一回で受け取りませんかキャンペーン」に賛同しています。

WHY

当社の社会における存在意義・使命

Bringing value to life.

WHAT

当社が10年後にありたい姿、成すべきこと

- 事業活動を通して積極的に社会や環境の課題を解決
- 高い倫理観と社会規範に沿った責任ある事業活動を徹底
- 絶えず半歩先の精神で新たな価値を創出
- 安定的な収益構造を確立

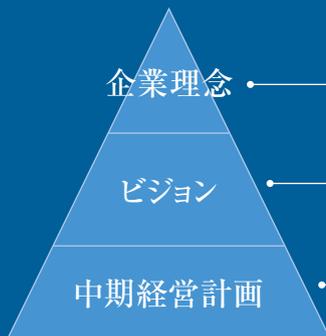
HOW

企業理念に基づき、ビジョンを実行する手段・方法

Staying Ahead 2022

with Digitalization and Green

経営計画の体系図



社会情勢の変化に応じて 産業や暮らしに貢献してきました

創業から130余年、日本郵船グループは、日本そして世界の社会・経済の変化とともに進化を遂げてきました。モノ運びにとどまらず、変化のなかに潜在するニーズを的確に捉え、迅速に対応することで産業や人々の暮らし

の発展に貢献しています。

これからも時代の変化に対応しながら、「誠意」「創意」そして「熱意」を持って、世界中に豊かな価値を提供していきます。

1885年～

欧州、北米へと拡大し、 日本海運業の礎を拓く

欧米の船会社が覇権を握っていた当時、日本の船会社として初めて遠洋航路を開航。厳しい価格競争に晒されながらも、日本の繊維産業など対外貿易の発展を支えました。



欧州航路第一船「土佐丸」



大阪紡 総掛室 (東洋紡(株)提供)

1970

1960

1885 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950

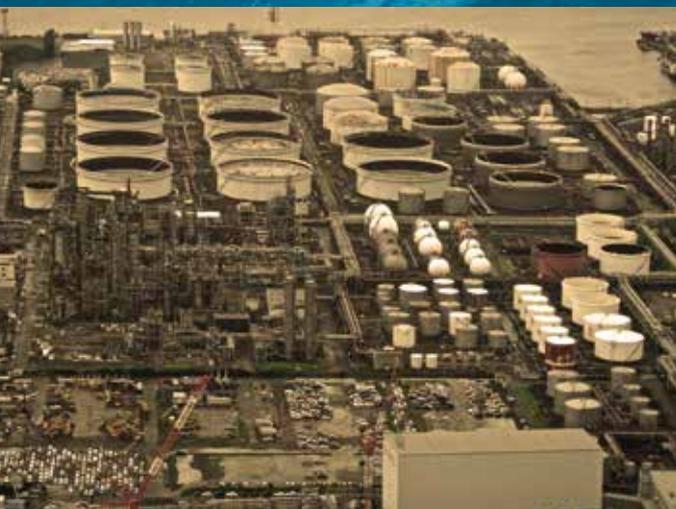
- 設立
- 日本初の遠洋定期航路を開航

- 当社初の原油タンカーを竣工
- 当社初の鉄鉱石専用船を竣工

1950年～

海運を通じて戦後復興や 高度経済成長を支える

重工業を中心に、石油・鉄鉱石などの需要が拡大。原材料輸入のための大型専用船を運航し、日本の産業発展に大きく貢献しました。



石油精製工場



原油タンカー「丹波丸」

2010年～ エネルギー バリューチェーンの 発展に貢献

環境問題への意識が高まるなか、LNGや水素など環境負荷の少ないエネルギーにいち早く注目。拡大する海底資源開発にも参画し、上流から下流まで幅広く対応できる体制を整えています。



FPSO※



LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」

2000

2010

2022

- ブラジル沖のFPSO※事業に参画
- 新造船として世界初のLNG燃料供給船を竣工
- ※FPSO: Floating Production, Storage and Offloading system 海底油田・ガス田から原油・ガスを生産・貯蔵し、直接輸送船へ積み出す浮体式設備

1980

1985

1990

●総合物流事業(海・陸・空)を本格稼働

1985年～ 総合物流企業として さまざまな産業の サプライチェーンをサポート

お客さまのサプライチェーンのグローバル化に伴い、海運にとどまらない総合物流企業を志向。産業ごとの多様なニーズに迅速かつ柔軟に対応してきました。



自動車専用船「ZEUS LEADER」



陸上輸送



航空機B747-8F

海・陸・空の幅広いフィールドで、 ステークホルダーの 多様なニーズに応えています

事業ポートフォリオを柔軟に転換

物流は人々の生活や産業において欠かすことのできないインフラの一つです。物流需要の増大や経済のグローバル化、新興国の急速な成長など、世界情勢や市況の変化にあわせて、当社グループは事業ポートフォリオを戦略的に転換してきました。世界トップクラスの船隊による海上輸送に加え、トラック輸送や航空貨物輸送のほか、ターミナルや倉庫運営、完成車のPDI※サービスなど、お客さまのニーズにあわせた「海運業+α」の事業を展開してきました。これからも、時代の変化を捉え、多様なニーズに応えていきます。

※ Pre-Delivery Inspection: 完成車の納品前検査・補修・部品補給サービス



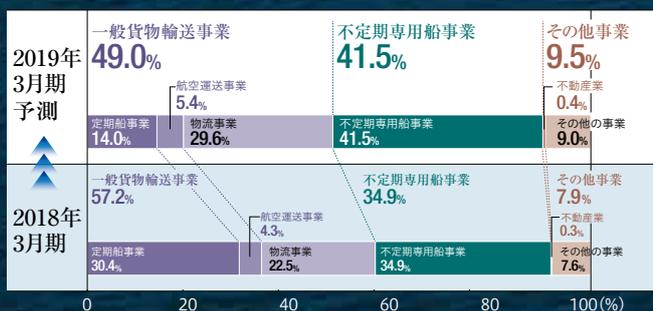
社会や環境のニーズにあわせて、 「モノ運び」のその先へ

当社グループが長年にわたり培ってきた高い輸送技術やノウハウ、グローバルなネットワークと、さまざまなパートナーとの連携により、モノ運びからさらに進んだ事業展開を進めています。環境への負荷を低減する船舶用LNG燃料の供給・販売事業やグリーンビジネスの展開、デジタルイノベーション推進による新たなビジネスチャンスの創出など、社会や環境の将来を見据えて、幅広いステークホルダーのニーズに応えるために、事業活動を通して、社会に新たな価値を創出していきます。

モノやエネルギーを 安全に運ぶ



売上構成の変化



人材を育てる・ 活かす



環境負荷軽減に取り組む

イノベーションを生み出す



コミュニティと共存する



持続的な成長の「機会」と「リスク」への対処が問われています

当社グループの持続的成長には、事業環境の変化を見据え、成長に向けた「機会」と対処すべき「リスク」を見極めることが必要です。ボラティルな海運市況に加え、地政学的リスクの高まりやデジタル技術の進歩など、当社グループを取り巻く

環境は大きく変化しています。政治・経済、国際社会の動向を踏まえて、「機会」を最大化し「リスク」を軽減するためにどのような方策を講じるべきか、長期的な視点で状況を見極め、経営戦略・施策の立案に活かします。

メガトレンド

政治・経済

- 地政学的リスクを包含する世界政治（北東アジア、中東情勢の緊迫化）
- 保護主義の台頭
- 世界的・地域的な経済環境の変化
- 過剰流動性による資金供給の増大

社会

- 新興国・途上国の人口増加
- 南北問題、貧富の差の拡大
- 気候変動・海洋保全問題
- 低炭素・脱炭素の動き
- 日本における働き方の変化

技術

- AIの進化、デジタル技術の進歩
- 3Dプリンター・生産体制の変化
- ブロックチェーン

主な機会

- 海運需要の増大
- 代替供給地の発生
- 長距離代替輸送の需要増加
- サプライチェーンの健全化ニーズ
- 高度な輸送品質のニーズ
- 船質・船舶管理レベルに対する厳格な評価
- 安全・環境対策への要請増大
- デジタル技術開発のニーズ増加

主なリスク

- 海運需要の減退
- 輸送ルートの遮断
- ボラティリティの増大
- 船腹の過剰供給
- 為替・燃料油価格の変動
- 海難事故リスクの増大
- 技術の陳腐化による競争力低下
- 人材の流出・流動化

例えば… マーケット対応力の強化

さまざまな要因で乱高下する海運市況に左右されない企業体質への改善が求められています。ドライバルク事業では、徹底的な市況エクスポージャー管理と市況予測の精度を上げ、変動する市況に対し安定的に収益を上げられる構造への転換を図ります。

→ P54-55「事業別戦略」



例えば… デジタル技術の進化

世界最大級の運航船舶数とさまざまな船種、実海域から得られた膨大なデータに経験豊富な海技者の知見を加え、最新のデジタル技術で解析。社外とのコラボレーションによる衝突・事故・機関故障予防など安全で効率的な運航のみならず、あらゆる物流技術や商流プロセスの改善をフィードフォワードの発想で追求します。

→ P22「特集1 Digitalization & Green」



例えば… 環境規制対応

世界中で気候変動や海洋・生物多様性といった環境問題への意識が高まるなか、船舶に関連する環境規制も厳格化しています。規制対応だけでなく、当社グループ内にある四つのラボで蓄積した知見や、先端技術を駆使し他社との差別化を図ります。

→ P20「特集1 Digitalization & Green」



株式会社 日本海洋科学
Japan Marine Science Inc.

NYK Business Systems



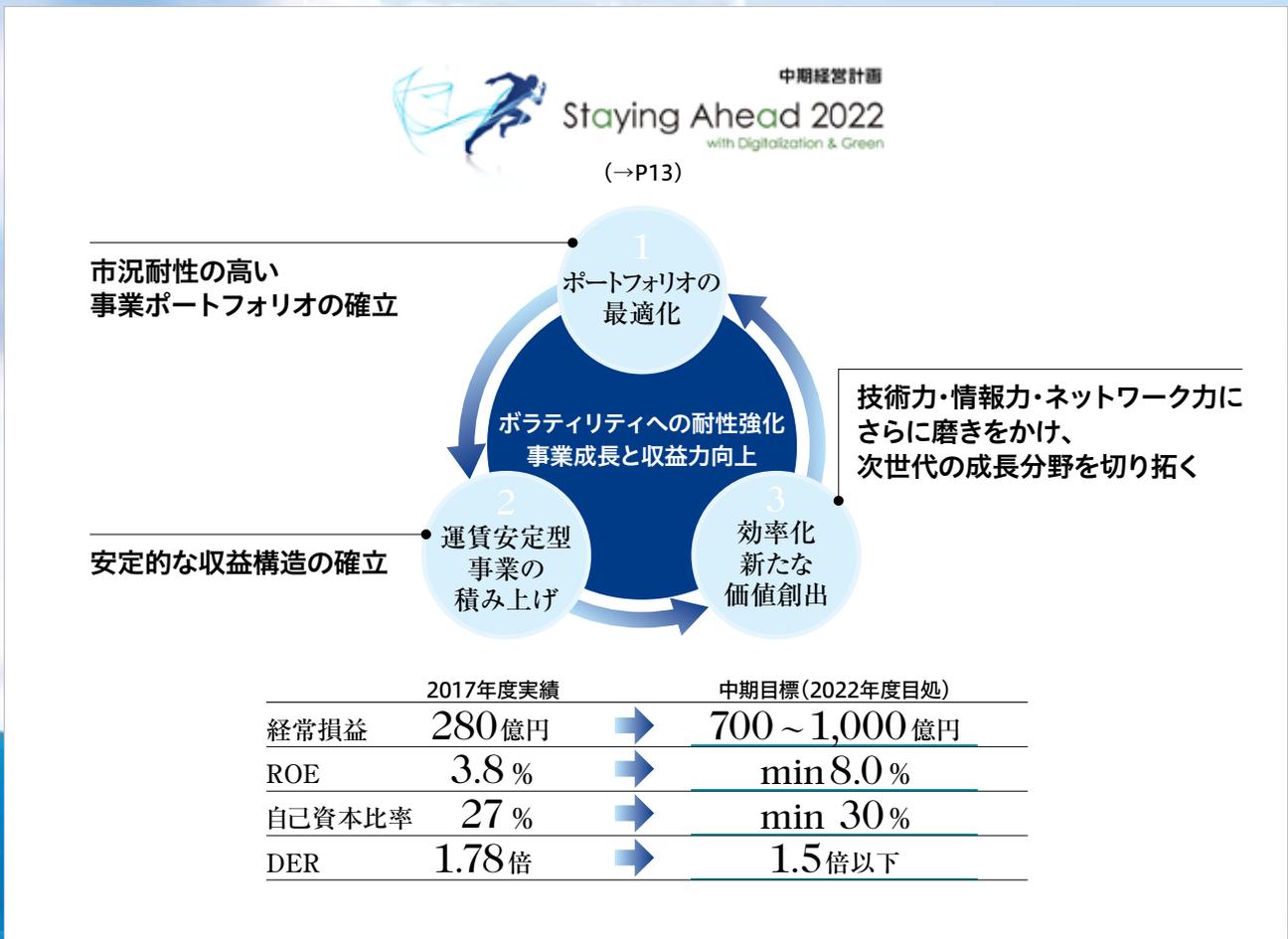
例えば… ガバナンスの高度化

効率的な資本配分と、リスク選好と許容度を定期的に把握することが企業の持続的な成長に欠かせない要素です。リスク管理に関する社会的要望や要請に常に注意を払い、定期的に確認を行い、必要に応じて見直しを行います。

→ P68「コーポレートガバナンス」



新しい中期経営計画のもと、 安定収益構造の確立と 持続的な成長を目指します



マテリアリティ(重要課題)

安全

→P32

環境

→P36

人材

→P40

ガバナンス

→P68

当社グループは、5カ年の新中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”を策定しました。この計画のもと、ボラティリティ耐性強化に向けたポートフォリオの最適化や運賃安定型事業の積み上げによる収益力向上、“Digitalization and Green”をキーワードとしたIoT技術の活用やグリーンビジネスの展開を加速します。“Bringing value to life.”の基本理念に沿って、当社グループの中長期的な成長と、お客さまや社会への新たな価値創出を目指します。

モノの輸送による価値

- 生活に欠かせないものを届ける
- 人々の豊かな暮らしの実現
- エネルギーの安定供給
- 経済活動を支える安定的なサプライチェーンの構築



グローバルな事業展開による価値

- 世界各地での雇用創出
- 新興国における物流インフラの整備
- 物流による世界経済の活性化



価値の創出

Bringing value to life.

環境・安全対応による価値

- 輸送時のCO₂排出量の低減
- 海洋・大気汚染の防止、生態系の保全
- 次世代エネルギーへの転換のためのイノベーション



中期経営計画の推進

社長メッセージ

DigitalizationとGreenをキーワードに、
絶えず“半歩先”の精神で
新たな価値創造に挑みます



代表取締役社長・社長経営委員

内藤 忠顕

前中期経営計画と2017年度の振り返り

“Beat the Crisis”で目指した「耐える時」「次の形を仕込む時」 いずれも成果を挙げることができました

まず、2014年4月からスタートした5か年中期経営計画“More Than Shipping 2018 ～Stage 2 きらり技術力～”を振り返りますと、初年度は数値目標を達成したものの、その後市況が悪化し、とりわけ2016年度は“パーフェクトストーム”といわれるほど大荒れの状況となりました。そのため、構造改革費用として約2,000億の損失を計上するとともに、中期経営計画の利益・財務計画を取り下げました。また、この緊急事態に対応すべく、“Beat the Crisis”～耐える時、次の形を仕込む時～と名付けた全社プロジェクトにより2017年度末までの2年間、コスト削減や体質改善を推進しました。会社が苦しい時期を耐え抜こうというマインドを持ち、社員一丸となって、よく頑張ってくれたと思います。

その成果に加えて海運市況が回復したこともあり、2017年度の業績は売上高2兆1,832億円、営業利益278億円、経

常利益280億円、親会社株主に帰属する当期純利益201億円と大幅に改善しました。配当についても、2016年度は見送らせていただきましたが、2017年度は1株当たり30円の期末配当を実施します。

なお、利益・財務計画は取り下げましたが、基本戦略として掲げた「アセット戦略」「事業の差別化戦略」は妥当性を失っていないことから、施策を着実に遂行しました。定期コンテナ船事業の3社統合の決定や郵船ロジスティクス株(YLK)の完全子会社化など、“次の形を仕込む”という点でも一定の成果を挙げることができたと考えています。近年の厳しい経営環境において取り得る最善の策であり、今回発表した新中期経営計画においても、基本戦略の骨子は継続し、さらに改善・進化させていく考えです。

前中期経営計画の基本戦略および“Beat the Crisis”に沿った以下の施策を実施

事業ポートフォリオの入れ替え

- 定期コンテナ船事業の3社総合
- 郵船ロジスティクス株の完全子会社化
- 北米ターミナル事業(持分の一部)、米国客船事業、冷凍船事業の売却
- LNG・海洋事業・自動車物流分野における安定・成長型新規案件の獲得

ボラティリティの高い事業におけるライトアセット化

- ドライバルカーの余剰船舶売却・解撤
- コンテナ船隊の長期支配船削減・用船の短期化

海運業+αの取り組みを活かした差別化

- LNG燃料供給・販売事業に進出
- IoT活用による次世代物流ソリューションの開発
- 燃費効率、定期コンテナ船事業におけるイールドマネジメントの追求

利益・財務計画

(億円)

	前中期経営計画	
	2014年度	2016年度
売上高	23,000	25,000
営業損益	700	1,000
経常損益	700	1,200
当期純損益	350	800
ROE	5%	9%
配当性向	25%	25%

(億円)

	実績			
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	24,018	22,723	19,239	21,832
営業損益	662	490	△181	278
経常損益	840	601	10	280
当期純損益	476	182	△2,657	201
ROE	6%	2%	△41%	3.8%
配当性向	25%	56%	—	25.1%

環境認識と新中期経営計画の策定

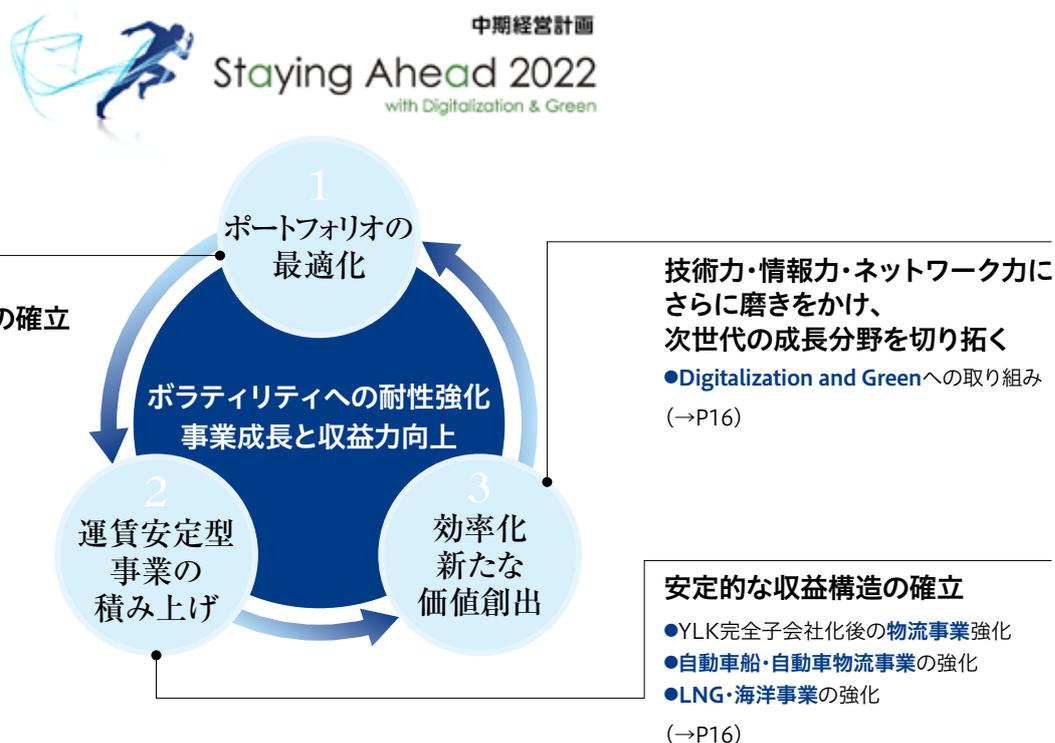
事業環境が大きく変化するなか、常に半歩先を行くために
創意工夫で新たな価値を創造するという決意を込めました

2018年3月、新しい5カ年の中期経営計画を発表しましたが、その前提として、まず私たちを取り巻く環境を整理しました。当社グループに影響を及ぼす外部環境は大きく分けて二つあり、一つはボラタイルな市況性です。現在、海運市況は回復基調にあるものの、金融の過剰流動性により投機的資金が船舶投資へ向かうことによる船腹量の供給拡大懸念や、為替や燃料価格も過去10年間で大きく変動してきたことなど、いまだ先が見えづらく不透明感は増えています。もう一つは、多様に変化する社会構造です。保護主義の強まりや地産地消の流れ、地政学的リスクへの懸念も依然として存在しています。また、デジタル技術の急速な進展や低炭素社会へのシフト、環境規制の厳格化といった変化も顕在化しています。これらに対応するためにどのような創意工夫で差別化を図るかを考え、計画に盛り込みました。

また、新中期経営計画の策定にあわせて企業理念も一新しました。そのきっかけは、社外取締役の一人から「現在の日本郵船グループは、企業理念で掲げている『モノ運び』という概念では捉えられない分野に事業展開している。新しい中期経営計画を策定するなかで理念も見直してはどうか」というご指摘をいただいたことです。

これを受けて、当社グループの存在意義や目指す姿を改めて見つめ直し、“Bringing value to life.”という基本理念にたどり着きました。これは、会社を興した創業者から受け継いできた想いで、時代や社会が変わっても永続的に追求していくテーマであり、当社グループの事業すべてに通じるものだと思います。この企業理念のもと、10年後のありたい姿として4つのビジョンを掲げるとともに、それらの実現に向けた新中期経営計画“Staying Ahead 2022 with

新中期経営計画の基本戦略



Digitalization and Green”を策定しました。
「Staying」は、将来を見据えて愚直に取り組むという意味であり、「Ahead」は、創意工夫で他社より“半歩先”を行

こう、常に人の前を行こうという先取の精神を表したつもりです。

基本戦略①—ポートフォリオの最適化

ドライバルク事業と定期コンテナ船事業を抜本的に見直し 痛みを伴ってでも収益改善を目指します

新しい中期経営計画では、前中期経営計画の考え方を踏襲しつつ、先に述べた環境認識を踏まえ、三つの基本戦略を掲げました。

一つ目は「ポートフォリオの最適化」です。ドライバルク事業と定期コンテナ船事業は、今後5年間で徹底的に手を入れ、ポートフォリオとして万全な体制にしようと考えています。ドライバルク事業については、痛みを伴ってでも収益改善を達成する決意で構造改革を進めます。また、船と契約の期間のマッチングにより安定的に収益を出せる体質にするために大胆に取り組んでいこうと思っています。

定期コンテナ船事業では、日本郵船(株)、(株)商船三井、川崎汽船(株)3社の同事業の統合により、効率化とスケールメリットを追求します。事業運営会社としてシンガポールに Ocean Network Express Pte. Ltd.(ONE)を設立し、

2018年4月に営業を開始しました。中長期的に安定して利益を創出できる会社にするため、ONEには積極的にコミットしていきたいと考えています。幸いなことに、海外の同業他社の再編も進み、プレーヤー数が大幅に減りましたので市場は安定してくるものと期待しています。

新会社は乗出し時に多少の混乱はあったものの、全体の進捗は極めて順調です。良いパートナーに恵まれたことで、一つの目標に向かって一緒に作り上げることが非常にうまくできました。また、ONEのCEOには、当社で長年定期船事業を担当してきたJeremy Nixon氏が就任しました。彼は人柄がとても素晴らしく、他の2社からも高い評価を得ていますのでONEを日本発の世界企業としてうまくマネージしていってくれるものと期待しています。

日本郵船グループを取り巻く環境1

コンテナ船市況
●荷動きは緩やかに回復中
●大型船竣工による供給過剰は当面継続



ドライバルク船市況
●2016年史上最低値記録
●本格回復には依然時間を要する見通し



基本戦略②— 運賃安定型事業の積み上げ

成長が見込まれる事業に積極的にリソースを投入し さらなる収益拡大を目指します

二つ目の戦略は、「運賃安定型事業の積み上げ」です。成長が見込める事業を強化し、収益拡大を図ります。運賃安定型事業のうち「物流事業」「自動車船事業」「自動車物流事業」を成長促進事業、「LNG事業」「海洋事業」を重点投資事業と位置付けています。

物流事業では、完全子会社化した郵船ロジスティクス(株)との事業連携の深化と、経営資源の相互有効活用によるシナジーを追求します。自動車船事業、自動車物流事業では、デジタル技術を活用した輸送・荷役の効率化と積極的な環境対応を実践します。その代表例がベルギーのICOターミナルです。ICOターミナルは、LED電灯や太陽光パネルの導入、2019年からは風力発電事業も開始する「グリーントーミナル」です(→P21、53)。また、ロケーション技術を活用してターミナル内の車の動静と蔵置の効率化を推進する、最強の自動車ターミナルでもありますので、このICOをモデルケー

スとして世界中に展開していきます。また、2050年までのエネルギーの需要において、再生可能エネルギーとともにLNGの伸びも期待できますので、LNG船を今の70隻強から2022年に100隻程度にしたいと考えています。また、現在ヨーロッパで展開しているLNG燃料供給船やLNGを燃料とする自動車専用船の運航も拡大していこうと思っています。海洋事業も、LNG事業で培ったノウハウやネットワークを活かし、新たな事業分野も含めて関与していきたいと思えます。



自動車専用船へのShip to Ship方式によるLNG燃料供給

基本戦略③— Digitalization and Greenへの取り組み

業界に先駆けて進めてきたデジタル技術の開発・活用と 新たなグリーンビジネス創出に注力します

三つ目の戦略は、「Digitalization and Green(D&G)への取り組み」です。デジタルイゼーションやグリーンというのは、もう世の中の全体の動きだと思っています。D&Gはここまでお話ししてきた基本戦略にも深く関わるいわば共通

項で、D&Gで新たなサービスや付加価値を提供していこうという考えです。当社グループ内にD&Gが大事な切り口であることを周知し、価値創造の挑戦へと背中を押す意味で、あえて強く打ち出しました。

日本郵船グループを取り巻く環境2

技術の進歩(Digitalization)

- IoT、ビッグデータ、AIなど、デジタル技術の進歩
- 技術進歩に伴う顧客ニーズの変化
- 効率化・コスト削減への意識向上

環境対応・意識(Green)

- 低炭素社会へのシフト
- 環境規制の強化
- ESGの取り組みへの評価

「Digitalization」については、元々当社グループは業界に先駆けて推進してきました。運航データの蓄積や船陸での共用、配船・運航の効率化や船体設計・改造等に結び付く数々の技術開発も行ってきています。すでにかなりのデータが蓄積され、ディープラーニングでの予知能力も高まり、事故予防や機関事故の未然防止への活用も始まっています。今後、これらを追求することで、自動操船の技術開発にもつなげていく考えです。

「Green」については、大きく三つの方向性があります。一つ目は国際的な環境規制対応、二つ目は効率運航・CO₂削減、三つ目は事業化です。先の二つは従来の取り組みを引き続き深化させていく考えです。「事業化」については、グリーンビジネスへの参入を視野に入れています。再生可能エネルギーは間違いなく需要が伸びる分野です。私は、今

後グリーンビジネスに挑むうえで再生可能エネルギーなしには考えられないと思います。太陽光や風力だけでなく潮流発電もあるかもしれません。モノ運びという枠を超えて、ビジネスチャンスを機敏に捉えていきます。

当然のことながらデジタル技術や環境対応には他社も力を入れていると思いますが、当社グループにはD&Gを支える「四つのラボ」があります。当社の技術研究開発を担う㈱MTI(Monohakobi Technology Institute)、海事専門のコンサルティングサービスを提供する㈱日本海洋科学、システムの企画・開発などを担う㈱NYK Business Systems、シンガポールに設立したスタートアップ企業Symphony Creative Solutions Pte. Ltd.です。これらを総合した当社グループの技術開発力は大きな優位性だと感じています。



デジタルツインを活用した高環境性能船の開発



操船シミュレーターを活用した自動操船研究

Digitalization and Greenを通じた効率化と新たな価値創出に向けて
進捗をモニターするためのKPI=Power Index

	Digitalization		Green
	データ分析 アプリケーション開発	サプライチェーン全体の 効率化	グリーンビジネス
定量	<ul style="list-style-type: none"> ●船上計測データ量 ●アプリケーションソフト 開発件数 	<ul style="list-style-type: none"> ●2015年を基準年とした 輸送単位当たりのCO₂ 削減量 	<ul style="list-style-type: none"> ●直接・間接的に関与する 再生可能エネルギー 発電能力
定性	<ul style="list-style-type: none"> ●安全運航 遅延時間削減、事故削減 ●環境・省エネ運航 CO₂削減、IMO環境規制準拠 	<ul style="list-style-type: none"> ●以下の主要施策は個々に 目標、工程、期限を設定・管理 a. デジタルツイン b. 自動化技術 c. ブロックチェーン対応 d. デジタルフォワーディング e. サプライチェーン見える化 	

企業価値と社会価値の両立に不可欠な重要課題

社会に存続する原点であり競争力の源泉でもある

「安全」「環境」「人材」に継続的に取り組みます

当社グループは、新中期経営計画を通じて収益の最大化を図る一方、社会課題・環境課題の解決に貢献し、企業価値と社会価値の創出を目指しています。そして、企業価値と社会価値を両立させるための重要課題（マテリアリティ）として掲げているのが、「安全」「環境」「人材」です。

これらの重要課題を語るうえで忘れてはならないのが、1997年に東京湾で起こした原油流出事故です。当社が運航していた大型原油タンカーが東京湾中ノ瀬で座礁し、約1,550キロリットルの原油が流出しました。大きな被害をもたらしましたので、当時は会社の存続も危ぶまれるほどでした。この事故は、当社グループが社会に存続するための原点が「安全」「環境」「人材」への対応にあることを強く意識する契機となり、以降、さまざまな仕組みや活動を推進してきました。

「安全」に関して言えば、船や飛行機、トラックなどが動く限り、「事故は起こり得る」という前提で考える必要があります。当社独自の安全基準NAV9000による船舶の安全運航の徹底など、さまざまな安全確保の地道な取り組みを実践しています。「環境」に対しては、グループ環境経営連絡会や、世界4極の環境管理責任者と年に数回地域ごとの環境

問題について課題を協議し進捗確認をするほか、中期経営計画の中でCO₂削減目標も掲げました。「人材」については、さまざまな国籍の船員の配乗や創立以来初の女性船長誕生などダイバーシティ（多様性）の推進とともに、D&Gの担い手としての人材育成・確保に努めています。

「安全」「環境」「人材」に注力し続けてきたことが、結果としてお客さまからの信頼にもつながり、パートナーとして選んでいただけているのだと思います。長期的なパートナーシップ構築に向けた差別化の源泉という観点からも、三つの重要課題に引き続き注力していきます。



Global NYK/YLK Week研修風景

投資計画とガバナンス

資産流動化によってさらなるキャッシュフローを創出し

設備投資は柔軟に、慎重に進めます

中期経営計画の利益・財務目標として、2022年度を目処に経常利益700~1,000億円、ROE8.0%以上、自己資本比率30%以上、DER1.5倍以下を掲げています。このうちROEについては、収益性向上やコスト削減、資産効率向上、投資適格格付けの維持を通じて向上を図ります。5年間の営業キャッシュフローは5,700億円を見込んでおり、うち設備投資として5,200億円を想定しています。設備投資には船舶

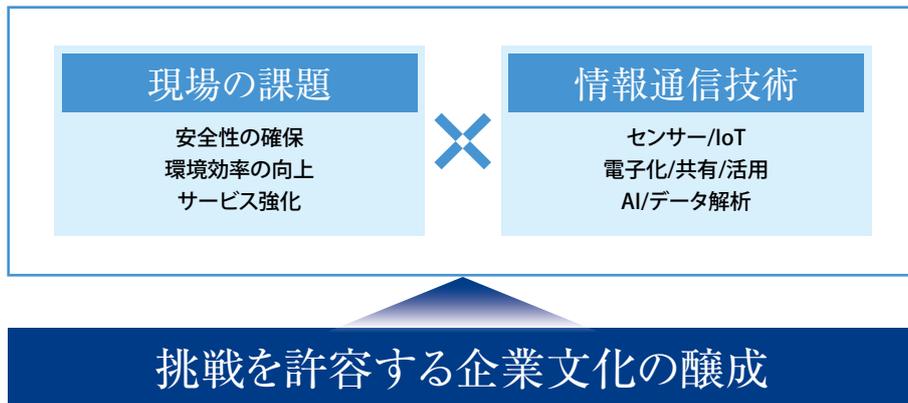
への投資のみならず、海洋事業や環境など新しいものへの投資も含みます。市場にはいまだ不透明感が残っているため、積極果敢というよりは慎重に投資を判断する方針であり、前中期経営計画と比べると投資総額は減っていますが、今回はハードでなくD&Gや人材などソフト面に重きを置いていますので、金額の多寡で量れるものではないと考えています。



特集 1 Digitalization & Green

さまざまな「現場」の課題を解決

当社グループには、船や飛行機、トラックといった「輸送の現場」だけでなく、ターミナルや倉庫、船の建造のほか、営業・運航管理などの「現場」があります。「現場」が直面するさまざまな課題をデジタル技術で解決するとともに、収集したデータを分析して新たな価値を創出する取り組みが、当社の「きらり技術力」です。アイデアをいち早く具現化するために、自ら創意工夫して行動を起こす現場の担当者と、当社グループの強みである四つのラボ(株)MTI、(株)日本海洋科学、(株)NYK Business Systems、およびスタートアップ企業のSymphony Creative Solutions Pte. Ltd.がタッグを組み、社外パートナーを含めて共創しています。



Focus 企業文化の醸成～「きらり道場」の取り組み

当社は、2015年にイノベーション推進リーダー育成プログラム「きらり道場」を開始し、延べ200人以上の中堅・若手社員がこのプログラムに参加しています。「きらり道場」を通じて、現場課題の把握や創意工夫の具現化、業務改善の手法を体系的に教育し、「自ら創意工夫し、行動を起こす」人材を養成しています。この活動を継続することで、「挑戦を許容する企業文化」を醸成し、半歩先の差別化を絶えず創出する企業となることを目指しています。



きらり道場

船の現場で

“船内作業を効率化したい”

電子M0チェックシステム導入により 機関プラントデータのさらなる活用へ

夜間の機関室無人運転のために、船内機器の運転状態を確認・記録する「M0チェック」。従来紙に記入していた2,000におよぶチェック項目を電子タブレット入力に変更することで、異常値の発見や他船とのデータ共有など、乗組員の負担軽減につながっています。また、検知した異常値を陸上の担当者へ通知し、機器異常に早期に対応するためのシステム開発を進めています。



電子M0チェックシステム

運航管理の現場で

“船の状況を随時知りたい”

「SIMS+LiVE」の活用で、 リアルタイムの船舶運航データを可視化

船舶には操船や機関プラントの状態を把握するためのさまざまなセンサーが搭載されています。これらのデータを陸上と共有可能にしたのが「SIMS」であり、可視化を実現したポータルサイトが「LiVE」です。陸上の運航や船舶管理を行う担当者がいち早く状況を把握できるようになり、最適運航やトラブルの早期発見などに活用するとともに、SIMSで蓄積したデータの解析による研究開発も進めています。



ポータルサイトLiVE

物流・ターミナルの現場で

“複雑化する貨物の動きを一元管理したい”

新システムを開発し一元管理。導線の最適化とともに 無人ゲートや各種EDI等、最先端オペレーションを実現

完成車は、鉄道貨車や車輛運搬車および自動車運搬船によりターミナルに搬出入されるため、緻密な入出庫管理が必要です。ベルギーのICOターミナルは、作業計画とオペレーションの最適化、顧客とEDI (Electronic Data Interchange) を介した事務の効率化、無人ゲートの運用など、業務を統合管理するシステム開発により、最先端のターミナル運営を実現しています。



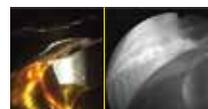
ICOの無人ゲートシステム

建造の現場で

“環境に優しい船を造りたい”

最新鋭のセンサーで収集したデータを活用し、 高効率なプロペラを設計

当社は(株)MTIおよびジャパン マリンユナイテッド(株)と共同で、実海域における船舶のプロペラの作動状況を計測するセンサーを開発しました。収集した実海域データを分析・活用することで、さらなる高効率を追求した新たなプロペラを設計。プロペラの燃費効率改善によりCO₂排出量が約1.2%削減できる見込みです。



模型プロペラの水槽試験 (左)と実船観測 (右)

オープンコラボレーションで新たな価値を創出

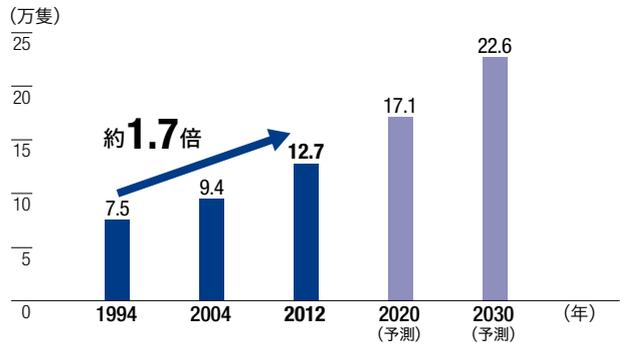
IoT、ビッグデータ、AIといった情報通信技術の進歩は“第4次産業革命”と呼ばれ、あらゆる産業・社会に変革を起こし、データ駆動型社会へ移行するといわれています。当社グループはこれまでの130年余で培ってきた経験と蓄積したデータをさまざまなパートナーと共有し、協働することで、デジタイゼーションを加速させ、「ユーザー視点」での技術開発や新たな価値創出に取り組みます。

船舶の衝突リスク判断と自律操船に関する共同研究

船舶の大型化や隻数・海上輸送量の増加により、衝突リスクが増大

近年、海運業界では輸送効率の観点から船舶の大型化が進むとともに、世界中の運航隻数も増加する傾向にあります。マラッカ・シンガポール海峡をはじめとする海上交通の要所と呼ばれる海域は、道路交通の渋滞同様に輻輳(ふくそう)[※]するため、衝突事故のリスクが高まっています。こうした状況下での超大型船舶の操船には、より高い技術力と経験が要求され、輻輳海域を安全に通航することは、乗組員の大きな負担となっています。また、輻輳海域における重大事故は、人命・財産・環境などに多大な影響を及ぼすため、業界全体の大きな課題となっています。

マラッカ海峡利用船舶隻数



出所: (公財)日本財団 2012年を参考に当社作成

※ 輻輳(ふくそう): 船舶の多くが集中し非常に混雑する状態

人間の経験知や感覚値をデータ化し、安全運航に活用

当社は、2016年に(株)MTI、(株)日本海洋科学(以下、JMS)とともに、航海機器メーカーである(株)日本無線、東京計器(株)、古野電気(株)の3社および(一財)日本海事協会と共同で「船舶の衝突リスク判断と自律操船に関する研究」を立ち上げました。本研究は、他船との衝突回避や見張りを支援するツールの開発など、本船運航時の安全性向上を目的としています。JMSの操船シミュレーターを用いて、大型船の操船経験を積んだ船長が、操船時にどのように状況を把握し、リスクを予測・回避する行動をとっているのかをデータ化し、集積。このデータを解析し、経験の浅い

船員の的確な判断をサポートするシステム開発を進めています。

近年、自動運航船の国際ルール策定に向けた議論が開始され、海事イノベーションの機運も高まりつつあります。日本がその流れの先頭に立ち牽引していくために、国土交通省は先進船舶の技術研究開発支援事業を公募し、本研究はその一つとして採択されました。当社は国際的にも名高い日本の航海機器メーカーと共同で研究開発に取り組み、確立した技術を実用化することで、より安全な輸送環境の構築を目指しています。



JMSの操船シミュレーターによる船長の衝突回避実験
(一社)日本海運集会所提供

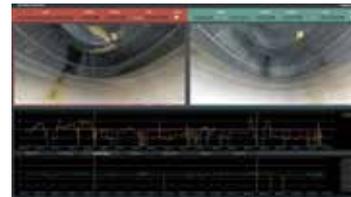


「機器の状態ベース」の新たなメンテナンスのルールづくり

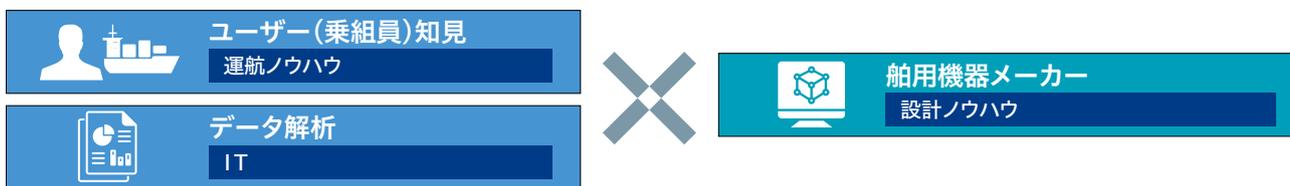
メーカーとのコラボレーションにより船舶の保守管理にイノベーションを起こす

当社グループは、Kirari NINJA、Kirari MUSEなど機器の状態を診断するツールをユーザーの視点で開発し、メンテナンスの最適化を目指しています。船舶はその長い生涯の間、船級協会の定める基準に従い、船内に搭載された各機器について、一定の運転時間ごとに点検・検査を受けることが義務付けられています。当社の運航船では、Kirari NINJAなどで得たデータと当社エンジニアの持つノウハウにより、機器の状態を確認しながらより安全で効率的な保守作業を行っ

ています。このようなユーザーの経験・知見と、船用機器メーカーのノウハウを融合し、従来の「運転時間ベース」ではなく、機器の劣化兆候をモニタリングする「機器の状態ベース」のメンテナンス導入に向け、船級協会との新たなルールづくりを進めています。



Kirari NINJAによる状態診断



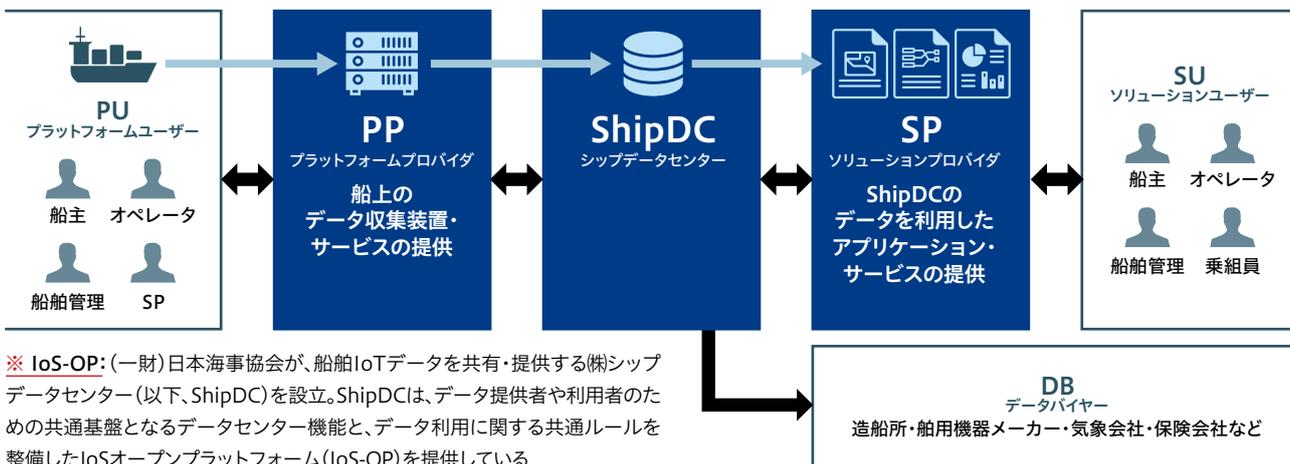
船舶IoTデータの共有と活用のためのプラットフォームづくり

「IoS (Internet of Ships) オープンプラットフォーム」に中核メンバーとして参画

IoSオープンプラットフォーム (IoS-OP)[※]は、海事産業各社が企業間の壁を超えてデータを共有・活用する「データ駆動型イノベーション」を促進する重要なインフラで、外航海運業界としては世界初の試みです。船社が提供するデータを造船所や船用機器メーカーなどの海事関連各社と共有し、それぞれの専門分野で活用することでイノベーションを促進します。IoS-OPは、船社、造船所、船用工業、情報通信をはじめとする46組織で構成されたコンソーシア

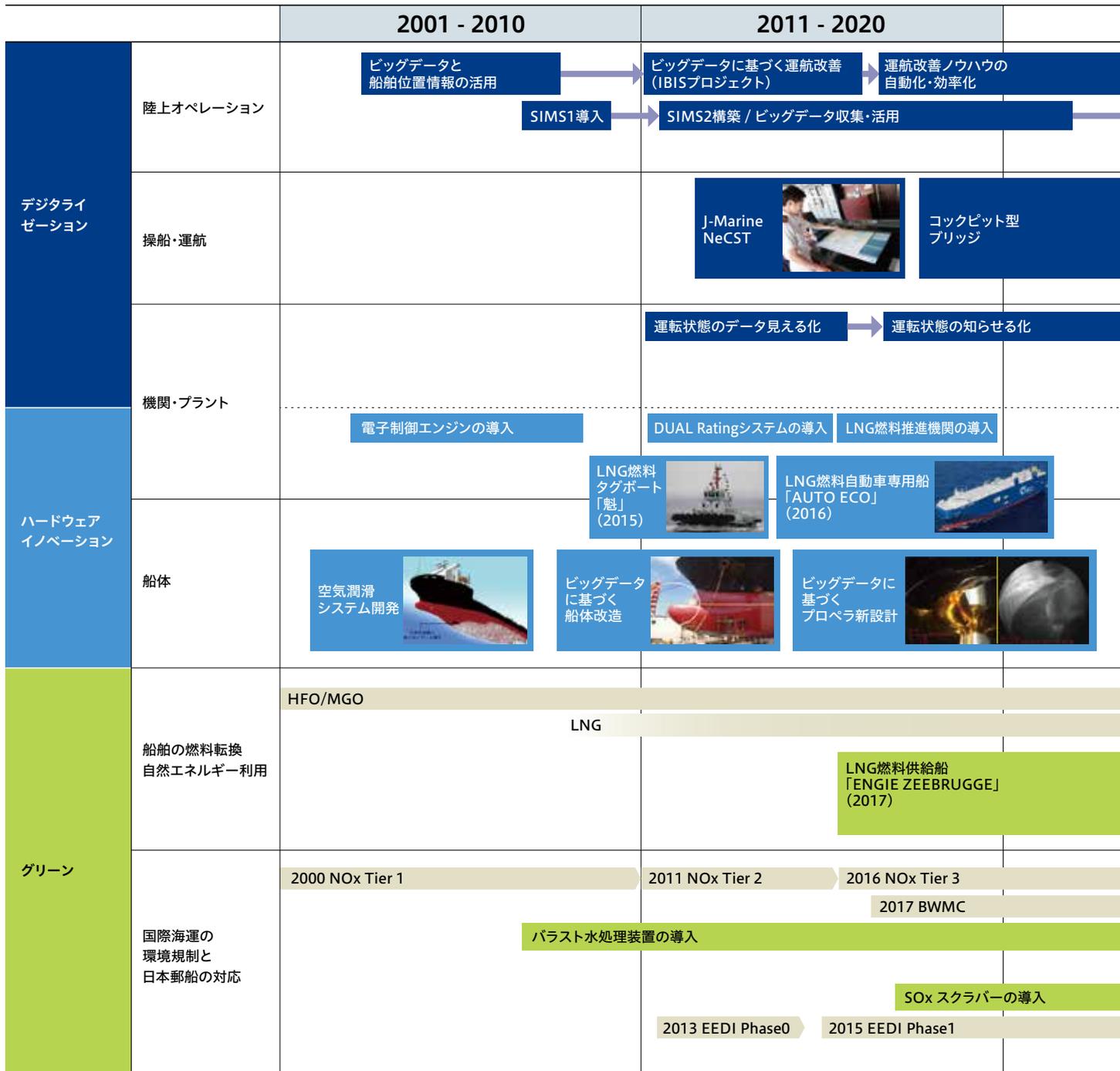
ムによって運営され、データ提供者と利用者間での高い公平性、信頼性および独立性を確保しています。

当社グループは、船社にとってメリットのあるIoS-OPとなるよう、中核メンバーとしてプラットフォームの構築を推進してきました。今後は、海外の船級協会とも協働し、世界規模のプラットフォーム実現を目指すとともに、グローバルな海事産業全体でのイノベーション創出を牽引することで、当社グループの競争力向上を図ります。



※ IoS-OP: (一財)日本海事協会が、船舶IoTデータを共有・提供する(株)シップデータセンター(以下、ShipDC)を設立。ShipDCは、データ提供者や利用者のための共通基盤となるデータセンター機能と、データ利用に関する共通ルールを整備したIoSオープンプラットフォーム (IoS-OP)を提供している

船舶の技術・イノベーションロードマップを策定



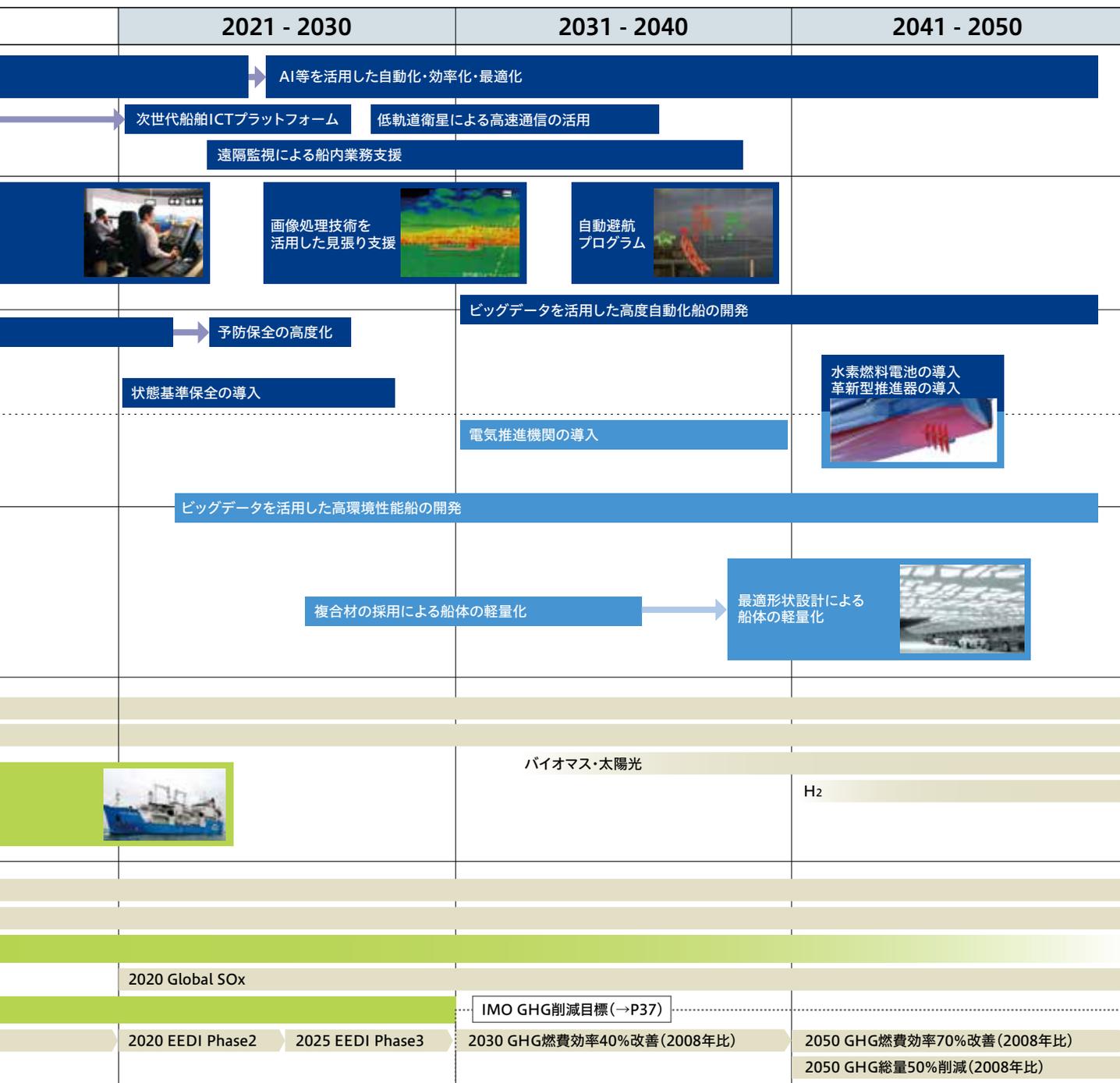
新中期経営計画の“Digitalization and Green”の取り組みに向けて、2050年までの研究領域とタイムフレームを掲げた「船舶の技術・イノベーションロードマップ」を策定しました。当社グループは、2009年に未来のコンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2030 (SES2030)」を発表し、各要素技術の研究開発を進めてきましたが、近年の環境規制の強化や技術革新の急速な進展により研究領域が広がったことから、ロードマップを見直しました。今後も社会やお

客さまに新たな価値を提供するため、デジタルイノベーション、ハードウェアイノベーションおよびグリーンの観点から、環境と安全運航に資する技術開発を進めていきます。



「NYK SUPER ECO SHIP 2030」

= 環境規制および目標



当社グループの中長期環境目標(CO₂削減目標)

新中期経営計画において、中長期環境目標を定めました。船舶からのCO₂排出量削減を図ると同時に、サプライチェーンへの波及効果も見込んでいます。

	2030年度	2050年度
船舶、海上輸送	-30%	-50%
サプライチェーン全体への波及効果	-40%	-70%

※ 2015年度を基準年とした輸送単位当たりのCO₂排出量削減率

当社目標はパリ協定の2℃目標達成の科学的知見に整合していることが、国際イニシアティブScience Based Targets Initiative(SBTi)より認定されています(2018年6月認定取得)。IMO(国際海事機関)で採択された国際海運からのGHG(温室効果ガス)削減目標と当社目標は同じ方向であり、遜色のない内容となっています。





国際海事機関 名誉事務局長
神戸大学 特別顧問・特別教授

關水 康司氏

日本郵船(株)
常務経営委員(船長)

小山 智之

特集 2 特別対談

コンプライアンスを超えた 徹底的・持続的な取り組みが 航海の安全・安心を実現する

海運業にとって、「安全」は常に追求すべき最重要テーマです。海難事故を防ぎ、国際社会の“大動脈”としての役割を果たし続けられるよう、安全航行や環境保全に関する国際ルールの整備が進められてきました。そのようなマリタイム(海事)ガバナンスの中核を担うのが、国連の専門機関「国際海事機関(International Maritime Organization:以下IMO)」※です。今回、IMO前事務局長の關水康司(せきみず・こうじ)氏をお招きし、常務経営委員の小山智之と、当社グループのマテリアリティ(最重要課題)である「安全、環境、人材」に関する取り組みと将来のマリタイムガバナンスについてお話いただきました。

※ 国際海事機関(International Maritime Organization :IMO) : 本部はロンドン。船舶の安全確保および船舶による海洋汚染防止等、海事問題に関する国際協力を促進するための国連の専門機関として1958年に設立。テロや海賊対策のほか、海難事故への対応、船舶の構造等に対する安全基準や積載制限に関わる技術要件、船舶からの油、有害物質、排ガス等の排出規制やエネルギー効率改善規制の導入などの幅広い課題に対し、条約、基準等の策定を行う。

“海の安全”の歴史

安全を経営の根幹に位置付け、 実効性の高いコード運用を

關水 海運の歴史は、いわば海難の歴史でもありました。なかでも大きなターニングポイントとなったのが、1912年のタイタニック号の沈没事故です。この悲劇がきっかけになり、1914年に初めての国際条約である「海上における人命の安全のための国際条約」(通称:SOLAS=Safety of Life at Sea)が採択されました。その後も事故を教訓に新しい条約がつくられ、海の安全を守る重要な規範となっています。

小山 当社は、そうした海のルールへの感受性を高め、い

かに迅速、適切にレスポンスしていくかに力を注いできました。その一例が、1992年の安全推進本部の設立です。発端となったのは、1980年代に海難事故が頻発したことを受けて、IMOが国際安全管理コード(ISMコード)※導入の検討を始めたことでした。当時、まさにISMコードが採択される時でしたが、私たち海運会社も安全に対してより大きな責任を持つべきであると考え、ISMコードの施行に先行して専門組織を発足させました。また、安全管理は海上職の役割という考え方が主流でしたが、当社では、安全管理を経営の中核に位置付け、設立当初から経営トップが安全推進本部長を務めています。

關水 確かに1998年のISMコードの施行も、近代海運の



歴史において重要な出来事の一つでした。それまでは、船舶の安全運航は個々の船長が責任を取るべきものとして、海運企業の経営者の責任は曖昧でした。ISMコードは、船舶を保有または運航する会社が経営責任として安全をしっかりと担保することを求めており、また船舶運航においてはヒューマンエレメント(人的要因)が非常に大事ですので、その要素も織り込んだ国際ルールとして作り上げました。

一方、ISMコードの採択から四半世紀が経過したものの、残念ながら世界では依然として重大な海難事故が発生しています。私が事務局長に就任した2012年、地中海で大型旅客船コスタ・コンコルディア号の座礁事故が発生しましたが、ISMコードに基づく実のある安全管理を実施していたなら、あのような事故は到底起こり得なかったはずですよ。

条約へのコンプライアンスは国際要件ですから、どの国のどの船も一応取り組むわけですが、形だけルールに適合しても活動の内容が伴わなければ安全は確保できません。それぞれの会社が、単なるコンプライアンスを超えて、実効性の高いコード運用をし、さまざまな努力を積み重ねていくことが重要なのです。

※ **ISMコード**: 海難事故防止を目的として、船舶の安全管理強化のために導入された「国際安全管理コード(ISMコード)」。国際航海に従事する総トン数500トン以上のすべての船舶と船舶管理会社に適用。船舶管理会社は同コードに沿った安全管理システム(SMS)を構築し、適合証書を取得、船舶への安全管理証書(SMC)備え付けが義務付けられている

当社グループの安全対策と人材育成

人材の多国籍化に対応し、ロイヤリティある船員を育成

小山 おっしゃる通り、ISMコードはフレームワークであり、その枠組みのなかで実際にどのように取り組むかは、各社に任されています。そのため当社では、お客さまに対して安全運航と輸送品質を担保するために何をすべきかという観点から、独自の目標や仕組みをつくって対応してきました。

ISMコードの管理対象は自社保有の船舶だけでしたが、それでは当時の運航船の約半数にしか達しません。そこで、条約の枠組みを超えて、すべての運航船を対象として品質を担保するための仕組みを構築したいという思いから、

1998年に「NAV9000」(→P32)という当社独自の統一安全基準をつくり、当社が船舶を用船している船主さん、船舶管理会社や本船の監査を行う第三者監査の仕組みを導入しました。監査といっても一方的に検査して改善を要求するわけではありません。ビジネスパートナーとして対話を重視し、安全管理や環境保全の重要性をご理解いただいたうえで、コンプライアンスのレベルを超えた実効性の高い対策を講じていただくことを目指しています。

「NAV9000」は、国際ルールの順守だけでなく、厳しい安全基準を持つオイルメジャーなどの顧客の要求事項も含め、ベストだといえるものを自ら考え、運用しています。監査対象項目も多く、内容が多岐にわたるため、最初は拒絶反応を示されるビジネスパートナーもいらっしゃいましたが、対話を繰り返し、地道に活動を継続していくことで、私たちが目指す安全、環境の取り組みの重要性を理解し、実践していただいています。

關水 素晴らしいと思います。もう一つ、海運各社がISMコードを実装していくうえで大きな悩みとなったのは、人材の多様化、グローバル化にどのように対応していくかという点だと思います。1970年代の半ば頃まで、日本の海運会社が運航する船の乗組員の大多数は日本人でしたが、現在では98%以上が外国籍の船員です。多国籍の人々が働く国際社会のような船上で、これまで以上の安全対策やオペレーションの品質向上を追求していくのは、非常に難しい課題だったはずですよ。

小山 私たちも、いろいろと試行錯誤してきました。多様なバックグラウンドを持つ船員がいますので、日本人同士では当たり前のようにできていたことも一つずつ言語化し、マニュアルに落とし込んだり図解を加えたりしながら、技術や

ノウハウの共有化を図っています。また、マニュアルやツールで伝えられることには限りがありますので、当社のポリシーや安全管理の大切さを深く浸透させるため、「NYKマリタイムカレッジ」(→P43)というバーチャルな学校をつくり、自分たちの手で船員育成を行っています。あらゆる国籍の人がさまざまな国・地域で同じ教育・訓練を受けられる環境を整備し、年間6千人以上の船員が受講しています。2007年には、他社に先駆けてフィリピンに商船大学(NYK-TDG MARITIME ACADEMY、以下NTMA)を設立し(→P33)、良質な船員の確保と育成に努めています。さらに、ニアミス3000活動(→P34)や船員集会など、さまざまな取り組みを行っています。

これらの取り組みを継続的につなげていくことで、国籍が違って「船の上で働く時は、ナショナルリティはNYKだ」という一体感を持ち、高い安全意識とロイヤリティを備えた人材を育てています。

關水 IMOにおいても、1990年代からヒューマンエレメントの問題に取り組んできましたが、思い通りの成果を上げるのは容易ではありませんでした。御社でも大変なご苦労があったはずですが、自社で安全運航を担う優秀な人材を育成するということまで踏み込んでやってこられたことは、本当に素晴らしい。世界を見回しても、これほどの取り組みを継続してきた会社はなかなかありません。こうした活動があつてこそ、日本郵船の船の安全レベルを維持し、安全を最優先する文化を根付かせることができるのだと思います。

社員の意識啓発に向けた取り組み

中ノ瀬の事故の教訓を胸に刻み、 危機意識を持って安全管理を強化

小山 先ほど、地中海での客船座礁事故の話題が出ましたが、当社にも決して忘れることのできない重大事故があります。1997年7月2日、当社が運航するタンカー「ダイヤモンド・グレース」が東京湾中ノ瀬で浅瀬に船底接触し、約1,550キロリットルの原油が流出した大規模な油濁事故です。重大な事故を起こすと社会に多大な影響を及ぼし、会社の存続すら脅かしかねないことを痛感させられた出来事でした。あれから約20年が経過し、当時の状況を知らない

社員も増えました。そこで2018年3月、事故の教訓を風化させないために、当時を知る社員の証言インタビューや事故の様子を再現したCGなどで構成した安全啓発の動画を制作し、社員教育ツールとして活用しています。この動画は、当社ホームページにも掲載し、船主さんや船舶管理会社にも配布しています。

關水 海運業は、私たちの生活に欠かせないさまざまな物資やエネルギーを運ぶ重要な役割を担っていますが、ひとたび事故を起こすと、どうしてもマイナス部分だけがハイライトされてしまいます。それだけに、経営トップ以下全社員が過去の事故の教訓を忘れることなく、“事故は起こり得る”という高い危機意識を持って、地道な安全を守るための努力を継続的にやっていくことが非常に大切です。また、安全を守る現場で経験してきた人材を積極的に経営に参画させていく必要があるのは当然のことです。

国際ルールづくりへの参画

将来のマリタイムガバナンスへの 積極的な貢献を

小山 關水さんが旧運輸省やIMOにおいて、長年心血を注いでこられた海事における国際ルールづくり、すなわちマリタイムガバナンスの世界では、歴史的な経緯もあり欧州の国や企業が大きな影響力を発揮しました。そのため、私たち日本の海運会社が昔から当たり前のようにやってきた安全対策を、新たなルールに合わせて変更しなければならないケースも少なくありませんでした。オペレーションのクオリティや安全対策では、今や欧州に勝るとも劣らないレベルにあると自負していますので、これからは私たちもルールメイキングにもっと関与し、“しょうゆ味”のルールをつくれた



らと思っています。

關水 確かに、今まで次々とつくられてきたルールのなかには、御社や日本の商船であれば当然のこととしてあえて規定する必要のないようなものもあります。しかし、それは国際社会における安全のレベルを確保するために、どうしても必要になってくるわけです。

また、今後のルールづくりを進めるうえでは、海上の安全や環境保全も見据えた船舶の技術革新が深く関わってきます。日本がそのような将来の技術開発で先行し、世界の海運界をリードし、グローバルな展開をしていく状況になれば、ルールメイキングにおいても主導的な役割を果たせるようになるはずです。

小山 当社の技術革新の一例に、世界に先駆けて実用化した船舶パフォーマンスシステムSIMS(Ship Information Management System)があります(→P21、33、37)。エンジンや各種機器のデータをはじめ、船舶の速度や揺れ、風速や潮流といった気象情報まで、詳細な実海域データをリアルタイムにモニタリングし、船上と陸で情報を共有することができます。収集した情報を蓄積し、ビッグデータとして分析することで、トラブルの予知や燃料節約などにも活用でき、一層の安全運航や環境負荷低減につながります。

さらに当社では、自動操船の実用化研究にも注力しています(→P22)。これは、決して無人化・少人数化を前提とした研究ではありません。自動航行の要素技術を応用し、操船ミスによる事故の未然防止や乗組員の作業負荷軽減など、高度な安全運航に寄与することを目指した研究開発です。

關水 IoTやビッグデータを活用して安全性を高め、環境負荷を軽減する取り組みは、今後も積極的に推進すべきです。自動航行技術を安全性向上や作業の省力化に活用することも非常に有用だと思います。ただし、AIの扱い方には注意が必要です。船舶のオペレーションは、大自然のなかでやっていく活動で、人工的に制御されたエリアではありませんから、安全運航を確保するための複雑なプロセスのなかで、どこまで機械に判断を任せるかについては、法的整備も含めて慎重に検討する必要があります。

小山 おっしゃる通りです。さまざまな技術開発を進めていく際に重要なのは、メーカーや技術者が一方的に主導する

のではなく、船の運航に携わる私たちユーザーの視点も含めて議論していくことだと考えています。

關水 メーカーはメーカーの立場で技術の可能性を追求していくでしょうが、安全運航のために本当に必要なツールは何か、それをどのように運用していくかは、やはり実際の運航に長年取り組まれてきた海運会社を中心に議論していくべきだと私も思います。

今後、船舶の自動化に関する国際ルールを策定する際にも、こうした議論が大きなテーマとなるはずで。将来の国際ルールづくり、マリタイムガバナンスをどのように舵取りしていくかは、御社を含めた海運業界の未来を左右する問題ですから、自らの将来をつくるつもりでぜひ積極的に参画していただきたい。船舶の安全運航や船員教育のほか、さまざまな分野でコンプライアンスを超える充実した活動をされてきた御社なら、将来のルールづくりにおいても必ず重要な役割を担えるものと期待しています。

小山 ありがとうございます。今後も一層の安全運航と環境保全に注力し、お客さまをはじめとするステークホルダーの期待に応え続けるとともに、将来のマリタイムガバナンスにも貢献できるよう努力してまいります。これからもご指導のほどよろしく願いいたします。

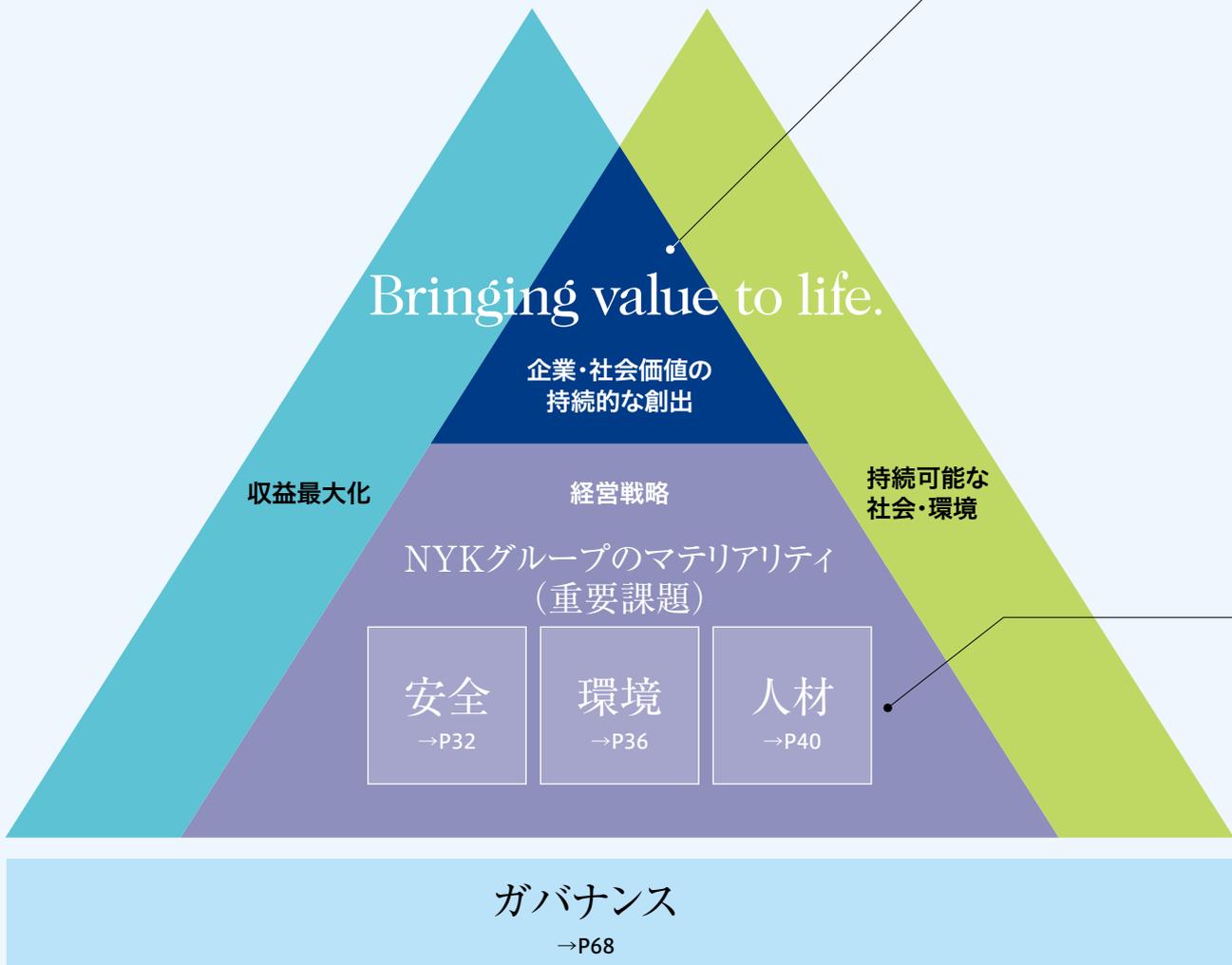
自動運航船に関するワークショップで研究成果を発表

2018年5月にIMO第99回海上安全委員会(MSC99)がロンドンで開催され、自動運航船を実現するうえで必要となる法制度の整備に向けて、国際条約(SOLAS条約等)の見直しに関する検討が始まりました。また、同委員会において、国土交通省ほか主催の「自動運航船に関する国際ワークショップ」が開催され、当社グループからは、(株)MTIが日本代表団の一員として参加し、自動航行に寄与する船舶のDigitalizationに関する当社グループの取り組みについて発表しました。



持続的な成長に向けて——重要課題

重要課題である「安全」「環境」「人材」の対応・強化に取り組むことで
企業価値と社会価値の創出を追求するとともに
SDGs(Sustainable Development Goals)の達成にも貢献していきます。



新中期経営計画では、安定的な収益構造の確立とともに、ESGと経営戦略の統合を掲げ、当社グループの重要課題(マテリアリティ)が「安全」「環境」「人材」であることを再定義しています。事業活動の基盤であるガバナンス(G)については、経営の透明性向上や内部統制の強化、グループガバナンスの改善、コンプライアンス意識の向上などの取り組みを強化します。

また、事業活動を通じて、さまざまな社会(S)・環境(E)課題の解決に積極的に取り組み、企業価値と社会価値の最大化を図ります。当社グループは、企業理念である“Bringing value to life.”のもと、重要課題への対応と強化を図るとともに持続可能な社会・環境の発展を目指し、2030年のSDGs達成に貢献していく考えです。

SDGsのうち、関連性の高い目標を特定

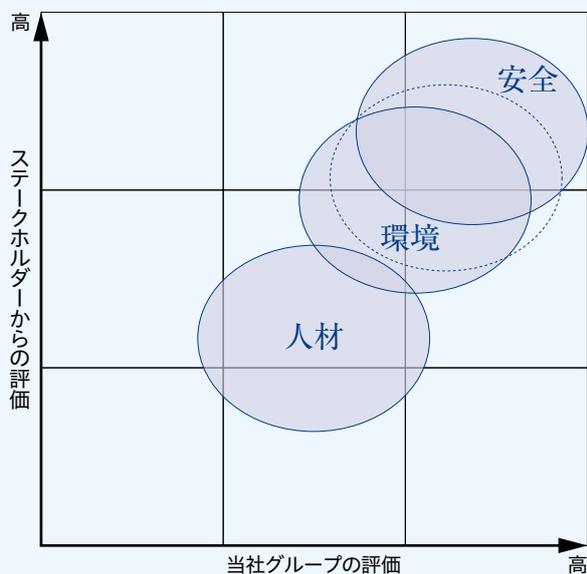
事業活動を通じて貢献するSDGs



2015年9月、「国連持続可能な開発サミット」において「持続可能な開発目標 (SDGs)」が採択されました。SDGsに対しては、民間企業のイノベーションが求められており、新たなビジネスチャンスにもつながります。

当社グループも事業活動を通じてSDGs達成に貢献するべく、2017年度にはターゲットを絞り込み、17の目標のなかから当社グループの事業と関連性が高い6つを特定しました。特定にあたっては、経営層のみならず入社10年目以下の若手社員を対象にしたヒアリングも実施しました。今後、特定した6つのゴールにつながる当社グループの活動を推進していきます。

当社グループの「重要課題」について



3つの重要課題に含まれる主なテーマ

- 安全** ・事故 (衝突、機関、人的) ・自然災害
 ・戦争、テロ、サイバー攻撃 ・海賊 ・船質の維持
- 環境** ・気候変動 ・脱炭素 ・海洋保全
 ・規制対応 ・燃費向上
- 人材** ・人材の確保・維持 ・人材育成
 ・働き方改革 ・健康経営

2017年度、GRIなどの報告ガイドラインやDJSI、FTSE、MSCI、Sustainalyticsなどの評価項目を基に当社グループのリスクや課題を洗い出し、ステークホルダーに与える影響度の観点から重要課題を見直し、「安全」「環境」「人材」は、今後も変わることのない普遍的なテーマであることを改めて確認しました。

当社グループは、船や飛行機、トラックなどを動かして貨物を運ぶため、事故ゼロを目指した安全への取り組みは最優先事項です。また、グローバルに事業を展開する当社グループにとって、国際的な課題である環境問題への対応は不可欠です。持続可能な社会のために、環境に対するステークホルダーの要請は強まっており、安全・環境への対応は、引き続き一体となって進めていく活動であると認識しています。さらに、安全・環境の担い手は人材であり、企業競争力向上にも欠かせないことから、優秀な人材の確保・育成と生産性向上に注力しています。

安全運航のために

安全運航により、遅延や事故なく、お客さまの貨物を確実に届けることが、当社グループの果たすべき最大の使命です。「安全なくして信頼なし。信頼なくしてビジネスなし。」の信念のもと、時間や手間を惜みまず安全運航の徹底に注力しています。当社グループは「事故ゼロ」を目指した体制の整備や、独自の安全基準に基づいた活動、人材育成、ICTをはじめ先進技術を活用した事故リスクの未然防止など、あらゆる面から安全運航を追求しています。

中ノ瀬の事故を教訓に——当社グループ安全推進活動のあゆみ

安全運航に向けた体制・ルールへの整備

1997

東京湾中ノ瀬航路 大型タンカー油流出事故

1997年7月2日、東京湾中ノ瀬西側海域において、当社の運航船「ダイヤモンド・グレース」が浅瀬に乗り上げ、船体を損傷。積載していた原油の一部が湾内に流出しました。海上保安庁ほか、さまざまな関係者の皆さまのご協力により、事故発生の翌々日には流出した油をおおむね回収することができましたが、一歩間違えば大規模な環境汚染になりかねない状況でした。

当社はこの事故をきっかけに、安全運航に向けた体制を今一度見直し、独自の統一安全基準を導入しました。また翌年から、事故の教訓を風化させないため、毎年7月から2カ月間「Remember-Naka-no-Se」と称した社内の安全キャンペーンを展開しています。事故から20年経過したことを機に、事故を再現したCGなどで構成した動画を制作し、当社グループ社員への安全意識の浸透に活用しています。



「ダイヤモンド・グレース」(オイルフェンス展張作業中) (時事通信フォト提供)

2001

安全・環境対策推進委員会設置
1992年に設置した安全推進本部に環境対策の視点も加えた新体制を発足

1998

独自の統一安全基準NAV9000を導入

安全運航と環境保護を目的として制定したNAV9000は、国際規則やISO9001・14001に基づき、当社グループが蓄積した運航ノウハウ、お客さまのご要望事項や、過去の事故の教訓など約1,500項目を集約した独自の安全基準です。1998年の導入以降、オイルメジャーなどの要求事項や条約・ルールの改正に対応し、常に項目内容を見直しています。NAV9000に基づく監査は、自社保有船のみならず用船も含む、約750隻すべての運航船が対象です。毎年約300隻の検船と30社以上の船主・船舶管理会社の監査を実施し、対話による安全意識の共有と当基準への理解促進を図っています。



NAV9000監査実績





安全教育



ICTによるリスク軽減策

事故ゼロの実現に向けた人材教育、ICT活用

2007



フィリピンに商船大学NYK-TDG
MARITIME ACADEMY (NTMA)を開校

安全運航を担う人材の育成を目的として、世界有数の船員輩出国であるフィリピンに商船大学NTMAを開校しました。NTMAでは、当社グループのノウハウに基づく知識・技能を基礎段階から学べるほか、当社船員による安全環境方針の説明や海技に関する講義を実施しています。

NTMAの学生は、当社キャデット訓練船※での船上教育を経て、海技免状を取得し、当社グループの航海士や機関士として活躍しています。2017年に創立10周年を迎え、卒業生は累計700人超、当社運航船における幹部職員も誕生しています。

※キャデット：海技免状を取得するために、実際の船舶に乗船する訓練生
※キャデット訓練船：通常の商船に教育施設(20人のキャデットとインストラクター居室、教室)を増設した船舶



NTMA10周年式典

2003



NYKマリタイムカレッジ(NMC)構想着手(→P43)

2009



陸上の運航担当者の能力向上を図る
運航マイスター認定制度の開始

2008



船舶パフォーマンスマネジメントシステムSIMS
(Ship Information Management System)
の運用開始

当社グループでは、航行中の船舶の航海・機関情報などのビッグデータを活用した安全運航に取り組んでいます。船陸間でのデータ共有を可能とした基盤システムが、当社グループが開発したSIMSです。

船舶のIoT技術で運航データをリアルタイムに「見える化」して本船と陸側できめ細かな情報共有を図り、最適経済運航に活用しています。また、SIMSのデータを解析し、船舶機器の故障予知・予防に活用する研究も進めています。



SIMSメーター

2015



船舶の針路や状態を俯瞰的に把握する
電子海図システムi.Masterの活用開始



機関事故を未然に防ぐ燃料室点検ツール
「Kirari NINJA(特許出願中)」の開発(→P23)



タンクの液面計測作業を簡易化するHonesty導入



電子M0(エムゼロ)チェックシステムの導入(→P21)

2017



船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」を
共同開発(→P35)

2018



安全意識浸透のための教育動画を制作



エンジンプラント機器の稼働音による状態診断ツール
「Kirari MUSE」の開発(→P23)



安全意識の向上を目指した さまざまな啓発活動

ヒューマンエレメント(人的要因)による 事故リスクの最小化に注力

地道な安全活動や教育訓練を継続しても、ヒューマンエレメントによる事故を完全に防ぐことはできません。そこで、事故やトラブルの原因となり得る要素を発見し、未然に防止するさまざまな取り組みを推進しています。



現状の課題

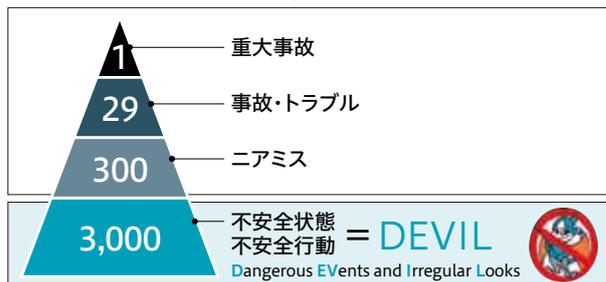
- 多様化・多国籍化する船員の安全意識レベルの統一
- ヒューマンエレメント(人的要因)の分析
- 見落としがちな「ニアミス」や「不安全行動・状態」の認識・共有

ニアミス3000活動・DEVIL Hunting!

2005年度から実施しているニアミス3000活動は、ハインリッヒの法則※をもとに、些細ではあるが事故の原因となり得る「ニアミス」や「不安全な行動・状態」を見逃さず、早期に排除するというものです。また、この不安全な行動・状態を「DEVIL (Dangerous EVents and Irregular Looks)」と称し、DEVILを摘み取る「DEVIL Hunting!」という取り組みを、当社グループの運航船で展開しています。

※ ハインリッヒの法則: 1件の重大事故の背景には、29件の軽微な事故、300件の「ヒヤリ」「ハット」するニアミスがあるという法則

ハインリッヒの法則に基づく活動



ニアミス報告・改善事例

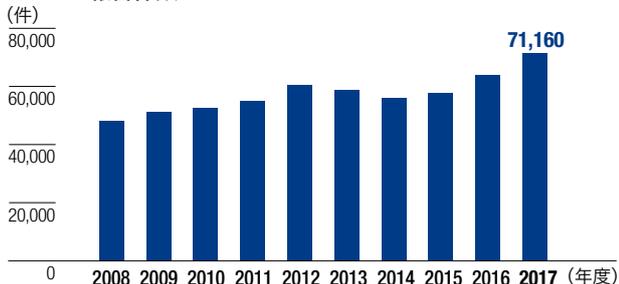
Before

甲板上で乗組員のヘルメットの紐が緩んでいた。

After

作業を中断させ、適切な着用を指示、船内安全衛生会議にて乗組員への周知徹底。

ニアミス報告件数



Seamanshipカレンダー

2009年から、乗組員への啓発活動の一環として、安全運航や事故防止に関するシンプルなキーワードとイラストを組み合わせた「Seamanshipカレンダー (Deck、Engine、Generalの3パターン)」を作成し、各船に配布しています。乗組員の気づきにつながる重要かつ好評なツールです。



船舶運航支援装置 J-Marine NeCST(ネクスト)

航海計画の最適化、立案の効率化に加え、
非常時にも素早い対応を可能に

J-Marine NeCSTは、当社と(株)MTIが日本無線㈱と共同で開発した船舶運航支援装置です。2018年には同装置を当社の本店にも設置し、陸上オフィスからも船舶の航海情報を共有できる環境を整えています。



- 現状の課題
- 各種航海情報のデータ入力業務の業務負荷
 - 陸上や他船との情報共有のタイムロス
 - 船上での非常時や火災発生時の陸上側へのタイムリーな状況報告

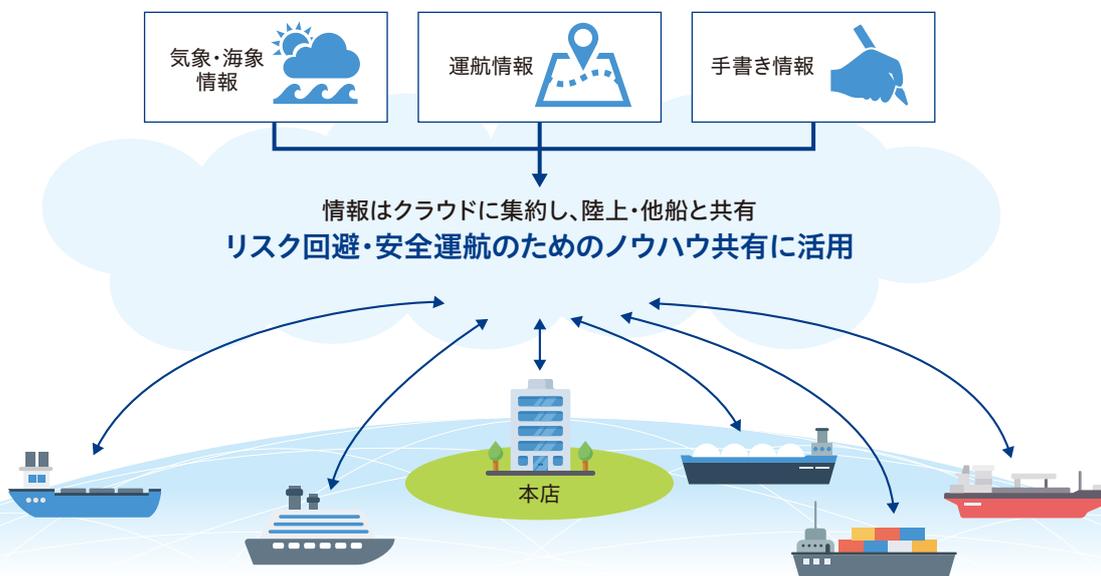
J-Marine NeCSTは、当社グループの運航管理の知見とメーカーの技術力を融合した航海計画の最適化、立案の効率化を支援する装置で、従来のマウスやキーボードに加え、ハンドライティング機能による手書き入力が可能となりました。貴重な航海情報をデジタル化することで、船陸間や船舶間の迅速かつ正確な情報共有を実現します。

2018年1月には、同装置を当社の本店(東京都千代田区)にある危機管理室に試験導入しました。陸上オフィス側で運航データをタイムリーに取得することにより、素早い危機対応と質の高い安全管理体制を整えることが可能となりました。3月には、客船「飛鳥II」での火災を想定した船陸間連携テ

ストを実施。同船と危機管理室のJ-Marine NeCSTをインターネットで接続し、画面同期機能を活用して緊急時チェックリストや火災制御図を共有するとともに、チャット機能でコミュニケーションを図りました。

従来は、船上で火災が発生すると、消火活動が最優先されるなかで、電話やFAX、eメールなどを使って本船状況を陸上側に報告する必要がありました。J-Marine NeCSTを活用することで、本船は消火活動に専念できるとともに、陸上側では消火活動の状況を素早く詳細に把握できるようになり、必要に応じて的確な助言を提供することも可能となりました。

情報共有の仕組み





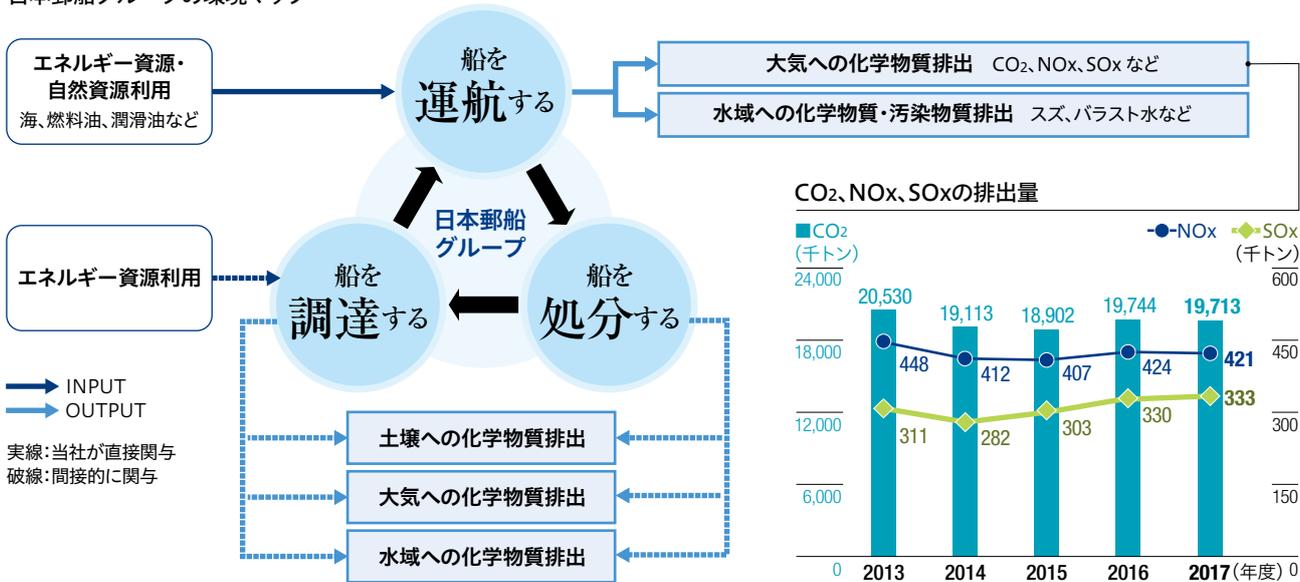
プロアクティブな環境対策

世界中で気候変動や海洋・生物多様性保全といった環境問題への意識が高まるなか、船舶に関連する環境規制も厳格化しています。当社グループは温暖化防止、大気汚染防止、海洋環境保全に取り組むべき課題と位置付け、ハード・ソフトの両面から環境対策を進めています。

取り組むべき3つの課題



日本郵船グループの環境マップ



環境規制年表

		2030年 燃費効率 40% 改善(2008年比)	2050年 燃費効率 70% 改善(2008年比)	2050年 総量 50% 削減(2008年比)
CO ₂	SEEMP※2	全船が対象		
	DCS※3	2019年1月1日より導入が決定		
SO _x	一般海域	硫黄分3.5%以下の燃料を使用		硫黄分0.5%以下の燃料を使用
	ECA※4	硫黄分0.1%以下の燃料を使用(米国・カナダ沿岸、米国カリブ海、北海・バルト海)		
NO _x	一般海域	2次規制		
	ECA	3次規制(米国・カナダ沿岸、米国カリブ海)		(北海・バルト海追加)
生物多様性	パラスト水管理条約	2017年9月8日に発効		
	シップリサイクル条約	2009年採択済。発効されれば全船が対象		

※1 GHG: Greenhouse Gases(温室効果ガス) 二酸化炭素(CO₂)、メタン(CH₄)、一酸化二窒素(N₂O)、ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)、パーフルオロカーボン類(PFCs)、六フッ化硫黄(SF₆)など

※2 SEEMP: Ship Energy Efficiency Management Plan(船舶エネルギー効率管理計画書) 航海ごとにエネルギー効率を改善するための運航上の取り組みを明示

※3 DCS: Data Collection System(燃料消費実績報告制度) 総トン数5,000トン以上の国際航海に従事するすべての船舶を対象に、燃料消費量、航海距離および航海時間をIMOに報告する制度。EU地域ではIMOに先行する2018年1月1日より、同様の制度(EU-MRV)を導入

※4 ECA: Emission Control Area(大気汚染物質排出規制海域)

温暖化防止への取り組み

船舶IoTを駆使した安全・省エネ運航

当社グループは、航行中の船舶の航海・機関情報などのビッグデータを活用した安全・省エネ運航に取り組んでいます。ビッグデータ活用の基盤となるのが、実海域データを船陸間でタイムリーに共有するSIMS(→P21、24、33)で、2018年6月時点で195隻に導入しています。

当社グループは、SIMSで収集した各種データをモニタリングするためのポータルサイトの構築や、船舶性能を解析する分析ツールの開発などを進めてきました。また、最適経済運航を目指した「IBISプロジェクト」や、船舶のパフォーマンスモデルと気象統計をあわせた解析結果による綿密な航海計画の策定にも、このビッグデータを活用しています。



船側ビューワー

陸側ビューワー

船体改造によるCO₂排出量削減

船舶の省エネ運航推進のため、就航コンテナ船を対象とした船体改造工事を実施しています。当社グループで行った船体改造工事は、実海域データでの推定値を上回る23%のCO₂削減効果が検証され、(一財)日本海事協会より認証を受けました。省エネ運航が一般的となり、建造時の想定より低速域で航行する傾向にあるなか、2014年夏からバルバスバウ※1の改造や船体付加物“MT-FAST”※2の装備など、当社就航船の低速運航仕様への改造や推進性能の改善を図り、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

IMO主導による海運業のGHG削減目標を策定

2015年12月、パリ協定において世界の平均気温の上昇を産業革命前の2°C未満(努力目標 1.5°C)に抑え、21世紀後半のGHG排出量を実質ゼロとする目標が採択されました。国際海運においては、IMO(国際海事機関)主導のもと、他のセクターに先立って世界共通の燃費規制を導入し、GHG排出削減を推進しています。2018年4月には、世界初の取り組みとなる、「グ

※1 **バルバスバウ**: 船舶の喫水線下の船首部分に取り付けられた、丸く突出したバルブ状の突起物。船が進む際の波の抵抗を打ち消す効果がある(下記写真参照)

※2 **MT-FAST**: プロペラ前方に複数の翼を取り付け、プロペラの回転から生まれる旋回流による損失エネルギーを回収する省エネ装置



改造前

改造後

LNG船の推進機関の燃費効率向上

一般商船の主機関は、燃費効率の良いディーゼルエンジンが主流ですが、LNG船の場合、ボイルオフガス※処理の観点から、蒸気タービンや再熱蒸気タービンなどが使用されています。近年、環境規制などを背景にクリーンエネルギーへの注目が高まり、重油とLNG(液化天然ガス)の2つの燃料をフレキシブルに使用できるデュアルフューエルの電気推進(DFDE)を採用する船舶も出てきています。当社グループでは、9隻のLNG船にDFDEを搭載しています(2018年7月現在)。

さらに、このDFDEを上回る燃費性能の良いエンジンとして、STaGE(Steam Turbine and Gas Engine)やガス炊きディーゼルエンジンが開発され、当社は、2018年6月に就航した新造船に、高効率再熱船用蒸気タービン機関と2元燃料ディーゼル電気推進機関を組み合わせたハイブリッド2軸推進方式のSTaGEを採用しました。今後はさらに燃費効率の良い最新鋭のガス炊きディーゼルエンジンの新造船への搭載を標準化していきます。

※ **ボイルオフガス**: 航行中の温度上昇により気化してしまう天然ガス

ローバルセクターで今世紀中可能な限り早期にGHGのゼロ排出を目指す「GHG削減戦略」が、IMO海洋環境保護委員会(MEPC72)で採択されました。国際海運全体で2008年をベースに①燃費効率2030年までに40%改善、2050年までに70%の改善努力、②GHG排出量を2050年までに50%削減努力、を目標としています。

大気汚染防止への取り組み

次世代燃料LNGへの取り組み

船舶で使用する燃料をLNGに変更することで、重油に比べCO₂は約30%、NO_xは約80%、SO_xは100%の削減が見込まれています。当社グループは、次世代燃料としてのLNGに着目し、2011年から燃料転換に関する研究、技術開発を進めてきました(→P24、25)。当社グループには、LNG運搬船でのLNGを燃料とするエンジンの開発に関するノウハウが蓄積されており、この技術を活用したLNG燃料船を建造しています。2015年8月には、国内初のLNG燃料タグボート「魁」が誕生し、2016年度には世界初となるLNG燃料の自動車専用船2隻が就航しました。今後も、環境負荷の軽減が見込まれるLNG燃料船の建造を推進していきます。

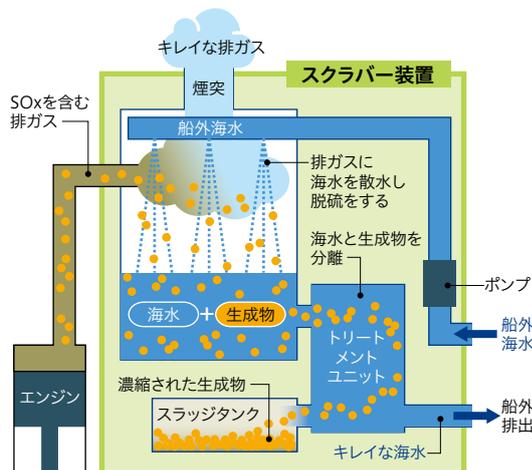
一方で、LNG燃料船の拡大には、船舶へのLNGの供給が課題となっています。当社グループは、横浜港LNGバンカリング拠点整備方策検討会への参画や、中部地区におけるLNG燃料供給の事業化の検討、LNG燃料販売事業の展開など、供給サイドからもLNG燃料の普及・発展に努めています。

SO_x規制への対応

船舶から排出されるSO_xの量は、IMOの海洋汚染防止条約(MARPOL条約)で規制されており、燃料油中に含まれる硫黄分の制限が2020年からさらに強化されます。

当社グループは、この規制への対応として、LNG燃料への転換とともに、同規制に適合する油(低硫黄燃料油)の使用やSO_xスクラバー(排ガス脱硫装置)搭載の3つを選択肢

スクラバー装置の仕組み



として、個船ごとに最適な対応を検討しています。2017年には邦船社として初となるドライバルカー2隻へのSO_xスクラバー搭載も決定しています。

NO_x規制強化に向けた先進技術の採用

当社グループは、燃焼効率を最適化することでNO_xの発生を軽減できる電子制御エンジンの搭載を推進してきました。NO_x排出に対する規制の強化に伴い、さらなる取り組みとして排ガス再循環システム(EGR)や選択式触媒還元脱硝装置(SCR)を搭載するほか、LNGを燃料とするエンジンも視野に入れ、NO_x排出量低減への対応を進めています。

停泊中の陸上電源の利用

米国カリフォルニア州大気資源局の規制により、カリフォルニア州諸港に停泊するコンテナ船、客船、冷凍船は、船内発電機を停止し陸上から電力供給を受けることが規定されています。当社グループは、規制対象港に寄港する船舶への電力受電装置(AMP)^{※1}の搭載や、寄港ターミナルへのAMP設置により、陸上からの電力供給を可能としています。今後も陸上からの受電率を高め、船舶から排出されるCO₂、NO_x、SO_x、PM^{※2}などの削減を図り、大気汚染防止に取り組めます。

※1 AMP(Alternative Maritime Power): 船の接岸中に船内の発電機を止めて、陸上電源から必要な電力の供給を受け、大気汚染物質の排出量を削減する装置

※2 PM(Particulate Matter): 排気微粒子。呼吸器疾患など人の健康に影響を与える原因の一つといわれている有害物質



陸上から電源供給を受けるコンテナ船

コンテナ型AMP

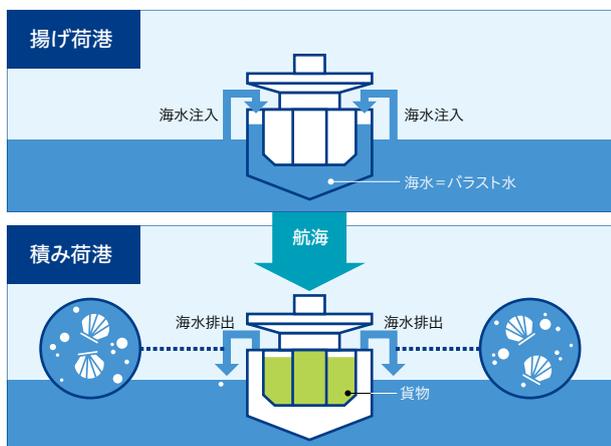
海洋環境保全への貢献

バラスト水処理装置(BWMS)の搭載推進

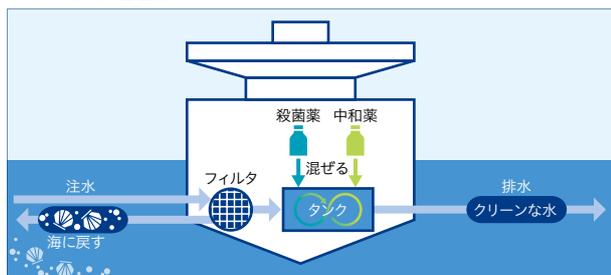
海洋環境に影響を及ぼす水生生物の越境移動を防止するため、IMOにおいて、2004年にバラスト水管理条約が採択され、2017年9月に発効しました。

当社グループでは、条約の発効に先駆けて、国土交通省の型式承認を受けたBWMSの搭載を2010年から開始し、2018年3月末現在82隻への搭載が完了しました。今後も保有・管理する船舶への搭載を計画的に進めていきます。

バラスト水による生物の移動



バラスト水処理イメージ



環境に優しい解撤実施(シップリサイクル)

船舶解体時の労働災害や環境汚染を防止するため、2009年にIMOにおいてシップリサイクル条約が採択されました。当社は、IMOガイドラインを考慮し「安定的な解撤スペースの確保」と「環境に優しい解撤実施」を基本とした解撤方針を定め、環境だけではなく労働安全衛生にも配慮した解撤ヤードを選定しています。

解撤の流れ



グリーンボンドを発行

当社は2018年5月、外航海運業界で世界初となるグリーンボンドを発行しました(発行額:100億円、期間:5年)。グリーンボンドとは、調達資金の用途を環境改善効果のある事業に限定して発行する債券です。当社事業においては、LNG燃料船やLNG燃料供給船、バラスト水処理装置やSOxスクラバー装置の搭載な

どが資金用途に該当します。今後は、NYKレポートおよび当社ウェブサイトにて資金充当状況ならびに環境改善効果について報告をしていきます。

今回のグリーンボンド発行により、環境対策を一層加速させ、気候変動をはじめとする環境課題の解決に積極的に貢献していきます。



人的資本の活用・強化

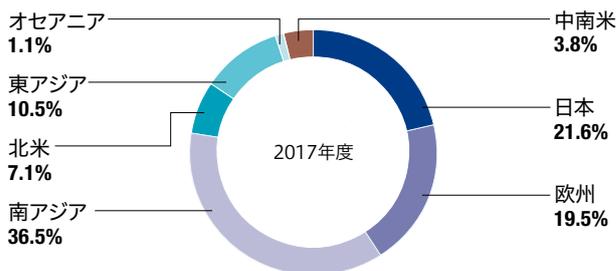
企業が競争力を強化し、中長期的に成長し続けていくためには、その担い手である社員の育成が不可欠です。当社グループでは、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、やりがいを持って働ける職場環境づくりに向けて、働き方改革や健康経営などを推進しています。また、独自の研修プログラムを設けて社員の能力開発をサポートしています。

当社グループの人的資本の特長

グローバルに事業展開する当社グループの社員数は約3.7万人、このうち7割強の社員が海外で勤務するなど人材の多様化が進んでいます。また、当社グループ運航船には、多国籍の船員(→P45)が乗船しています。陸上職と海上職がそれぞれの分野で専門性を磨き、海陸で連携しながら、企業価値の向上を目指しています。

PDF データ編 > P10人事データ に各種データを掲載しています。

日本郵船グループ地域別社員数割合(連結)



人的資本強化の歴史

🕒: 働き方改革 🏃: 健康経営 🎓: 研修制度など教育全般

陸上

- 1953年 🏃 社内診療所設立(現在の「NYKグループ健康管理センター」)
- 1984年 🎓 MBA留学制度発足(1985年より派遣開始)
- 2001年 🕒 時間の達人委員会発足
- 2002年 🏃 Global NYK Week開始*
- 2003年 🌐 海陸の人事組織を統合
- 2004年 🎓 NYKビジネスカレッジ創設
- 2006年 🕒 休暇の達人委員会新設
- 2008年 🕒 ワークライフバランス推進委員会設立(時間の達人委員会および休暇の達人委員会の統合)
- 2015年 🏃 イノベーション推進リーダー育成プログラム「きり道場」開始(→P20)
- 2015年 🏃 人事グループと日本郵船健康保険組合が組み、健康経営推進プロジェクト開始
POPEYE (Promotion of Physical and Mental Enrichment of Yusen Group Employees)プロジェクト
- 2015年 🕒 働き方改革OLIVEプロジェクト開始

海上

- 1896年 🏃 ボンベイ航路「廣島丸」で初の日本人船長(島津五三郎)誕生
- 1920年 🏃 船長、機関長、通信長、事務長など約1,400人すべてを日本人が占める
- 1976年 🏃 日本人、外国人乗組員による混乗開始
- 2003年 🎓 NYKマリタイムカレッジ (NMC) 構想開始
- 2006年 🏃 邦船社初、日本の一般大学卒業生の自社養成開始
- 2007年 🎓 フィリピン商船大学NYK-TDG MARITIME ACADEMY (NTMA) 設立(→P33)
- 2016年 🏃 船員の健康経営推進プロジェクト設置
POPEYES (Promotion of Physical and Mental Enrichment of Yusen Group Employees and Seafarers) プロジェクト
- 2017年 🕒 船員の働き方改革M-OLIVEプロジェクト開始

* 当社グループの世界の各拠点から選抜された管理職を対象とした研修を年に一度、本店で実施。2012年以降は郵船ロジスティクス(株)と共同開催。また、2013年よりシニアマネジメント層向けに同様の研修も開催

担当役員メッセージ



当社グループの価値向上を目指して 働きがいをもつ工夫と施策を推進

取締役・専務経営委員 **吉田 芳之**

当社グループの事業は、ボラタイルな市況や社会の変化に常にさらされています。変化を機会と捉え、新たな分野に積極果敢に挑戦する人材を多くの企業が求めています。当社が考えるそのような人材とは、真の意味での“ジェネラリスト”です。特定の分野や専門性に偏ることなく、幅広い分野で活躍できる資質を持つ人材は、柔軟な発想で他者から謙虚に学び、自ら成長することができる経営人材であると当社は考えています。真のジェネラリストになるために、入社後10年間はジョブローテーションでさまざまな実務を経験します。並行して各種研修や「きらり道場」(→P20)でプロジェクト運営力を習得し、新たな価値を創出する人材に育成します。

また、社員が働きがいを感じながら充実した日々を送れるよう、ワーク・ライフ・インテグレーションを強く意識し、働き方改革や多様な働き方の実践のほか、健康経営などの施策も講じています。残業時間の削減や男性社員の短期育児休業取得率向上など、施策ごとのKPIを定期的に把握し、常により良い形への改善を図っています。今後は、国内外グループ会社と成功事例を共有し、当社グループ全体の成長につなげていきたいと考えています。

また、変化に柔軟に対応できる強い組織にするためには、ダイバーシティ(多様性)を確保し、有効に活用できる仕組みを持つ必要があります。当社では、1983年に女性活躍推進活動を開始し、女性の能力開発や職域拡大、処遇改善などを進め、2001年には総合職・一般職を廃止し、人事制度を一本化しました。また、女性の就業継続のバリアを取り除くため、産休・育休など法制度を上回る各種制度の整備を進めてきました。2002年には本店内に事業所内保育所を設立し、出産後も働き続けられる環境を整え、さらに子どもも帯同での海外赴任の実現など、きめ細やかにケアしながら活動を続けています。当社では、海外勤務がダイバーシティ&インクルージョン(多

様性と一体化)を実践する貴重な経験の場となり、社員本人の成長につながると考えています。そのため、女性社員を後押しする目的で、海外勤務経験者数の目標値を掲げていますが、女性特有のライフイベントによる難しさや、昨今のIT環境の進化も踏まえ、他の有効な取り組みについても検討していきます。

当社は、かなり早い段階から女性管理職比率は高く、女性役員も誕生しています。経営課題を議論する際にも、さまざまな異なる視点からの新鮮な意見を受け入れることが、組織を強くするものと実感しています。今後も、ダイバーシティ&インクルージョンの推進によりグループの一体感を高め、多様性を尊重し、誰もがやりがいや意欲を持って活躍できる組織となり、当社グループの価値向上につなげていきたいと考えています。

女性活躍推進の歴史

- 1983年 女性社員乗船研修制度開始
- 1984年 初の女性課長代理が5人誕生
- 1987年 つわり休暇導入
(1997年「マタニティー休暇」に名称変更)
- 1992年 育児休業制度導入
- 1996年 初の女性海外赴任者誕生
- 1997年 女性の総合職採用開始
- 2001年 人事制度の一本化(総合職・一般職廃止)
- 2002年 郵船チャイルド・ケア 丸の内保育所設立
- 2004年 女性海技者採用開始
- 2008年 配偶者転勤休業制度導入
- 2009年 女性初経営委員就任
- 2014年 女性活躍推進プロジェクト=Project W開始
ワーキングマザー初の海外赴任
- 2017年 初の女性船長誕生



人的資本強化に向けた主な取り組み



働き方改革の推進

陸上 当社では、勤務時間の制約が制約とならず、誰もが活躍でき、また社員が健康で生き生きと働くことのできる職場環境の整備を目的とした「OLIVE (Outdate Long-standing work practice, and Increase Vitality of Employees) プロジェクト」を2015年7月にスタートし、働き方改革を進めています。

働き方を見直して時間を効率よく使い、ワーク(仕事)とライフ(生活)双方の充実を求める「ワーク・ライフ・インテグレーション」を意識するとともに、イノベーションや新たな価値の創出、競争力の向上につながることを期待しています。施策として「朝型勤務の奨励」「フレックスタイム制度の利用促進」「早帰り促進」「会議の削減・短縮」や「日々の労働時間把握」に重点的に取り組むほか、「男性の育児休業取得」の推進や「在宅勤務トライアル」なども実施しています。各種施策は、人事グループと日本郵船労働組合が協働して社内浸透を図っており、残業時間や会議時間の削減などの効果が現れています。(→P45)

また、当社グループ全体の業務の効率化や情報共有の円滑化を目的に、2015年8月より新しい共通業務基盤となるグループウェアの導入を進めています。世界41カ国の拠点で勤務するグループ社員2.7万ユーザーへの導入が完了し、スカイプ会議による移動時間の削減や国内外のコミュニケーションの活性化につながっています。

会議見直しの効果	2016年度	2017年度
 1会議当たりの会議時間	57分 →	39分
 1会議当たりの参加人数	6.5人 →	4.0人
 1日当たりの会議参加人数	1,200人 →	1,095人
 会議1時間当たりの参加人数	6.9人 →	6.1人

海上 船員の海上での働き方改革を推進するために、当社が陸上で展開するOLIVEプロジェクトを海上にも拡大し、2017年8月に「M-OLIVE(OLIVE Project for Mariners)プロジェクト」を開始しました。海上での業務に

おける3M(ムダ・ムラ・ムリ)を排除し、従来に増してメリハリのある働き方ができる職場環境づくりを進め、船員の健康増進にもつながる活動に取り組んでいます。



健康経営推進プロジェクト

陸上 当社は、社員の健康増進・疾病予防が生産性や収益性の向上につながり、結果として企業価値を高めるとの考えから、2015年4月に人事グループと日本郵船健康保険組合がタイアップし、健康経営推進のための「POPEYE (Promotion of Physical and Mental Enrichment of Yusen Group Employees) プロジェクト」を開始しました。当プロジェクトでは健康診断の受診率100%を目標に掲げ、健診結果のデータベース化とともに疾病予防・重症化予防に取り組んでいます。また、社員が健康増進・疾病予防への意識をさらに高めるために医師による講演会やスポーツインストラクターによる指導など、さまざまなイベントを開催しています。

さらに、社員の心の健康をサポートするため、年1回「ストレスチェック」をインターネット上で実施しています。メンタル不調が生じた場合の相談窓口も整えており、NYKグループ健康管理センターには、社員や職場の管理職が相談できるよう、産業医(常勤)と精神科医を配置しています。日本郵船健康保険組合が委託している社外相談窓口では、24時間365日、社員・家族を問わず専門家に相談することも可能です。

このような取り組みが評価され、健康経営優良法人・ホワイト500に2年連続で認定されています。

海上 船員は、一度航海に出ると3カ月から10カ月にわたり乗船勤務が継続することから、船内での孤立性(長期間陸上から孤立)、危険性(海難事故等)、職住一致(職場と生活の一致、船内での共同生活)などの特殊な労働環境下に置かれるため、船員を対象とした国際条約や業界スタンダード(日本は船員法等)が適用されています。

当社では、船員の健康増進は生産性や意欲向上のみならず、安全運航に直結するとの考えから、2016年12月に船員向けの「POPEYES(Promotion of Physical and Mental Enrichment of Yusen Group Employees and Seafarers)プロジェクト」を開始しました。初年度は、全船員の

BMI (Body Mass Index: 肥満度を表す体格指数)を25以下にすることを目標に掲げ、取り組むべき3ステップ(食事内容・習慣の見直し、運動の促進、ストレス耐性の強化)を奨励する印刷物を本船に配布しました。

また、船内事故による労働災害を防止するため、過去の事故事例をはじめ、一人ひとりの当事者意識を高めるための動画を作成し、本船や船舶管理会社、船主へ配布しました。また、毎年500人強のグループ社員がフィリピン商船大学NTMAに隣接する研修施設で危険体感訓練を受講しており、2018年にはインドにも同様の施設を設けました。船員の健康と安全の両面から各種施策を推進しています。



研修制度・プログラム

陸上 当社グループは、世界を舞台に活躍する次世代のビジネスリーダー養成に向けた研修制度「NYKビジネスカレッジ」を構築しています。階層別研修による基礎力の強化のみならず、法務、財務、語学、問題解決といった一般的なビジネススキルや、船舶運航管理、船体構造といった海

NYKビジネスカレッジ(主なプログラム)



運に関する知識の強化、さらには投資・経営戦略といった企業経営に必要な知識の習得が可能です。高い専門性と広い視野を持つリーダーとなる人材育成のための幅広いプログラムを設けています。(→P45)

海上

船舶の安全運航には優秀な船員の確保が必要です。大型化や先進技術を要する船舶など、さまざまな条件に対応できる運航知識や技術力が求められます。

当社グループでは独自の統一した基準として、三等航海士、三等機関士から船長、機関長に至るまで、それぞれの職位に必要な知識・技能を明確化しています。当社グループの船員は「NYKマリタイムカレッジ」という研修体系を通して、各職位に必要な安全運航に関わる幅広い専門知識や高度な技術を習得しています。独自開発の教育ソフト(STARS)やOJTによる船上訓練と、各種シミュレーターなど最新鋭の機器を利用した陸上訓練を組み合わせ、効率的に技能向上を図っています。陸上訓練については、シンガポールとフィリピンの2大研修施設を中心に、年間6,000人以上の船員を訓練しています。(→P45)

NYKマリタイムカレッジ



ワシントン大学 LL.M.留学生 笠原 千里さん(2017年10月から2018年6月にかけて留学)

私は法務部門の短期留学制度を利用し、契約審査や紛争解決など業務に必要な英米法を習得するためワシントン大学のLL.M.コースを受講しました。LL.M.とはいわゆる法学修士(Master of Laws)の略で、アメリカ国外ですでに法学士を取得した留学生を主な対象とした約9カ月間のコースで、世界各国の弁護士や裁判官など、法学のキャリアを積んださまざまなバックグラウンドを持つ学生たちとともに学びました。

ワシントン大学LL.M.には、私が在籍するGeneral Lawのほか、知的財産権、特許・税務を集中して学ぶものなど、全部で7つのコースが設置され、日本人も毎年数名が留学しています。

日本で一定の勉強をしていたとはいえ、全く異なる法体系を学ぶのはかなり大変です。授業の予習や試験のほか、分厚い判例集を抱えながら大量の課題に取り組む毎日。学生は議論好きで、講義中は活発な意見が飛び交います。他国からの留学生が努力する姿に刺激を受け、日本では知り合うことがなかった日本人留学生との交流に助けられながら、最後まで充実した生活を過ごすことができました。



CO₂排出量の改善率(2010年度比)
(2017年度)

14.3%



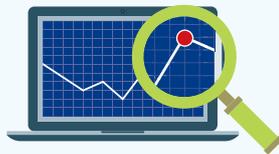
特許件数(2017年度末現在)

150件



SIMSデータによる
船舶の異常値発見件数
(2017年度)

125件

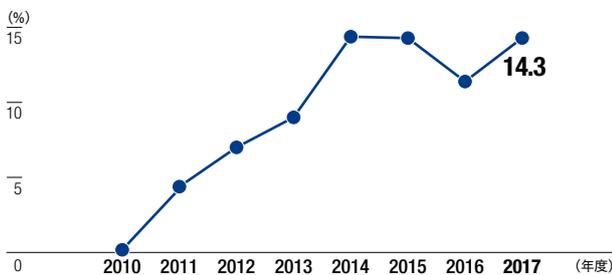


1カ月当たりの法定外労働時間
(2017年度)

18.7時間

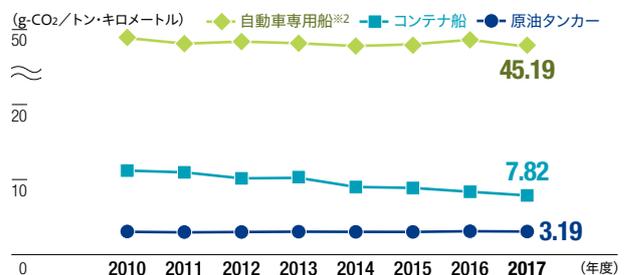


2010年度を基準としたCO₂排出量の改善率



運航船のCO₂排出量改善率を船種ごとに管理し、最適運航やCO₂排出量の削減に努めています。全船種による2017年度の改善率は、2010年度比14.3%と2016年度から2.9ポイント改善しました。

環境経営指標(EMI)^{※1}によるCO₂排出量

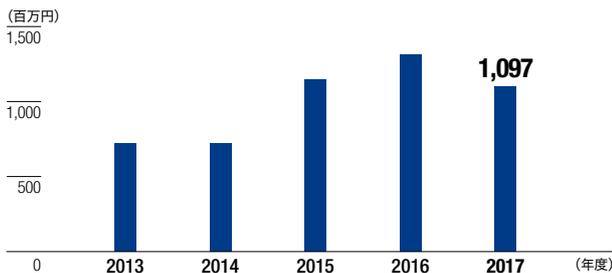


IMOガイドラインに準拠した環境経営指標(EMI)として、船舶から排出されるトン・キロメートル当たりのCO₂排出量を2006年から船種別に管理しています。数値の減少が排出量の改善を示しています。

※1 環境経営指標(EMI)=環境負荷(CO₂排出量)/事業付加価値(海上輸送重量トン・キロメートル)

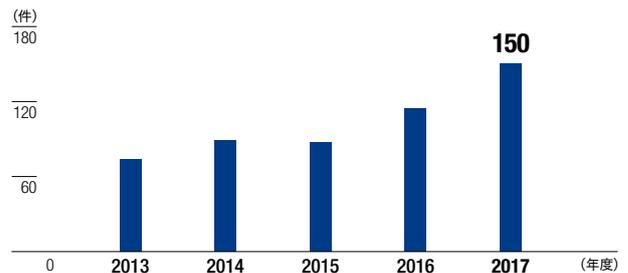
※2 自動車専用船は重量/容積比率が小さいため、指標が大きくなる

研究開発費



当社グループは、安全運航と環境の保護に資する技術開発に積極的に取り組むほか、船内プラントの状態監視・故障予知のための研究開発や自動化に関する先進技術の研究も行っています。

特許件数



航行中の船舶の航海・機関情報などのビッグデータを活用した最適効率運航(IBIS-TWO)や燃料節減効果の高い省エネ装置“MT-FAST”(船体付加物)など、安全運航や環境保全に関わる特許を取得しています。

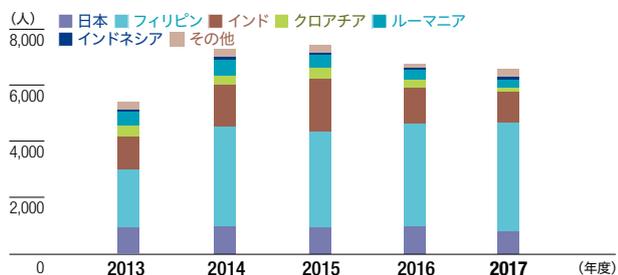
※ 特許件数は各年度末現在の件数です

遅延時間の推移(ダウンタイム)



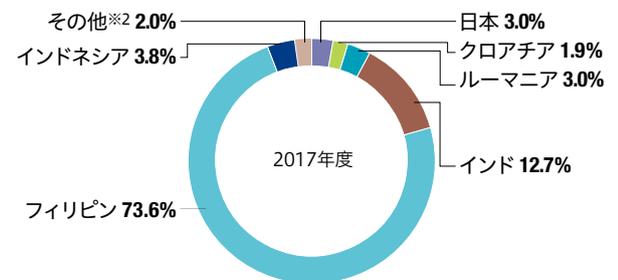
事故やトラブルによって船舶の運航が停止した時間(ダウンタイム)を安全運航の指標としています。遅延時間ゼロを目標に、海陸一丸で取り組んでいます。

NYKマリタイムカレッジ受講者数(国籍別)



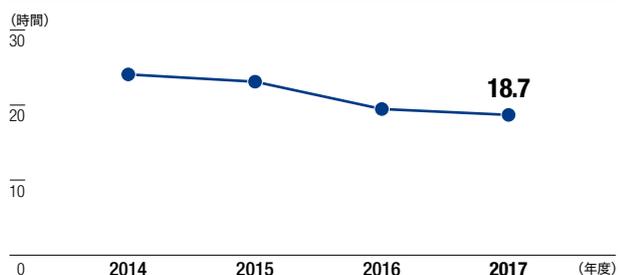
NYKマリタイムカレッジは、船員の国籍や研修受講地にかかわらず、全世界で均一な研修プログラムを提供し、効果的に技能向上を図れる仕組みです。

国籍別船員比率※1



※1 NYK SHIPMANAGEMENT PTE LTD.の船員(職員・部員)比率
 ※2 中国、ベトナム、ロシア、ミャンマー、ナイジェリア、アンゴラ、パナマ、シンガポール

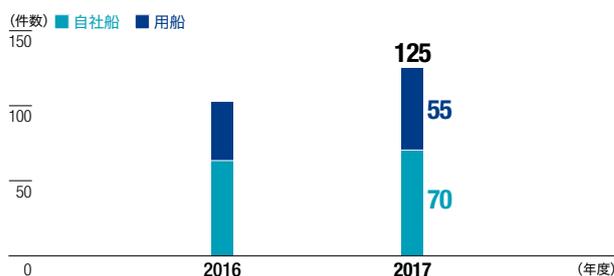
1カ月当たりの法定外労働時間推移



当社は働き方改革「OLIVEプロジェクト」の活動の進捗管理のため、「1カ月当たりの法定外労働時間推移」を一つの指標としてデータを集計し、社内でも共有しています。

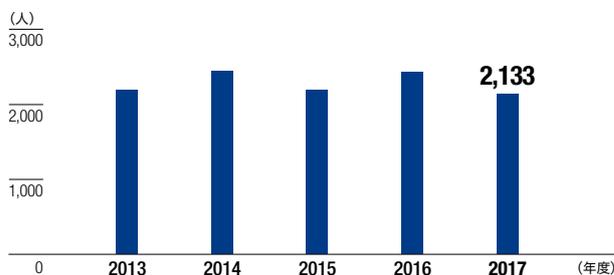
※ 当社(単体)勤務者

SIMSデータによる船舶の異常値発見件数



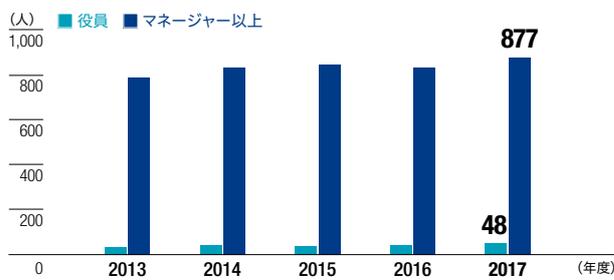
SIMSで収集した機関系データの異常値分析を始めています。データ解析により、機関事故や漏油、火災等につながる可能性のある事象をいち早く検知することを目的として研究を進めています。

NYKビジネスカレッジ受講者数(グループ社員を含む)



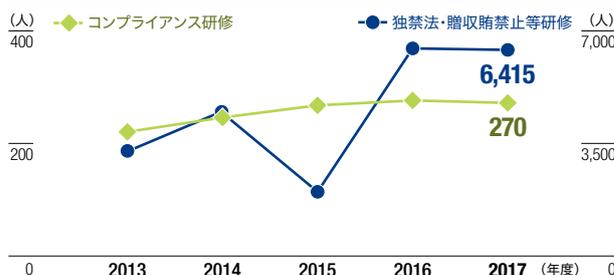
グループ社員の総合力強化を目指した研修体系「NYKビジネスカレッジ」は、60種類以上の研修プログラムで構成されています。

女性管理職者数(グループ社員を含む)



※ NYKレポート2017版で掲載した2015、2016年度の役員人数に誤りがありましたので訂正しました

コンプライアンスおよび独禁法・贈収賄禁止等研修受講者数



※ コンプライアンス研修受講者数は、本社実施分のみ集計
 ※ 2015年度の独禁法研修は、海外グループ会社(アジア地域)研修講師を当社法務スタッフから現地起用弁護士に移行する準備期間のため、実施回数が減少しました。贈収賄禁止に関する研修は2015年度より開始

持続的な成長に向けて——事業別戦略

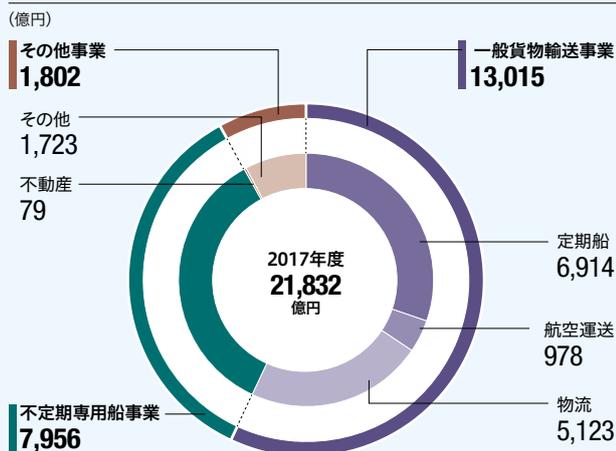
新中期経営計画に基づき、各事業・部門で成長に向けた戦略を推進しています。

2017年度の事業別業績の概況を振り返るとともに、

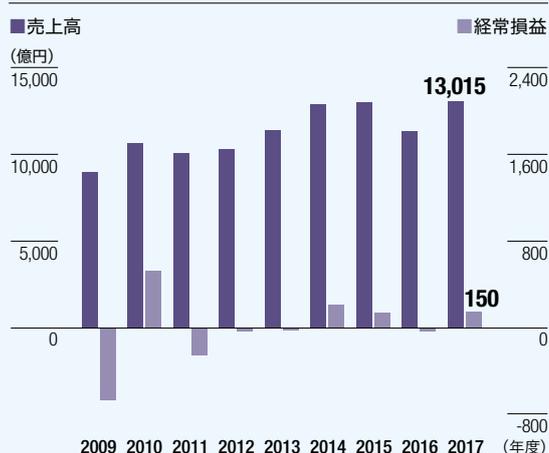
本部長が現在の事業環境に対する認識とそれらを踏まえた戦略・施策について説明します。

At a Glance

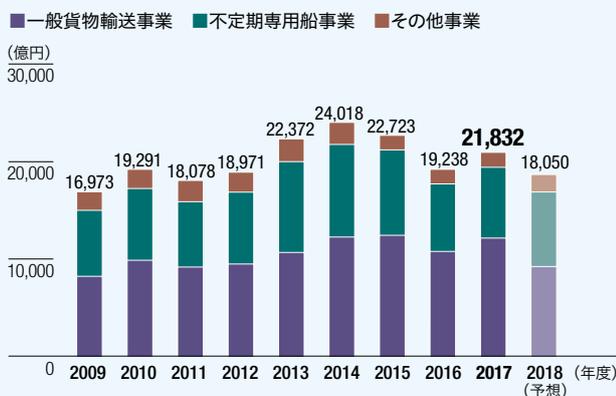
セグメント別売上高



一般貨物輸送事業



売上高



不定期専用船事業



経常損益



事業別の概況

一般貨物輸送事業

定期船

総じて堅調な荷動きのもとで、サービスの効率化とともに最適経済運航などの諸施策を実施し、収益性と市況耐性を高めました。国内外コンテナターミナルの取扱量も増加し、定期船事業全体の業績は大幅に改善、前年度比増収となり利益を計上しました。今後も荷動きは堅調に推移する見込みであり、2018年4月に稼働を開始した統合新会社が一層の収益性向上に努めます。

航空運送

旺盛な貨物需要に伴い年間を通じて良好なマーケットとなり、運賃は上昇しました。また、コードシェアの活用など効率的なオペレーションに努めたことで輸送量も増加しました。前年度に計上した一過性の為替差益の剥落により前年度比増収減益となりましたが、実質的な業績は大幅に改善しました。2018年度も比較的堅調に推移すると予測しています。

物流

航空貨物取扱事業は粗利が改善しました。一方で、海上貨物取扱事業の取扱量は増加したものの仕入れコストが上昇し、粗利の改善に時間を要しました。ロジスティクス事業は、米州の内陸輸送の取扱低迷と人件費高騰の影響を受けて低調でした。内航輸送事業は年間を通じて荷動きが堅調に推移しましたが、物流事業全体では前年度比増収減益となりました。2018年度は取扱量の拡大や不採算事業の見直しなどにより収益改善を図ります。

不定期専用船事業

自動車輸送部門

自動車輸送においては、原油価格の低迷を背景に資源国・新興国向け輸送量の回復が遅れていますが、北米、欧州、アジア地域などへの輸送需要は堅調で、完成車海上輸送台数は前年度を上回りました。2018年度も当年度並みの輸送台数を想定しています。自動車物流では、中国やインド、欧州を中心とした既存事業は概ね順調に推移しました。また、「グリーンターミナル」のグローバル展開を推進しています(→P53)。

ドライバルク部門

船腹過剰の本格的な解消には至らなかったものの、鉄鉱石、石炭、穀物の荷動きが揃って増加し、市況は回復傾向が続いています。このような状況下、引き続き長期契約の獲得に努めるとともに、効率的な運航の徹底を進めるなどのコスト削減に取り組みました。さらに、貨物の組み合わせや配船の工夫により収支の向上を図りました。2018年度も、市況は緩やかな回復基調が続くと予想しています。

リキッド部門

VLCC※1は、新造船の供給が需要の増加を上回ったため市況は悪化しました。石油製品タンカー・LPG船は、新造船竣工による供給増加により、市況は低迷しました。2018年度のタンカー市況は、需要期に入る下期に上昇すると見込んでいます。LNG船は、長期契約に支えられて順調に推移し、2018年度は米国からのシェールガス輸送を開始します。海洋事業もFPSO※2などが順調に稼働し、今後も業績は堅調に推移する見込みです。

※1 VLCC:大型原油タンカー ※2 FPSO:浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(→P5)

その他事業

不動産

前年度の出資先による信託受益権売却による一時収益の剥落により、前年度比減収減益となりましたが、一時要因を除くと業績は安定的に推移しました。

その他

客船事業は5月の大型連休前後の集客が低迷したものの、夏場以降の国内外クルーズ販売が総じて堅調でした。また、船用燃料油販売事業の業績が回復し、化学品製造販売や石油備蓄基地における海技活用事業、電気・機械工事事業も好調だったため、前年度比で増収となり利益を計上しました。

一般貨物輸送事業



常務経営委員 一般貨物輸送本部長 **原田 浩起**

Profile

1983年入社。延べ18年間携わった定期船事業と、ロンドン、ブリュッセルでの合計10年間の海外勤務を通じて世界中に広げた人脈が大きな財産。多様な価値観を持つ人々と仕事をするなかで、相手の意見を徹底的に聞くこと、そのうえで議論することを心がけてきた。一般貨物輸送本部を統括する立場となり、「まずは個々の事業会社の強みを磨き、その結果として生まれるシナジーを追求したい」と語る。

定期船

事業環境

- 世界規模の合従連衡により、グローバルに定期コンテナ船事業を展開する会社は7~8社に集約
- 荷動きは緩やかに回復が進むものの、大型船竣工による供給過剰は当面継続

新中計に基づく基本戦略

- 邦船3社のベストプラクティスを融合し新たな価値の創出と事業効率の向上
- 年間約1,100億円の統合効果を実現し、収益安定化を図る

当社グループの強み

- 邦船3社統合による150万TEUにせまる世界有数の規模
- 世界90カ国以上を結ぶ広範なネットワーク
- 最先端の情報通信・航海技術を駆使した安全運航・最適経済運航

戦略・施策

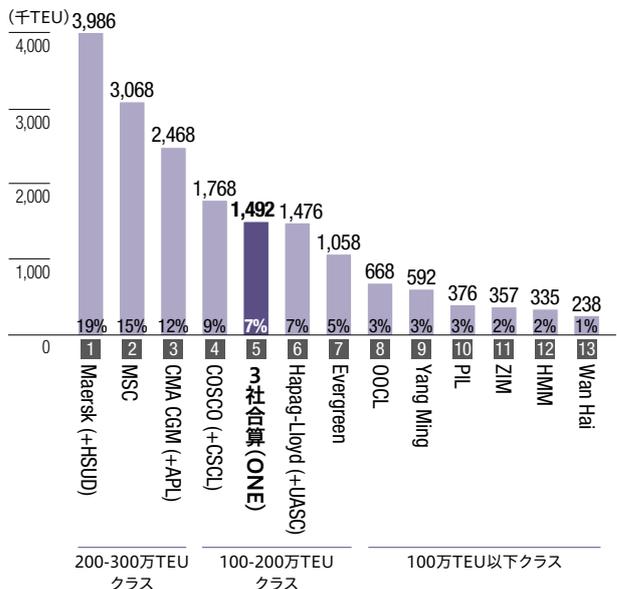
- ONEの円滑な事業スタート
- 統合効果を早期に具現化

定期コンテナ船を取り巻く事業環境は、ここ数年で劇的に変化しており、世界規模の合従連衡によって大手コンテナ船社は20社から7~8社程度に集約されました。コンテナ船ビジネスのコモディティ化が進むなかでも、我々の持つ競争力を発揮できる余地はありましたが、世界に伍していくためには一定以上の運航規模も必要と考えました。そこで、邦船3社はONE(Ocean Network Express Pte. Ltd.)を設立する道を選択しました。各社の祖業の統合ですから、大変画期的なことだと思っています。

2018年4月に営業を開始したシンガポールに本社を置くONEは、世界第5位(149万TEU)の運航規模を有し、3社の技術・ノウハウを活かしたサービスとコンテナターミナル運営の効率化により競争力強化を図ります。定期コンテナ船事業は世界の経済・社会を支えるインフラであり、その役割を

代替できる手段はありません。これからもインフラの一翼を担う存在として、安定的な事業成長を目指していきます。

定期コンテナ船事業の事業環境／2017年12月現在 運航船腹量



出所: 3社統合発表資料に基づき当社集計

Ocean Network Express Pte. Ltd. MDメッセージ



Managing Director,
Product & Network

岩井 泰樹

定期コンテナ船ビジネスのスケールと複雑さ

定期コンテナ船事業は、大変複雑で奥深いビジネスです。ONEでは、2018年の営業開始時点でも、230隻もの船舶が150万個以上のコンテナを積んで世界100カ国以上に輸送サービスを提供していますが、こうしたグローバル・インフラを立ち上げ、世界各地に配された10,000人ものスタッフが一丸となって効率的な事業運営を実現するための苦労は並大抵のものではありません。

今日でも、欧州系、アジア系を中心に、メジャープレーヤーがこうした巨大で複雑なビジネスの「最適解の実現」を目指して凌ぎを削っていますが、ONEには“ONE流”の戦い方が明確に存在します。邦船3社がこれまでの歴史のなかで築き上げたさまざまなベストプラクティスを統合・進化させつつ、ONEに集結した社員の誠意・創意・熱意の力を最大化するために、我々は「8つのコアバリュー」を何よりも大切に事業運営を行っています。

目指すは業界ナンバーワン

我々の目標は単なる統合と規模の拡大にとどまりません。我々の目標は業界ナンバーワンになること。そのため

の具体的な施策を社員一丸となってLean&Agileに進めていきます。

組織運営のベストプラクティスの一つとして“ONE-FORCE”という仕組みをつくりました。

ある一つの課題を設定したら、その課題の解決のために必要な人員が組織横断的に目的指向に集まり、社外からも多様なエキスパートに参画してもらって、革新的な解決策を考え出し、迅速に実行に移していく。厳しさを増す国際競争に勝ち残り、ナンバーワンになるための施策の一つです。

事業統合を進める傍らで、こうした一体運営の仕組みと、具体的な“ONE-FORCE”の立ち上げを鋭意進めてきました。ONEの現場から生まれるこうした新しい企業文化は、エンパワーされた優秀なスタッフと、優れたチームワークを基盤としています。真に意味のあること、明確な目標とそこに至る道筋を具体的に描くこと、最新技術を活用した革新的なソリューションを創り出すことに、力を合わせて取り組み、これが具体的な成果に結実した時、ONEは、本当の意味で「一つ」になり、これまでより遥かに大きな力を生み出すことになります。ここでは、自分がどこの国の出身か、どこの会社出身かなどということは、全く意味を持ちません。

統合初年度は、引き継いだ事業を統合・安定化させることも重要な課題となりますが、同時に、将来に向けた多岐にわたる具体的な戦略を、一体運営の仕組みで一日も早く現実の成果とすべく、ONE社員一同全力を尽くして頑張っていく所存です。

8つのコアバリュー

- Lean & Agile** ……これまでの慣例を打破し、アイデアをすばやく現実化すること。
- Best Practice** ……海運三社で培った知見をもとに日々改善を続け、最良のサービスを提供すること。
- Quality** ……常にお客様の期待を上回る品質を追求し続けること。
- Innovation** ……自ら革新し続けることで、お客様のビジネスとONEの持続的成長を支えること。
- Teamwork** ……個々の多様性を認め、新たな価値を協創できるチームを作り上げること。
- Challenge** ……個々の強みを生かし、失敗を恐れずに挑み続けること。
- Reliability** ……プロフェッショナルとして、安定したサービスを継続的に提供すること。
- Customer Satisfaction** ……常にお客様のニーズを深く理解し、期待値を超える満足を提供するために妥協しないこと。

航空貨物

事業環境

- eコマース市場の成長などにより航空貨物の需要は拡大傾向

新中計に基づく基本戦略

- 運航する11機をフル活用できる生産体制の構築・維持

当社グループの強み

- 日本唯一の国際貨物専門航空会社として、成田を拠点にアジア、米国、欧州の計15都市を結ぶネットワーク
- ボーイング747系(ジャンボ機)貨物専用機15機を持ち、うち11機を運航し大型貨物にも対応

戦略・施策

- 需要拡大に対応した運航・サービス体制の強化
- 戦略提携強化によるカーゴスペースの有効活用と柔軟なサービスの実現

航空貨物の荷動きは、日本発を含む中国、アジアなどを中心に活況が続いています。半導体関連などの好調な荷動きとともに、eコマース市場の拡大を背景に、幅広い商品・物資の輸送に航空便が活用されるようになり、今後も航空貨物需要は右肩上がりに伸びていくと予想されます。

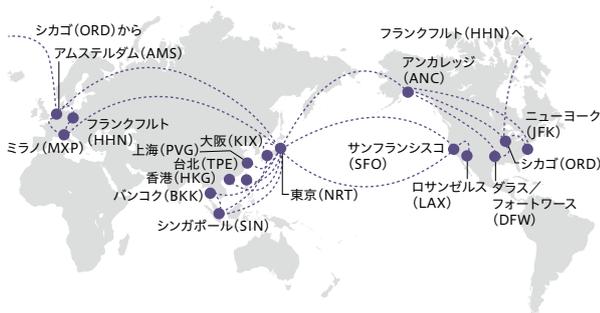
国内ではボーイング747(B747)系のジャンボ旅客機の運航がなくなったことで、日本貨物航空(株)(NCA)が唯一のB747系航空機の運航会社となりました。安全・安定的な運航を実現するためには、生産体制の整備が不可欠です。しかし、船の世界とは異なり、機材ごとに必要なメンテナンスや

乗員のライセンスが異なるなど、人材育成が容易ではありません。そのため、現在、他の運航会社との提携や協調により体制を整備し、機材のフル活用を目指しています。

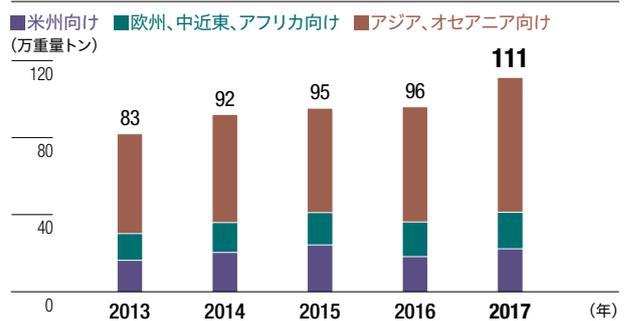
一方で、大型のB747は、大量の貨物を効率的に長距離輸送できるのはもちろん、中型機などでは対応できないサイズの貨物も積載できる優位性があります。今後も航空貨物需要の拡大が見込まれるなか、収益の最大化を目指して、BSA※の拡大や、貨物専用機にしか搭載できないスポット貨物の比率拡大などに取り組みます。さらに、全日本空輸(株)、シンガポール航空カーゴ社との戦略的業務提携を強化し、共同運航によるカーゴスペースの有効活用や、円滑な接続輸送などによる柔軟な輸送サービスの提供に力を注いでいきます。

※ BSA(Block Space Agreement):ブロック・スペース契約。一定期間のスペースを売り切ることで、予約キャンセルや重量の減少などによってカーゴスペースが空いてしまうリスクを回避できる

NCAサービスネットワーク



日本発航空貨物 年間仕向地別重量推移



出所:JAJA実績より当社集計

物流

事業環境

- グローバル物流の需要は拡大傾向が継続
- ワンストップサービスのニーズが拡大

新中計に基づく基本戦略

- 完全子会社化した郵船ロジスティクス(株)とのグループシナジー追求
- 物流事業をグループの中核事業に位置付け、運賃安定型事業の成長促進

当社グループの強み

- 地域・事業ともにバランスの取れたポートフォリオ
- グローバル物流に関する広範な知識・経験を備えた豊富な人材

戦略・施策

- 自動車物流などグループ内協業の強化
- グループ経営資源の有効活用による営業力・技術開発力・資金力の強化

2018年2月、郵船ロジスティクス(株)(YLK)を完全子会社化し、運賃安定型事業と位置付けている物流サービスの拡大とともに、グループの経営資源を活用した営業強化とグループシナジーの追求を目指しています。

YLKの特長は、事業ポートフォリオと地域セグメントの双方においてバランスがとれている点です。また、お客さまのニーズを引き出しビジネスにつなげるために、グローバル物流に関する豊富な知識・経験を持つ人材を世界各地に配置していることも強みの一つです。

YLKの事業としては、ノンアセット型のネットワークビジネスである「海上」と「航空」のフォワーディング事業と、世界各地での倉庫やトラックなどによる「コントラクト・ロジス

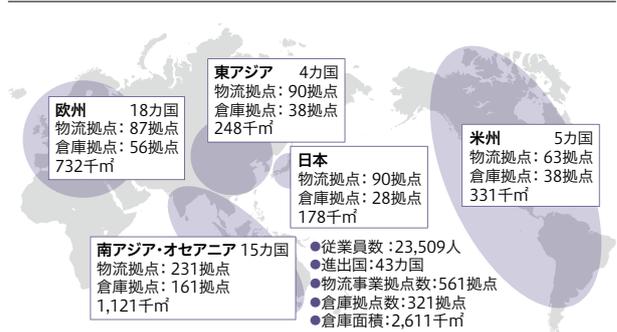
ティクス」事業があります。前者に関しては、貨物取扱量の伸びが踊り場に入ったことと仕入れコスト高により、また、後者も海外子会社の業績不振などの影響でここ数年厳しい経営状態が続いています。これら事業の収益改善に向けて、貨物取扱量の増加だけでなく、貨物と一定スペースの調達タイミングの合致による利ザヤの確保や購買力そのものの強化、不採算事業の構造改革に取り組みます。また、今回のYLK完全子会社化を機に立ち上げた9つのコミッティ活動を推進することで、グループシナジーも追求し、早期の業績回復を図ります。併せて、YLKの中長期経営計画「TRANSFORM 2025」の完遂をサポートします。

今後のグローバル物流の需要は、全体的に着実な成長が見込まれるものの、産業や地域によって格差が生じるものと考えられます。そこで当社グループでは、成長産業と新興市場の需要を確実に捉えつつ、YLKのノンアセットの機動力を活かして事業拡大を図り、物流事業を当社グループの中核事業へと成長させていきます。

海上フォワーディング・航空フォワーディングの取扱推移



物流事業拠点 (2017年9月末現在)



不定期専用船事業

自動車輸送部門



常務経営委員 自動車輸送本部長 **曾我 貴也**

Profile

1984年入社。34年のキャリアのうち、延べ13年間はシンガポールやロンドン、バンコクなどに駐在。治安が悪化した際の現地社員の職場・生活の安全確保など、海外ならではの経験も積んだ。国内外での定期船部門を中心としたキャリアに加え、5年間、客船事業の立ち上げを担当。社内に経験者がいないなか、「手探りで新しい事業を切り開く面白さと難しさ」を学んだという。2010年にバンコクから帰国後、自動車輸送部門業務に従事。

事業環境

- CASE(相互接続性、自動運転、カーシェアリング、電動化)をキーワードに産業構造が変化
- 自動車のサプライチェーンの変化に対応した高度な物流サービスへの要請が高まる
- 引き続き自動車の普及が見込まれるアフリカなど新興国市場向けの完成車輸送需要

新中期経営計画に基づく基本戦略

- 自動車産業やクルマ社会の構造変化を見据えた高度な完成車物流を実現
- デジタルイゼーションを通じての輸送・荷役の効率化、積極的な環境対応

当社グループの強み

- 世界最大の運航船隊とグローバルな海上輸送ネットワーク
- ターミナルや陸上輸送および高付加価値サービスを提供する世界39カ所の自動車物流拠点
- 優れた輸送技術の保持と高い輸送品質の追求
- 自動車部品物流をグローバル展開する郵船ロジスティクス(株)との連携

戦略・施策

- マルチモーダルな完成車物流の提供
- デジタル技術を活用した海・陸双方での効率向上
- サプライチェーン全体でのグリーン対応による差別化

自動車産業は、現在、100年に一度ともいえるべき転換期を迎えつつあります。その象徴ともいえるキーワードが、Connected(相互接続性)、Autonomous(自動運転)、Shared(カーシェアリング)、Electric(電動化)の頭文字を並べた「CASE」です。これらの進展に伴って、近い将来、自動車の機能や構造はもちろん、利用方法、販売形態までもが劇的に変わる可能性があります。

こうしたクルマ社会の変化は、当社グループの完成車物

流事業にもさまざまな影響を及ぼします。例えば、大容量蓄電池を搭載する電気自動車は同クラスのカソリン車に比べ重量がかさむため、自動車専用船の床強度や陸走トレーラーの耐貨重量の向上が求められます。また、自動運転車の普及は、荷役作業の軽減や省力化に応用される可能性があります。そのためには船内やターミナルの構造そのものを見直す必要も出てくるでしょう。また、カーシェアリングの普及による拠点間の自動車の輸送ニーズや、自動車の電動化が進めば、当社グループが完成車の納品前点検や補修を代行するPDI(Pre Delivery Inspection)などの付加価値サービスにおいても、ソフトウェアや電子プログラムのアップデートや燃料電池の補修といったニーズが出てきます。さらに、自動車のオンライン販売が進むと、生産段階から購入者ごとにカスタマイズされた自動車工場を出て購入者の

手元に届くまで、今、どこでどういう状態にあるかといったタイムリーで精度の高い個車情報が求められることになるでしょう。

当社グループは、このようなクルマ社会の変化とお客さまのニーズを先取りし、当社のリソースを最大限に活用して、高度な完成車物流サービスを提供していきたいと考えています。

当社グループには、世界最大の運航船隊と経験豊富な人材・組織に支えられた高い輸送品質、さらに世界39カ所で運営するターミナルやPDIなどの高付加価値サービスを提供する陸上物流施設があります。グループ会社の郵船ロジスティクス(株)では、自動車の部品物流をグローバルに展開しており、相互の拠点活用や連携強化により、上流から下流まで幅広くかつ効率的な物流ソリューションを提供できると考えています。

また、当社グループの総合力・競争力をより一層高めるために、新中期経営計画で掲げている“Digitalization”を通じて、完成車物流の高度化・効率化とコスト削減を推進します。具体的には、船舶の運航データをリアルタイムに把握できるSIMSで蓄積したデータを解析し、運航効率の向上や最適な中期配船計画の立案などに活用します。陸上輸送においても同様に、車両の運行状況や走行ルートなどの情報を蓄積・解析し、輸送計画の見直しや最適ルートの算出などを推し進めます。

こうした物流の効率化・合理化はリードタイム短縮やコスト削減に寄与すると同時に、CO₂排出量の抑制による環境負荷低減にもつながります。運航船舶というハードウェアにおいても、当社グループは、環境性能に優れるLNGを主燃料とする世界初の中型自動車専用船を欧州エリアで2隻就航させています。そこで得た知見・経験をもとに、近い将来、大型LNG燃料自動車専用船を長距離航路にも就航させるべく検討を重ねています。

さらに、当社グループの自動車専用船ターミナルは、太陽光発電パネルの設置や港湾用LED照明の導入、洗車用水の100%再利用など環境に配慮した運営を行っています。欧州の主要ターミナルであるベルギーのICO (International Car Operators N.V.)には、風力発電機を設置し、2019年からの稼働を予定しています。今後もこのような「グリーンターミナル」の取り組みを他の地域に展開し、サプライチェーン全体での環境負荷低減を進め、他社との差別化を図る方針です。

当社グループは、海陸をつなぐ完成車物流サービスのナンバー1プロバイダーであると自負しています。今後も現場の物流技術力をさらに高め、新たなニーズに対応できる専門技術者やオペレータなどの育成を進めるとともに、環境対応や労働環境の改善・向上に注力することで、自動車産業や地域社会とともに持続的な成長を目指していきます。

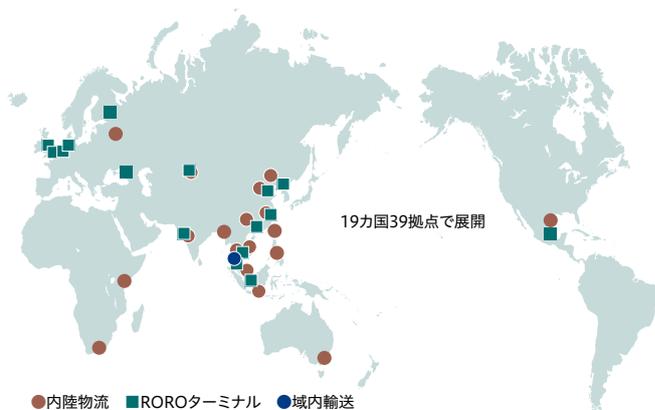
世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング (2017年12月31日現在)

ランキング	会社名	隻数	シェア (%)	キャパシティ (台数)	シェア (%)
1	日本郵船	110	15.9%	654,000	16.2%
2	商船三井	87	12.5%	516,000	12.8%
3	川崎汽船	77	11.1%	453,000	11.2%
4	EUKOR	71	10.2%	476,000	11.8%
5	WWL	60	8.6%	402,000	10.0%
5	GRIM	60	8.6%	265,000	6.6%
7	GLOVIS	52	7.5%	346,000	8.6%
8	HAL	48	6.9%	314,000	7.8%
9	SCC	14	2.0%	80,000	2.0%
10	ECL	12	1.7%	50,000	1.2%
11	トヨフジ海運	10	1.4%	51,000	1.3%
11	NEPTUNE	10	1.4%	37,000	0.9%

出所: Hesnes Shipping As “The Car Carrier Market 2017”を参考に当社作成

※ キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としています

日本郵船グループ自動車物流拠点 (2018年4月現在)



ドライバルク部門



常務経営委員 ドライバルク輸送本部長 **浦上 宏一**

Profile

1984年入社。ドライバルク部門のほか、企画、人事部門など幅広い仕事を経験してきた。2000年代前半にドライバルクの海外マーケット開拓を担当し、韓国などアジアを中心に大型案件を獲得。その後、ベルギーでドライバルクの現地法人を一から立ち上げた。「新しい社員が加わるごとに“できること”が広がり、ともに働く仲間が増えていくのが嬉しかった」と振り返る。事業で大切なのは「お客さまのニーズは変化するものと覚悟すること。失敗しても何回でも勝負できる体制にすること」と語る。

事業環境

- 2017年度は全体的に貨物と船の需給ギャップが改善し、いずれの船型においても市況が好転
- 今後も荷動きの伸びは堅調
- 市況の改善に伴い新造船発注が増加し、再び需給バランスが崩れる恐れも

新中期経営計画に基づく基本戦略

- 安定収益の確保に向けた市況耐性の高い不定期船事業の構築
- 先進的ICTや独自の技術・ノウハウを活用した効率的な配船・運航によるコスト削減
- 提案型営業による顧客とのパートナーシップ強化

当社グループの強み

- グローバルな拠点網と世界トップクラスのドライバルク船隊を活かした柔軟かつ効率的な配船
- 信頼関係に基づく顧客との長期間にわたるパートナーシップ
- 高度な運航技術力と海技力を駆使した高い輸送品質と現場提案力

戦略・施策

- 輸送契約とマッチした船隊の構築および徹底した市況エクスポージャー管理
- グローバルなネットワークで収集した営業情報を駆使した収益性の向上
- 市況予測の高精度化および運航・配船のさらなる効率化
- 顧客ニーズをさらに深掘りし、新規分野への取り組みも視野に入れた積極的な事業展開

2000年代後半の海運バブル崩壊後、ドライバルク船の市況は長期低迷を続けてきましたが、2017年度は、中国向け鉄鉱石など荷動きの活発化と船腹供給が2%程度の伸びにとどまったことから、需給ギャップが改善し、いずれの船型も市況の回復が進みました。今後も、荷動きは堅調に推移すると見込んでいますが、新造船発注状況によっては数年後

に再び船腹の供給過剰により需給バランスが崩れる恐れもあり、依然予断を許さない状況が続くと予想されます。こうした事業環境のなか、当社グループでは、ドライバルク事業のあり方を抜本的に見直し、市況耐性の高い事業構造への変革を図っています。

ドライバルク部門には、鉄鋼や製紙、電力といった資源を大量に安定的に調達するお客さまとの長期契約のもとに専用船で貨物を運ぶビジネスがあり、収益の大きな柱となっています。当社グループが持つ高度な運航技術力や海技力を集積し、ビッグデータ活用によるさらなる効率化を推進することで、よりお客さまのニーズにあわせたサービスの提供を追求します。一方で、お客さまの資源調達における考え方も変わりつつあり、我々もそうした変化にいち早く対応するための柔軟性が求められます。そのためにも、貨物と船のバランスを見据えて、多少の痛みは伴いますが、適正な船隊構

荷動き・船腹量伸び率推移



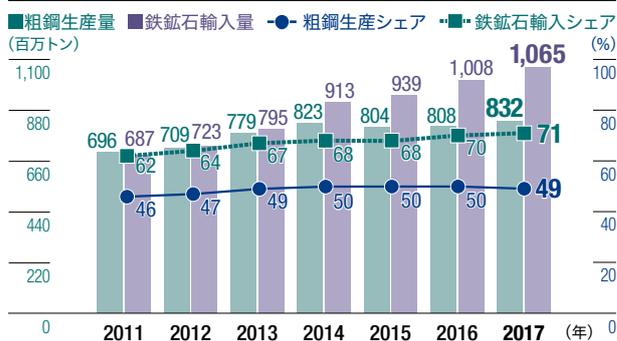
出所: Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2018)を参考に当社作成

成への転換を進めていきます。

また、市況が変動しても確実に収益を確保できるようなマーケットへの対応力強化に取り組みます。大型船においてその推進役を担うのが、2018年4月に発足した不定期船グループです。このグループのミッションは、船隊の市況エクスポージャーの管理を徹底していくとともに、変動するマーケットに対応し、さまざまな工夫により一定の利益を上げていくことです。当社グループは、グローバルな営業ネットワークを通して得た世界中の貨物情報を定量的に分析し、船の調達のマッチングや配船の工夫に努めることで、バラスト航海の期間短縮などを着実にこなせるようになってきました。加えて、市況予測の高精度化と運航の効率化によって、さらに工夫の余地が広がることから、ドライバルクの新たな収益の柱となる可能性が高まっています。

実は、「マーケットにきちんと対応して収益を上げていこう」という戦略は、日々このような業務に携わり手応えを感じている若手からの提言が発端です。その後、チーム長やグループ長、役員も含めて議論を重ね、形を整え、足が地に

中国の粗鋼生産量・鉄鉱石輸入量と世界シェア

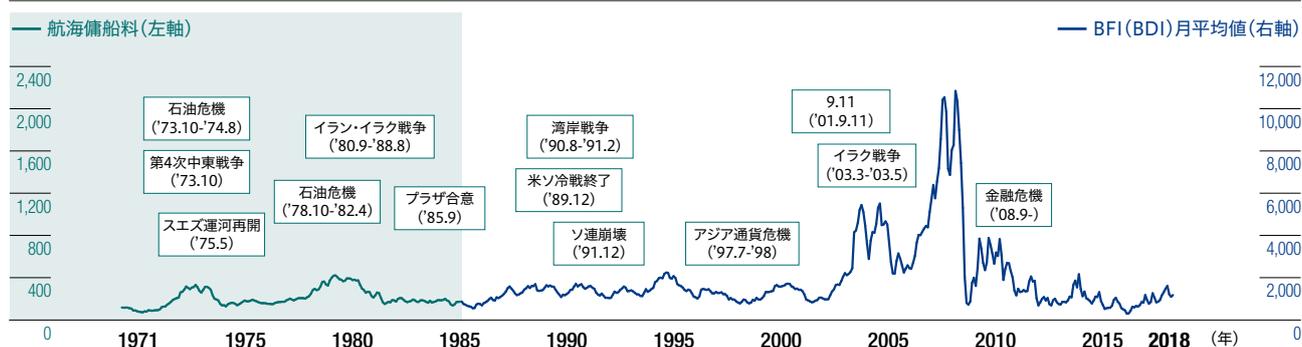


出所: 粗鋼生産: World Steel Associationデータより当社作成
鉄鉱石海上輸入量: Global Trade Atlasデータより当社作成

しっかりと着いた体制ができ上がりました。チャレンジングな目標を掲げる組織であるのは間違いありませんが、成果を大いに期待しています。

また、全く別の観点から当社にとって状況が好転する兆候もあります。ドライバルクは他の船種よりも比較的参入障壁が低いことから、投機的資金が流入し、多くのプレーヤーが参加することでコモディティ化が進みました。しかし、最近では、安全運航や環境対応への意識の高まりから、荷主が一定レベル以上の輸送品質を持つ船会社を選別する動きが広まりつつあります。その結果、当社グループの持つ運航力や船舶管理能力などが他社との差別化要素になるという状況が生まれつつあります。実際に多くの荷主の方からさまざまなご要望をいただき、それらに応えるための努力を続けていますので、今後、新たな輸送契約の締結が増えるものと信じています。このことが長期安定的なパートナーシップの強化につながり、さらにそれが船舶の安全運航に対する正当な評価として運賃やマーケットに反映され、結果的にドライバルクマーケットの健全な発展につながると考えています。

不定期船運賃指数



1971年～1984年 ノルウェー・定期船備船料指数(1971年=100) 1985年以降 BFI (BDI) SPOT INDEX(1985年1月4日=1,000)
1999年11月1日よりBDIへ変更 (BDI: Baltic Dry Indexの略称。ばら積船の運賃指標)

リキッド部門



常務経営委員 エネルギー輸送本部長 **河野 晃**

Profile

1984年入社。定期船部門、自動車船部門、企画部門を経て、2006年からリキッド部門に異動。以降、LNGをはじめとするエネルギー輸送事業に携わってきた。定期船や自動車船の時代から、お客さまの商流を捉え、バリューチェーン全体を俯瞰し、我々のサービスの付加価値を高めることに力を注ぐ。企画部門では、需要動向に対応した船隊整備や投資管理、船舶管理などを担当。これらの経験が、エネルギー輸送事業における競争力向上に大きく活かしている。

事業環境

- 世界のエネルギー需要は、新興国地域を中心に今後も拡大
- 再生可能エネルギーへの移行により石油需要の伸びが鈍化する一方、LNG需要は伸長
- 石油・ガス田開発は、陸上から海洋へとシフト

新中期経営計画に基づく基本戦略

- エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで事業を展開するなかで、石油メジャーや資源会社との関係を強化し、世界のエネルギー動向の変化をいち早く把握
- 新興国のLNG需要増加への対応を強化
- 世界に先行する船舶用LNG燃料の供給・販売事業をさらに推進
- 当社グループの技術力を活かせる新規事業分野への重点投資
- 各領域で強みを持つ企業と連携し、付加価値の高いサービスを実現

当社グループの強み

- エネルギー輸送に関する総合力(営業、海技、運航、技術など豊富な経験・専門性を備えた多様性のある人材集団)
- LNG燃料船の運航や燃料供給などの先進的な技術・ノウハウの蓄積
- 資源開発プロジェクトに欠かせないファイナンスの組成や安全管理、法務に関する深い知見

リキッド部門では、原油やLNGといったエネルギー資源と石油製品などの輸送を担っています。危険品の輸送であるため安全を第一の使命としつつ、コスト競争力のあるサービスを拡大し、安定収益を上げることが当部門の役割です。原油タンカー(VLCC)、石油製品輸送のプロダクトタンカー(MR/LR)、ケミカルタンカー、LPG船やLNG船、FPSO(→P5)など、あわせて187隻を保有し、エネルギー・タンカー系船社のなかで世界有数の規模を誇ります。

IEA(国際エネルギー機関)の長期エネルギー需給見通し[※]では、世界経済の成長と人口増加に伴い、2040年のエネルギー需要は2014年比30%以上増加すると予測されています。気候変動問題を受けて、先進国を中心に再生可能エネルギー(再エネ)への転換が進んでいますが、完全移行には時

間がかかるため、当面はLNGなどのクリーンエネルギー需要も拡大する見込みです。

当社グループは、エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで幅広く関与し、エネルギー業界との関係を強化しています。上流開発プロジェクトでお客さまから必要とされるパートナーとなり、オフショアでの輸送・オペレーション技術など当社の強みとあわせた事業展開を進めています。また、新興国でのLNG需要増加への対応や、世界に先行する船舶用LNG燃料の供給・販売事業の拡大を図ります。今後も、各分野で優れた技術・ノウハウを有する企業とパートナーを組む、付加価値の高いビジネスを追求していく方針です。

[※] IEA「World Energy Outlook 2017」の3シナリオのうち、中間の「新政策シナリオ(各国政府が約束している政策が実現すると想定)」による

タンカー

戦略・施策

- お客さまのニーズにあわせた中長期輸送契約を締結し、安定的な収益を確保
- 石油製品船では、船隊の規模を柔軟に調整できる体制を構築し、需要の好不調に迅速に対応

VLCCは世界で第8位の運航規模を有し、日本での輸送シェアは30%を占めています。国内外の石油大手との長期契約に基づいて配船しており収益構造は安定的です。今後も長期契約を確保すべく、お客さまとの関係を維持・強化していきます。LPG船やケミカルタンカーも中長期契約により安定収益が見込める事業です。特にLPGは相対的にクリーンな化石エネルギーとして需要の伸びが期待されており、契約隻数の拡大を目指します。

一方、プロダクトタンカーは市況の影響を受けやすい事業ですが、マーケットの動向を注視して船隊の規模をフレキシブルに調整していく方針です。また、ベジタブルオイルなどの新規貨物輸送需要との組み合わせにより収益の安定化を図っていきます。

LNG

戦略・施策

- バリューチェーン戦略を積極的に推進し、長期安定的な輸送契約を確保
- インハウスの船舶管理体制によって、安全運航を実現するとともに、LNG船の技術革新にいち早く対応

当社グループは、1983年のLNG輸送事業参入以降、日本の電力・ガス業界向けにLNGの安定的な輸送サービスを提供し、近年では、アジア新興国向け輸送事業も展開しています。現在、関与船を含め71隻の船隊を有し、世界のLNG船隊の約10%、キャパシティにおいても約6%を占め、世界トップクラスの規模です。71隻のうち41隻は、当社のグループ会社が船舶管理を担い、品質管理、技術管理、配乗管理を行うことで、安全運航と競争力ある輸送サービスを実現しています。また、LNG船の技術革新にあわせて、最新鋭の機器を搭載し、業界に先駆けた安全で環境性能に優れたLNG船の開発を進めています。

さらに、LNG上流権益の保有や中流の液化事業への参画など、バリューチェーン戦略を積極的に推進しています。オーストラリアのLNG生産プロジェクトや、北米のシェールガスの液化プロジェクトでは上中流工程に参画し、船のサービスとあわせた商権を獲得しています。今後もアフリカやカナダ、中東、オセアニアなどで計画されているLNGプロジェクトでの船腹需要への参画を検討中です。

エネルギー輸送事業のバリューチェーン



海洋

戦略・施策

- 世界の資源会社やエンジニアリング会社とのパートナーシップを強化し、新たなプロジェクトへの参画を検討
- グループの技術力を活かせる分野に重点的に投資

原油や天然ガスは、今後、シェールガスなどとともに、海底油田・ガス田での開発が活発化すると予測されています。

当社は2008年から海洋事業に本格参入し、石油・ガス生産の上流においては、海底油田を掘削する「ドリルシップ」や、浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備「FPSO」、原油を積んで海上施設と陸上施設の間をピストン輸送する「シャトルタンカー」などの事業を展開しています。「シャトルタンカー」に関しては、ノルウェーのパートナーとKnutsen NYK Offshore Tankers (KNOT)を立ち上げ、現在29隻を運営。世界における2大メジャーの一角を担っており、海底油田の新規開発による輸送需要の増加も今後見込まれています。

さらに、エネルギー輸送事業で培ってきた危険品荷役や船舶管理の経験・ノウハウを活かしながら、浮体式LNG生産・貯蔵・払出し設備「FLNG」や、下流に位置する浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備「FSRU」事業への進出を検討しており、EPC (Engineering, Procurement and Construction) 事業に取り組むための準備を行い、「FSRU」事業に参画できる十分な体制を整えています。

燃料供給・販売

戦略・施策

- 船舶用LNG燃料供給・販売事業の営業を強化
- LNG供給インフラの整備を促進

当社グループでは、環境規制の強化を見据えて、スクラパー（排ガス浄化装置）導入や低硫黄燃料油使用を検討する一方、LNG輸送事業で長年培った知見を活用し、LNGを燃料とする船舶の開発に力を注いできました。2015年に国内初のLNG燃料船となったタグボートを皮切りに、2016年には世界初のLNG燃料自動車船2隻を環境規制で先行する欧州海域に就航させました。さらに、国内外のパートナーと連携してLNG燃料販売事業に参画し、2017年には新造船として世界初のLNG燃料供給船がベルギーでサービスを開始しました。今後も、国や業界、パートナーと連携し、LNG燃料の供給インフラの整備促進を図ります。

次世代エネルギーとして期待される水素に関しても、日本のエンジニアリング会社や商社とともに「次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合」を設立し、水素を物質として安定化させ輸送する技術の研究開発に取り組んでいます。

その他事業



取締役・専務経営委員 経営企画本部長(CFO) **高橋 栄一**

Profile

1982年入社。定期船の営業・管理を6年間経験した後、主計部に異動。以降、本店をはじめ米国法人、日本貨物航空(株)の出向先も含め、経理・財務に携わる。経理・財務の仕事は“きちんとできて当たり前”ではあるが、不測の事態に直面した時にこそ真価が問われる。「ルーティンとして業務をこなすだけでなく、背景や目的、前後の流れなどを常に考え続ける姿勢が大事」と語る。

不動産

戦略・施策

- 安定的な円建て収入を見込める事業として、保有不動産の一層の有効活用を促進
- 中長期的には、既存施設のリニューアルや建て替え、再開発も検討

当社およびグループ会社が保有・管理する不動産を有効活用し、オフィスビルの賃貸など、安定的な円建て収入を見込める事業を展開しています。

当社グループでは、保有不動産の見直しを進めています。なかでも日本郵船歴史博物館として活用している横浜郵船ビル周辺の不動産の有効活用や、将来的に最も有望と思われる築40年を迎えた丸の内郵船ビルの潜在的な収益力向上策を通じた企業価値の創出が、目下の検討課題です。



丸の内郵船ビル

その他

戦略・施策

- 客船「飛鳥II」の抜群のブランド力を活かして高品質のクルーズを提供
- 郵船商事(株)は主要事業に加え、環境課題の解決につながる商品の開発にも注力

当社グループには、海運業から派生したさまざまな業態のグループ会社があり、独自に持つ技術力を活かして、当社グループ外企業との取引を広げています。今後も、当社グループ全体としての企業価値向上を目指すとともに、グループ会社間の連携やグループ全体としての一体感を追求していきたいと考えています。

郵船クルーズ(株)が運航する日本船籍最大の客船「飛鳥II」は、高品質のサービスにより、多くのお客さまから高く評価されています。クルーズ専門誌「CRUISE(クルーズ)」の読者投票「クルーズシップ・オブ・ザ・イヤー」においても、2017年度の総合・日本船の2部門で第1位を獲得し、初代「飛鳥」から26年連続の第1位受賞となりました。当社グループでは、この「飛鳥II」の圧倒的なブランド力を活かしながら、より快適で魅力的なクルーズの提供に注力し、日本におけるクルーズ文化のさらなる拡大、浸透を目指します。

また、船用品販売や船用燃料油販売を手がける郵船商事(株)は、石油関連を主とするエネルギー事業と船用機器などのメカトロニクス(機械計装)事業を両輪に多彩なサービスを展開。近年では、ボイラの燃焼効率を向上させる「ULTY」の開発・販売、太陽光発電など、環境負荷低減に貢献するビジネスを推進しています。



客船「飛鳥II」

グリーンビジネスへの取り組み



バルク・エネルギー輸送統轄グループ グループ長

中村 利

新中期経営計画において、当社グループは経営上の重要テーマの一つとして、環境分野における新たな価値創造を掲げています。2018年4月に設立されたグリーンビジネスチームを管掌するグループ長に、現在の進捗や今後の展望を聞きました。

—グリーンビジネスチーム設立の背景は？

まず挙げられるのが、**通奏低音としての「CO₂削減と脱炭素化」**です。IEA(国際エネルギー機関)によると、再生可能エネルギー(以下、再エネ)への投資が直近6年で倍増し、2040年には世界の発電量の40%を再エネが占めると予測されています。太陽光、風力、地熱、潮力、バイオマスなど、さまざまな再エネが登場すると同時に、既存電源との組み合わせや補完する技術が続々と生まれています。加えて、環境規制や国際情勢などによって状況は刻々と変化しています。

この現状を、私は**“エネルギーのカンブリア紀”**だと捉えています。カンブリア紀には、生物の爆発的な多様化と淘汰が進みました。同じ現象がエネルギーの世界で起きており、不確実性もある一方で大きな可能性を秘めていると感じています。

例えば、南米に建てた風車でつくった電気で水を分解して水素を抽出し、液化水素船で運ぶといった国際物流が実現するかもしれません。また、小規模分散型の再エネが出現すれば、それに伴う地域物流も出てくるでしょう。

我々には、マリンに関するノウハウをはじめ、グローバルな物流ネットワーク、幅広い顧客基盤と事業展開、現場を知る多様な人材という強みがあり、世界のエネルギー輸送を支えています。カンブリア紀の行く末を冷静に見極めて、**これらのリソースを活かしながら専門性を**

持つパートナーとコラボレーションし、新たな価値を創造する——それが、当チームが生まれた背景と狙いです。

—グリーンビジネスチームの役割は？

一つ目は**シンクタンク機能**です。現在、調査・営業・技術・企画・工務の各部門や(株)MTIなどの知識を結集しPDCAを回し始めています。当チームがその結節点となり、社会や市場の変化を読み解きます。今後、具体的な案件を獲ることで、この機能も深化すると考えています。

二つ目は**新規開発営業機能**です。我々の強みとパートナーの持つノウハウや目利き力を融合させ、既存のビジネスモデルに捉われず、柔軟な発想で新たな事業を開発していきます。

三つ目は**シナジー追求機能**です。再エネ案件を追うなかでワンストップソリューションにより海上輸送や港湾コンサルといった既存ビジネスも売り込みます。また、グループ内で展開している再エネに関する情報も集約し、より広がりを持たせていきたいと考えています。

—今後、注力していく分野は？

まず、**洋上風力発電**です。日本の一般海域には開発にあたっての占用ルールがなく、洋上風力発電導入拡大に向けた法整備の動きが活発化しています。洋上風力発電には、我々の持つマリンの知見を活用する場もあり、参画に向けて準備を進めています。

次にバイオマスです。バイオマスは既存の発電・港湾設備を活用できることから、**バイオマスで化石燃料を補完**するほか、CCR(CO₂回収・再利用)にもビジネスチャンスがあると考えています。

最後が水素です。他社と共同で「次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合(AHEAD)」を設立するなど、**水素の製造から販売までのサプライチェーン**に関与することを目指します。

日本を基盤とした企業として、**日本の未来を考え、その地域特性を踏まえたエネルギーのソリューションを示す**ことも我々の使命です。若手社員のなかには、地球環境の持続性に危機感を持つ人や、新規事業開発に興味を持つ人も多数いると思います。ぜひ意欲ある若手と一緒に、当社にとっても、日本や地球環境にとってもサステナブルな新たなビジネスモデルをつくり上げたいと思います。

10年サマリー

2008年度 2009年度 2010年度 2011年度 2012年度 2013年度

業績：

売上高	¥2,429,972	¥1,697,342	¥1,929,169	¥1,807,819	¥1,897,101	¥2,237,239
売上原価	2,054,595	1,520,932	1,622,045	1,661,112	1,704,591	1,991,043
販売費及び一般管理費	230,463	194,504	184,777	170,831	175,075	201,200
営業利益(損失)	144,914	-18,094	122,346	-24,124	17,434	44,995
経常利益(損失)	140,814	-30,445	114,165	-33,238	17,736	58,424
親会社株主に帰属する当期純利益	56,151	-17,447	78,535	-72,820	18,896	33,049
設備投資	417,555	237,969	278,570	309,288	302,326	248,230
減価償却費	100,124	98,019	100,198	100,857	97,522	105,956

年度末財政状態：

総資産	2,071,270	2,207,163	2,126,812	2,122,234	2,430,138	2,551,236
有利子負債	1,077,956	1,081,870	981,972	1,067,125	1,292,191	1,241,963
自己資本	544,121	661,232	684,627	579,342	650,490	720,270

キャッシュ・フロー：

営業活動によるキャッシュ・フロー	150,474	62,105	174,585	29,837	93,951	136,522
投資活動によるキャッシュ・フロー	-170,253	-43,706	-162,781	-139,402	-135,566	6,409
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,571	137,396	-100,161	72,159	177,966	-95,485

1株当たり情報：

当期純利益(損失)	457.30	-127.13	462.73	-429.19	111.40	194.85
純資産	4,431.63	3,894.58	4,034.60	3,415.35	3,834.95	4,246.65
年間配当金	150.0	40.0	110.0	40.0	40.0	50.0
配当性向(%)	32.8%	-	23.8%	-	35.9%	25.7%

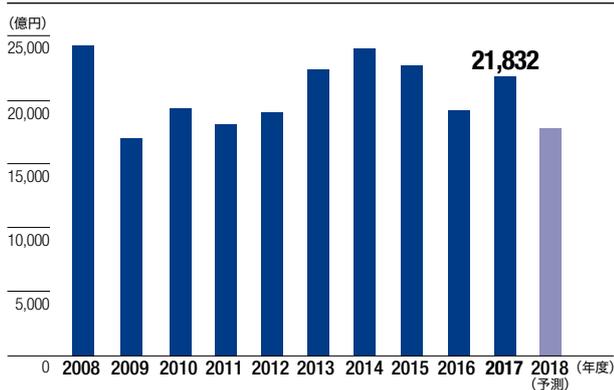
経営指標：

自己資本当期利益率(ROE)(%)	9.5%	-2.9%	11.7%	-11.5%	3.1%	4.8%
総資産当期利益率(ROA)(%)	2.6%	-0.8%	3.6%	-3.4%	0.8%	1.3%
税引後投下資本事業利益率(%)	5.9%	-0.4%	4.6%	-0.6%	1.1%	2.3%
デットエクイティレシオ(倍)	1.98	1.64	1.43	1.84	1.99	1.72
自己資本比率(%)	26.3%	30.0%	32.2%	27.3%	26.8%	28.2%

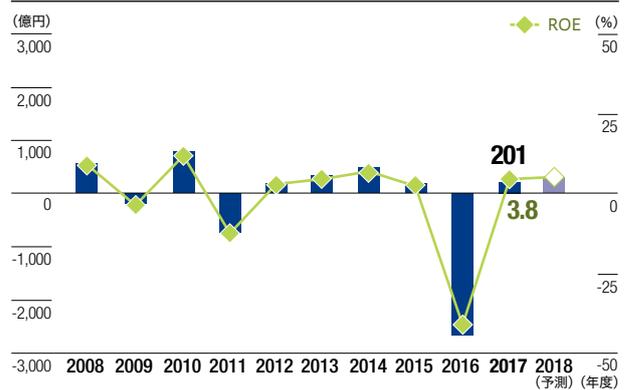
※ 配当性向は、当期純利益がマイナスである場合には記載していません

※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。当ページの1株当たり情報は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています

売上高



当期純利益(親会社株主に帰属する)/ROE

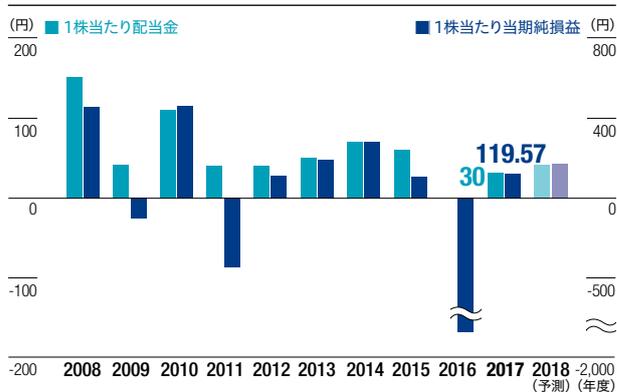


2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (予測)
(百万円)				
¥2,401,820	¥2,272,315	¥1,923,881	¥ 2,183,201	¥1,805,000
2,127,207	2,009,547	1,736,723	1,952,401	-
208,419	213,802	205,236	202,974	-
66,192	48,964	-18,078	27,824	37,000
84,010	60,058	1,039	28,016	40,000
47,591	18,238	-265,744	20,167	29,000
199,343	115,791	155,993	200,443	-
101,045	103,347	92,004	87,839	83,400
(百万円)				
2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,972	-
1,098,357	940,576	945,391	983,432	980,000
810,311	773,678	522,471	551,887	570,000
(百万円)				
136,448	142,857	27,924	89,090	90,000
26,755	-46,895	-144,612	-137,994	-90,000
-199,007	-160,260	1,952	17,587	-
(円)				
280.60	107.54	-1,572.35	119.57	171.94
4,777.86	4,562.10	3,097.96	3,272.21	-
70.0	60.0	-	30.0	40.0
24.9%	55.8%	-	25.1%	23.3%
(円)				
6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%	5.2%
1.9%	0.8%	-12.4%	1.0%	-
3.1%	2.6%	0.6%	1.7%	-
1.36	1.22	1.81	1.78	1.72
31.5%	34.5%	25.6%	26.6%	28.0%

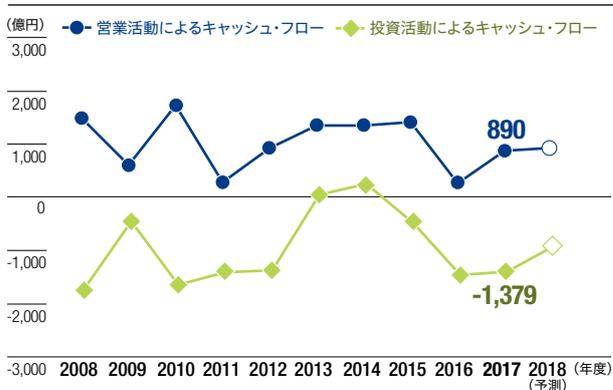
自己資本/自己資本比率



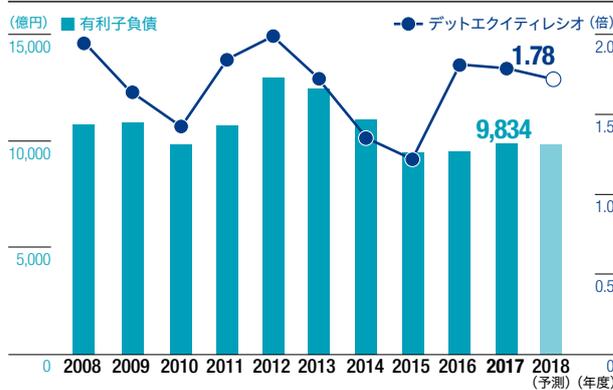
1株当たり配当金/当期純損益



キャッシュ・フロー



有利子負債とデットエクイティレシオ(グロス)



格付け

格付会社	種類	格付
日本格付研究所 (UCR)	長期発行体格付 (見通し)	A (ネガティブ)
	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)	BBB+ (安定的)
	長期	BBB+
	短期	a-2
Moody's	発行体格付 (見通し)	Baa3 (ネガティブ)

10年サマリー

セグメント別

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高:				
定期船事業	¥ 595,371	¥ 378,085	¥ 462,163	¥ 418,744
ターミナル関連事業	132,009	110,279	122,419	140,089
航空運送事業	79,432	62,579	87,234	82,612
物流事業	448,139	341,782	390,929	365,191
不定期専用船事業	1,087,086	733,471	796,430	730,854
不動産業	11,715	12,154	11,458	10,849
客船事業	44,200	35,155	35,877	32,471
その他の事業	207,883	155,981	163,535	184,577
消去・全社	-175,867	-132,148	-140,878	-157,571
連結	2,429,972	1,697,342	1,929,169	1,807,819
経常利益:				
定期船事業	-25,855	-55,445	30,248	-44,757
ターミナル関連事業	5,134	2,926	6,699	7,748
航空運送事業	-18,817	-15,182	7,817	3,384
物流事業	5,174	1,554	7,750	9,266
不定期専用船事業	168,986	36,604	60,414	-7,786
不動産業	4,395	4,909	4,368	3,902
客船事業	1,104	-4,093	-2,688	-5,823
その他の事業	682	-1,732	-459	811
消去・全社	9	13	15	15
連結	140,814	-30,445	114,165	-33,238
資産:				
定期船事業	298,419	275,877	259,367	261,554
ターミナル関連事業	131,854	135,983	138,134	158,466
航空運送事業	71,429	64,329	59,992	69,766
物流事業	197,618	208,477	215,219	205,224
不定期専用船事業	1,245,395	1,237,619	1,302,705	1,295,649
不動産業	51,214	56,790	53,842	54,596
客船事業	39,768	33,214	27,397	28,117
その他の事業	492,524	507,599	507,564	457,568
消去・全社	-456,955	-312,727	-437,410	-408,711
連結	2,071,270	2,207,163	2,126,812	2,122,234
減価償却費:				
定期船事業	11,005	8,452	9,535	11,471
ターミナル関連事業	5,737	4,676	4,785	4,776
航空運送事業	1,824	688	740	787
物流事業	7,285	6,563	6,139	6,214
不定期専用船事業	69,380	73,353	74,958	73,710
不動産業	1,123	1,027	831	924
客船事業	1,787	1,796	1,843	1,860
その他の事業	2,015	1,472	1,375	1,122
消去・全社	-35	-11	-13	-10
連結	100,124	98,019	100,198	100,857

※ 2013年度より「ターミナル関連事業」は「定期船事業」に含めて表示する方法に変更し、また、一部の連結子会社の事業セグメントを「定期船事業」から「不定期専用船事業」に変更しています

※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています

※ 事業区分変更前の数値はリステートしていません

(百万円)

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (予測)
¥ 441,863	¥ 617,494	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 264,000
140,804	-	-	-	-	-	-
77,864	88,854	99,110	91,101	81,919	97,826	101,000
366,829	431,567	486,919	496,509	461,361	512,332	558,000
795,587	988,489	995,851	902,291	717,729	795,606	782,000
10,423	9,946	9,504	9,781	9,439	7,941	8,000
35,042	45,270	49,802	-	-	-	-
173,635	192,767	170,607	147,015	146,614	172,300	170,000
-144,950	-137,150	-106,327	-80,751	-79,087	-94,238	-78,000
1,897,101	2,237,239	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,805,000
-9,433	-782	9,807	-321	-12,716	10,874	1,500
6,952	-	-	-	-	-	-
-4,862	-7,371	699	1,585	2,631	1,811	1,500
4,773	6,534	10,794	11,869	7,650	2,382	6,500
18,623	54,884	60,082	46,595	-4,168	9,643	33,000
3,940	3,824	3,257	3,379	12,079	2,659	2,500
-3,744	717	2,117	-	-	-	-
1,475	672	-596	-53	-1,496	3,167	1,000
11	-55	-2,153	-2,997	-2,940	-2,522	-6,000
17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	40,000
280,701	452,479	499,804	419,247	401,983	405,431	-
166,070	-	-	-	-	-	-
90,311	78,845	56,221	47,597	53,004	77,362	-
217,455	237,998	274,382	250,303	255,189	277,948	-
1,412,501	1,502,207	1,501,200	1,338,549	1,269,346	1,256,137	-
57,372	53,841	56,835	63,542	56,266	58,887	-
28,659	33,786	44,273	-	-	-	-
607,828	552,979	414,123	251,326	209,981	195,306	-
-430,536	-360,902	-277,012	-125,795	-201,587	-199,100	-
2,430,364	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,972	-
12,607	16,858	17,660	20,173	17,646	13,770	-
4,789	-	-	-	-	-	-
2,320	2,247	2,595	2,160	2,360	2,825	-
6,376	7,327	8,043	8,202	7,175	8,355	-
67,388	75,469	68,688	68,942	61,223	59,404	-
909	917	1,090	1,118	1,056	1,259	-
2,044	2,114	1,800	-	-	-	-
1,094	1,030	1,387	2,916	2,543	2,244	-
-8	-9	-220	-166	-1	-19	-
97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	-

取締役および監査役ならびに経営委員一覧 (2018年6月20日現在、所有株式数※は4月末現在)

※2017年10月1日を効力発生日として当社の普通株式10株を1株に併合する株式併合を実施しました



工藤 泰三

代表取締役会長・会長経営委員
所有株式数 16,816株
出席状況 取締役会 15回中15回
1975年 当社入社
1998年 セミライナーグループ長
2002年 経営委員
2004年 常務取締役経営委員
2006年 代表取締役・専務経営委員
2008年 代表取締役・副社長経営委員
2009年 代表取締役社長・社長経営委員
2015年 代表取締役会長・会長経営委員



内藤 忠顕

代表取締役社長・社長経営委員
所有株式数 12,713株
出席状況 取締役会 15回中15回
1978年 当社入社
2004年 石油グループ長
2005年 経営委員
2007年 常務経営委員
2008年 取締役・常務経営委員
2009年 代表取締役・専務経営委員
2013年 代表取締役・副社長経営委員
2015年 代表取締役社長・社長経営委員



長澤 仁志

代表取締役・副社長経営委員
不定期専用船戦略会議議長
エネルギー輸送本部、ドライバルク輸送本部管掌
所有株式数 11,147株
出席状況 取締役会 15回中14回
1980年 当社入社
2004年 LNGグループ長
2007年 経営委員
2009年 常務経営委員
2011年 取締役・常務経営委員
2013年 代表取締役・専務経営委員
2018年 代表取締役・副社長経営委員



カ石 晃一

代表取締役・専務経営委員
カスタマーリレーションオフィサー:CRO
自動車輸送本部管掌
所有株式数 9,169株
出席状況 取締役会 15回中15回
1980年 当社入社
2003年 石油製品・LPGグループ長
2009年 経営委員
2012年 取締役・常務経営委員
2013年 代表取締役・専務経営委員



吉田 芳之

取締役・専務経営委員
チーフコンプライアンスオフィサー:CCO
総務本部長
所有株式数 8,555株
出席状況 取締役会 15回中15回
1981年 当社入社
2005年 バルク・エネルギー輸送統轄
グループ長
2011年 経営委員
2015年 取締役・常務経営委員
2018年 取締役・専務経営委員



高橋 栄一

取締役・専務経営委員
チーフファイナンシャルオフィサー:CFO
経営企画本部長
所有株式数 4,773株
出席状況 取締役会 15回中15回
1982年 当社入社
2010年 主計グループ長
2012年 経営委員
2016年 取締役・常務経営委員
2018年 取締役・専務経営委員

常勤監査役



和崎 揚子

所有株式数 7,072株
出席状況 取締役会 15回中14回
1978年 当社入社
2015年 常勤監査役



平松 宏

所有株式数 7,449株
出席状況 取締役会 12回中12回
1978年 当社入社
2017年 常勤監査役

※平松宏氏の出席状況につきましては、2017年6月21日の就任後に開催された取締役会を対象としています

専務経営委員

丸山 英聡

常務経営委員

大鹿 仁史 河野 晃 宮本 教子 浦上 宏一
小山 智之 原田 浩起 曾我 貴也

経営委員

スヴェイン・スタイムラー 北山 智雄 須田 雅志 関 光太郎
後藤 湖舟 鹿島 伸浩 人見 伸也 リー・チェック・ポー
山本 昌平 神山 亨 吉田 泰三
日暮 豊 ヘマント・パタニア 吉田 明博

社外役員



岡本 行夫

独立社外取締役

所有株式数 11,864株
出席状況 取締役会 15回中15回

1968年 外務省入省
1991年 同省退官
1991年 株式会社岡本アソシエイツ
代表取締役(現職)

1996年 内閣総理大臣補佐官
1998年 同上退官
2001年 内閣官房参与
2003年 同上退官

内閣総理大臣補佐官
2004年 同上退官

2008年 当社社外取締役
2017年 当社筆頭社外取締役(非常勤)

選任理由

国際情勢・外交等に対する専門的な知見から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。



片山 善博

独立社外取締役

所有株式数 3,774株
出席状況 取締役会 15回中15回

1974年 自治省入省
1998年 同省退官
1999年 鳥取県知事
2007年 同上退任
慶應義塾大学教授

2010年 総務大臣就任
2011年 同上退任
2016年 当社社外取締役(非常勤)

2017年 慶應義塾大学教授退任
2017年 早稲田大学公共経営大学院教授(現職)

選任理由

官界・政界・学界における豊富な経験から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。



国谷 裕子

独立社外取締役

所有株式数 1,108株
出席状況 取締役会 12回中12回

1981年 日本放送協会(NHK)総合テレビ
「7時のニュース」英語放送
アナウンサー・ライター、
「NHKスペシャル」リサーチャー

1987年 日本放送協会(NHK)衛星放送
「ワールド・ニュース」キャスター

1993年 日本放送協会(NHK)総合テレビ
「クローズアップ現代」キャスター

2016年 東京藝術大学理事(非常勤、現職)

2017年 当社社外取締役(非常勤)

選任理由

国際・社会等の問題に対する幅広い知見から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。

※ 国谷裕子氏の出席状況につきましては、2017年6月21日の就任後に開催された取締役会を対象としています



三田 敏雄

独立社外監査役

所有株式数 4,352株
出席状況 取締役会 15回中14回

1969年 中部電力株式会社入社
2003年 同社取締役 東京支社長
2005年 同社常務取締役 執行役員
販売本部長

2006年 同社代表取締役社長
2007年 同社代表取締役社長 社長執行役員
2010年 同社代表取締役会長
2015年 同社相談役(現職)

当社社外監査役(非常勤)

選任理由

企業経営等の豊富な経験を通じて培われた幅広い知見から、適切な監査に寄与いただくため。



山口 廣秀

独立社外監査役

所有株式数 980株
出席状況 取締役会 15回中13回

1974年 日本銀行入行
2006年 同行理事
2008年 同行副総裁
2013年 同行退行
2013年 日興リサーチセンター株式会社
理事長(現職)

2016年 当社社外監査役(非常勤)

選任理由

金融・経済分野等での豊富な経験を通じて培われた専門的な知見から、適切な監査に寄与いただくため。

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準(抜粋)

- ① 企業経営者としての豊富な経験や、世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識を持つ者から選任し、多様な視点から、適切な意思決定、透明性の確保と監視機能の強化を図ります。
- ② 独立性確保に留意し、一般株主と利益相反の生じる恐れがない人物を選任しています。

取引関係・利害関係

社外取締役3名および社外監査役2名につきましては、当社との間に取引関係および特別の利害関係はありません。

取締役の専門性と経験 (2018年6月20日現在)

	年齢(歳)	取締役在任期間(年)	写真	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	外交事情・地政学	日本以外の勤務経験	マーケティング・セールス	リスクマネジメント	法令・保険	マスメディア・CSR	人材育成・採用・労務	テクノロジー・システム	
工藤 泰三 代表取締役会長・ 会長経営委員	65	14			●	●	●	●	●					UAE	●	●			●	
内藤 忠顕 代表取締役社長・ 社長経営委員	62	10			●	●	●	●	●	●				Germany	●	●			●	●
長澤 仁志 代表取締役・ 副社長経営委員	60	7			●	●	●	●	●					UK	●	●			●	
力石 晃一 代表取締役・ 専務経営委員	61	6			●	●	●	●	●					US	●	●				
吉田 芳之 取締役・専務経営委員	61	3			●		●		●					Indonesia	●	●	●		●	
高橋 栄一 取締役・専務経営委員	59	2			●		●		●	●				US	●				●	
岡本 行夫 独立社外取締役	72	10		●	●		●							●	●	※		●	●	
片山 善博 独立社外取締役	66	2		●	●		●						●					●	●	
国谷 裕子 独立社外取締役	61	1		●	●		●	●						US		●			●	

※ 外交官として、米国、欧州、中東等に勤務

「日本郵船の中長期的な企業価値向上」と「取締役会の実効性評価」の観点から、独立社外取締役の方々にお話しいただきました。



岡本 行夫
独立社外取締役
筆頭社外取締役

会社の経営方針は、当然のことながら、経営幹部が日本郵船で得てきた考えや知識に基づいて決していくものですが、そのベースとなる体験や判断の部分を広げることに社外取締役の意義があると考えます。

こうした観点から、日本郵船の企業価値全般に広がる分野で貢献するため、**国内外の長期的経済動向、地政学的な国際情勢の見通し、テクノロジーの長期予想などについて、経営陣の判断を形成するベースを広げよう**と努力を重ねています。具体的には、取締役会の場に限らずさまざまな会議や懇談の場で、会社の基本方針、ガバナンス、人事政策などにつき意見を表明してきています。私としては、そうした多くの提案について、経営側にフォローしてもらっている、あるいは少なくとも真剣に検討してもらっているという実感を持っています。

取締役会での議論は活発で、社外取締役も十分な説明と資料をもらって、意味ある参加をしていると思っています。世界の経営環境の変化の速度には目を見張ります。それに対する取締役会の対応ぶりは決定的に重要です。そうした緊迫感を背景に、取締役会での発言に対するフィードバックなどについては、確実に好ましい方向に変わってきていると感じています。



片山 善博
独立社外取締役

社外取締役に就任してから3年目に入りました。当初は、取締役会で提起された論点やそれをめぐる議論が社内に適切に伝わっているかなど、十分に理解できていない面もありました。しかし、この1年を振り返ると、取締役会に取締役以外の経営委員が随時出席するようになったこともあって、意見を交わす機会も増え、理解も進むようになりました。

私は長年、中央省庁や県庁で大きな組織を切り盛りし、その成員集団を動かす経験を積んできました。そこで得た知見やノウハウは、**会社のガバナンス、組織のミッション共有、社員の士気高揚やチャレンジ精神の醸成などに活かせる面が少なくない**と考えています。そうした外部視点での意見や指摘を率直にお伝えするようにしています。

例えば、会社の活動領域が変化し、流動化する環境下で「安全・確実な『モノ運び』」を「日本郵船グループ企業理念」のなかの「基本理念」として掲げていることに多少の違和感を覚えていました。このことを指摘したところ、社内でよく検討したうえで基本理念を改正することとし、3月29日の取締役会で決定されました。新しい基本理念のもと、これからも日本郵船の価値創造に寄与していきたいと考えています。

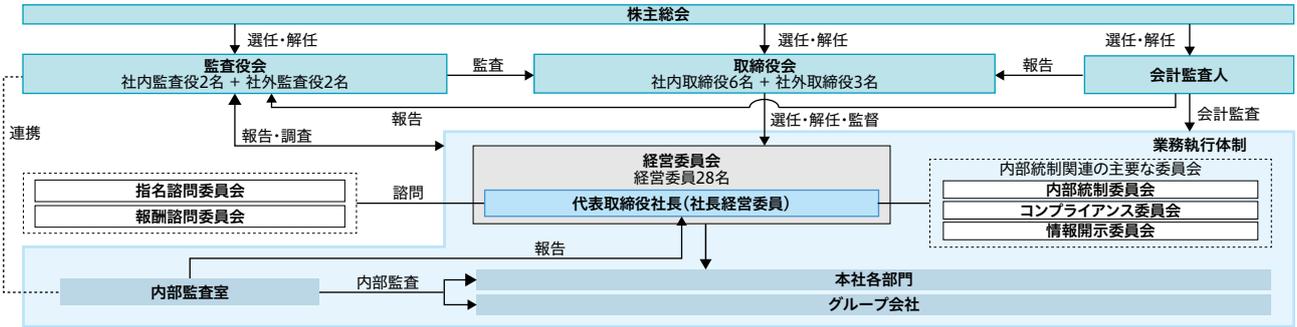


国谷 裕子
独立社外取締役

長年、ダイバーシティ、とりわけ女性の活躍推進について取材を続けるなかで、組織における見えない壁や他企業の取り組み事例に関する知見を蓄積してきました。この経験を活かして、**ジェンダーやダイバーシティの分野で日本郵船の企業価値向上に貢献できる**と思っています。実際、社外取締役に就任してからこの1年、日本郵船の競争力を高めるためにダイバーシティを推進することが大事だと繰り返し指摘してきました。「女性管理職の割合をなぜ高められないのか」「ダイバーシティのある組織はイノベーションが生まれやすい」「リスク管理の観点からも多様な人材が意思決定の現場にいることが大事」といった発言をしてきました。経営トップの方々の意識が高められたのではないかと感じています。

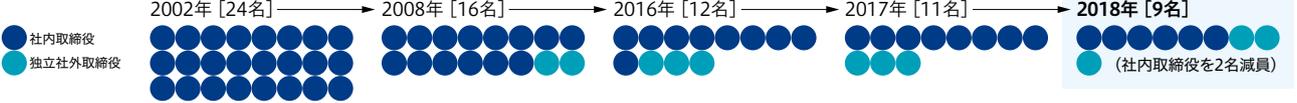
また、ESG投資が広がるなか、バランスシートだけではなく、目に見えない価値を評価する動きが加速しています。そのものさしの一つがSDGsへの取り組みです。SDGsは2030年という中長期的なゴールですので、**日本郵船のビジネスが持続可能であり続け、また社会への貢献につながり、世界の動きを見据えたものとなるよう、意見を発信**してきました。まだ社内におけるSDGsへの理解が十分とはいえません。環境、社会問題、経済の課題などを統合的に捉え、日本郵船の本業にいかにつなげていくのか、社内の理解を促し議論を深めていけるよう引き続き貢献していきたいと考えています。

日本郵船の経営組織(2018年6月20日現在)

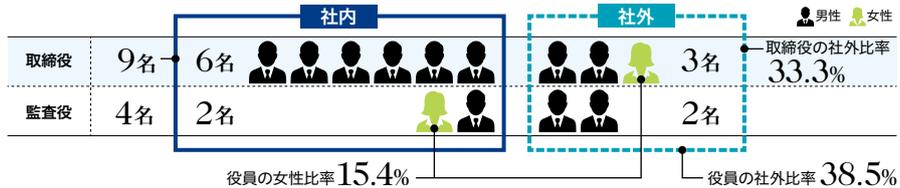


WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.nyk.com/csr/gvn/guideline/pdf/gvn_report_01.pdf

取締役会の人数推移



2018年取締役および監査役の人数内訳



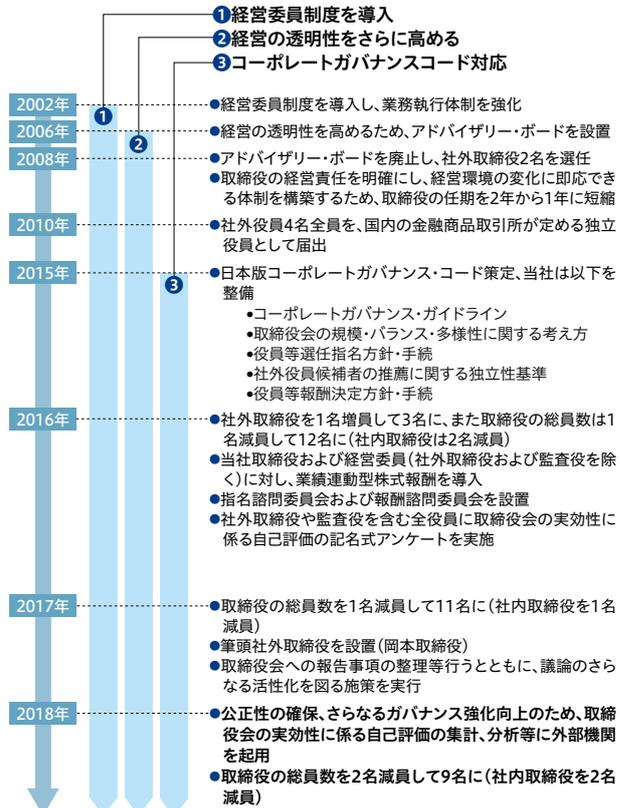
取締役会と業務執行の体制

激変する事業環境への迅速かつ的確な対応が求められているなか、取締役会による意思決定と監督の一層の充実が求められています。当社は取締役会における多様性と専門性を確保したうえで実質的な議論をより活発に深化させることを念頭に、9名の取締役を選任し、うち3名は、独立性基準に基づく社外取締役としています。これは、海運・物流を中核として幅広く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うる一定数の独立社外取締役により構成するのが適当であるとの考えに基づいています。

独立社外取締役に対しては、議案の事前説明にとどまらず、役員懇談会での情報共有や十分な意見交換を行い、取締役会における議案の実質的な議論と審議に必要な時間の確保を図っています。

また、当社は経営委員制度を導入しています。経営委員会は、取締役兼務を含む28名で構成され、取締役会の決議事項等の事前審議や委任された権限の範囲での迅速な意思決定など、取締役会の決議と監督の下に業務を執行しています。

ガバナンス強化のこれまでの歩み



指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置

コーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会機能の透明性確保のため、当社は社外取締役が過半数を占め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。社長の諮問に基づき、取締役の選解任および報酬に関わる重要な事項を協議し助言を得たうえで、関連する議案を取締役に諮ります。

また、各諮問委員会開催にあたり、社長は、会長や社外取締役と個別に面談し、十分な意見交換を行うなど、諮問委員会の機能向上に努めています。

両委員会の構成(2017年度)

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役会長(会長経営委員) 工藤 泰三(委員長)	2/2回	2/2回
代表取締役社長(社長経営委員) 内藤 忠顕	2/2回	2/2回
取締役(筆頭社外/独立) 岡本 行夫	2/2回	2/2回
取締役(社外/独立) 片山 善博	2/2回	2/2回
取締役(社外/独立) 国谷 裕子	2/2回	2/2回

※ 独立社外役員が過半数となる構成

役員報酬について

業績連動型株式報酬制度の導入

<目的>

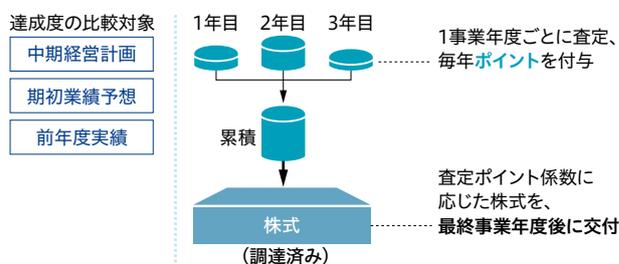
当社は、2016年より、業務執行を兼務する取締役、経営委員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。当社の中長期的、持続的な成長への貢献意欲を高め、株主と利益を共有することを目的としています。

<算定方法>

業績目標の達成度に応じて、一定期間経過後に当社株式を交付

<ポイント>

- ・事業年度ごとに査定・評価し、ポイントを付与
- ・付与するポイント数は、所定の計算式に則して算出
(評価基準は、連結売上高・連結営業利益・連結経常利益・連結当期純利益・EBITDA・ROE)



※ 社長・会長は、基本報酬と株式報酬の割合が5:5
 ※ その他の業務執行取締役の場合はおよそ6:4となるように設定
 ※ 株式報酬変動幅は、0~150%となるように設定

役員報酬等の総額(2017年度)

区分	人数	固定報酬		業績連動報酬		合計額(年額)(百万円)
		基本報酬額(百万円)	賞与額(百万円)	株式報酬額(百万円)		
取締役[うち社外取締役]	13 [4]	465 [57]	-	228 [-]	693 [57]	
監査役[うち社外監査役]	5 [2]	105 [27]	-	- [-]	105 [27]	
合計 [うち社外役員]	18 [6]	571 [85]	-	228 [-]	799 [85]	

※1 取締役への基本報酬額には、2017年度に退任した取締役2名に対する支給額を含めています
 ※2 監査役への基本報酬額には、2017年度に退任した監査役1名に対する支給額を含めています
 ※3 取締役の月例報酬は、株主総会の決議により決定した月例報酬総額の限度内において、職位に応じた報酬を支払っています。取締役賞与は、業績等を勘案して株主総会に議案を上程するため不支給の年もあり、総会決議により決定した賞与額の限度内において、職位に応じた賞与を支払うこととしています
 ※4 第125期以降当期まで7期にわたり取締役賞与の支給はありません
 ※5 株式報酬額は、第129期株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬制度に基づく2017年度中の株式給付引当金の繰入額と退任した取締役への支給額です

役員向けトレーニング

当社グループの中長期的ビジョンの達成と持続的な企業価値向上を図るために、ガバナンス機能の向上、公正取引等の法令遵守に対する理解の深化、取締役会の実効性の確保を目的とし、社内外取締役・監査役、経営委員向けの社内研修および外部講義の受講機会を提供しています。

会社法、内部統制、リスク管理、コンプライアンス、危機対応や経営分析、財務戦略等の知識を習得する研修とともに、時宜的な最新動向をテーマに掲げた講義も行い、実践的なトレーニング内容としています。また、トレーニングの運用状況を検証するために取締役会に報告しています。

トレーニングメニュー

- 取締役の義務、責任(会社法)
- 内部統制・コンプライアンス
- メディア対応ほか

取締役会の実効性評価のプロセス

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、2015年度より全取締役および全監査役に対して、前年度の実効性に係る自己評価の記名式アンケートを実施し、取締役会の目指すべき方向性や問題点を議論し、ガバナンス強化を図っています。アンケートの結果を踏まえて、実効性向上に向けて下記の施策を実行しました。

具体的施策の実行

- (1) 報告事項の整理を含む付議基準の見直し
- (2) 経営委員会への権限委譲
- (3) 取締役会における効果的な審議のあり方の検討
- (4) 重要案件の社外役員への事前説明
- (5) 役員懇談会での情報共有と意見交換

また、2017年度は、この実効性評価プロセスの一層の公正性と客観性を確保するため、外部専門機関を起用し、連携して取り組みました。

記名式アンケートの実施プロセス



政策保有株式の保有方針

いわゆる政策保有株式の保有目的・意義の検証結果については、定期的に取り締役に報告しています。当社は、2008年度から政策保有株式の保有目的・意義の検証作業に取り組んでおり、現時点で2008年度比5割以上(取得価額比)の売却を進めています。当社が保有する政策保有株式は業績の安定に資する長期契約に関わる重要取引先等の株式で、関係維持、強化の手段の一つとしてその保有を妥当と判断するものです。

政策保有株式に関わる議決権の行使にあたっては、投資先企業の価値の毀損につながるものでないこと、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うえ、議案への賛否を決定しています。

今後も、資本効率の向上と、資産の有効活用を図るため、政策保有株式の保有目的・意義の検証を進め、積極的に売却を進めていく方針です。

監査の体制

当社は監査役会設置会社を選択しています。監査役会は、社外監査役2名を含む監査役4名で構成し、うち1名以上は財務および会計に関する適切な知見を有しています。監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、経営委員等からその職務執行等の状況を聴取するなど、独立した客観的な立場で監査業務を遂行しています。

また、監査役は、毎月監査役会を開催し、監査結果その他の情報の共有を図るほか、内部監査室との定期的なミーティングや、会計監査人を交えた打ち合わせを実施し、三者の連携強化に努めています。なお、当社は、監査役監査の業務遂行をサポートする監査役室(専任者3名)を設置し、有効な監査が行われるよう環境を整備しています。

構成人数と監査役会出席回数

	氏名	出席回数
社内	和崎 揚子	16/16回
	平松 宏	11/11回
社外	三田 敏雄	16/16回
	山口 廣秀	16/16回

※ 平松宏氏の出席状況については、2017年6月21日の就任後に開催された監査役会を対象としています

当社の内部監査室は取締役会で承認された「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、および東アジア)に所属する内部監査人が実施しています。

2017年度 内部監査実績

国内 **32**社 海外 **54**拠点

会計監査について

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は小野敏幸氏、武井雄次氏、野田智也氏です。各氏はいずれも有限責任監査法人トーマツに所属しており、継続監査年数は7年以内です。また、当社の監査業務に関わる補助者の構成は、公認会計士20名、その他35名であり、一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行っています。

また、財務諸表監査および内部統制監査を受ける主要な海外連結子会社は、主として当社の監査公認会計士など同一のネットワーク(Deloitte Touche Tohmatsu Limited.)に属する会計士事務所を起用しています。

監査報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
当社	145	4	168	6
連結子会社	144	0	132	0
計	289	4	300	7

内部統制システム

当社は、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、財務報告の信頼性、法令の遵守、業務の有効性・効率性、資産の保全という4つの目的を達成する手段であるという観点から、内部統制状況を確し、問題を発見した場合には関係する部門が適切かつ効率的に内部統制の運用に取り組むようは是正措置を講じます。

また、内部統制システム整備に関する基本方針を毎年見直し、取締役会で再決議しています。

さらなる企業価値向上を目指して グループガバナンスを強化

取締役・専務経営委員
経営企画本部長
高橋 栄一



ESG投資の拡大などを背景に、中長期的な価値創出に向けたコーポレートガバナンスの強化を求める動きが高まっています。こうしたなか、当社グループ全体の企業価値向上を図るために、「普遍的なグループガバナンスの構築」と「資本効率の向上」を目的とした体制整備を図っています。「グループガバナンス」については、指名、報酬、監査の3つの要素から、グループ会社の基準の整備・統一を進めています。国内グループ会社については、各社役員の指名と報酬決定プロセスの透明性と運用方法の一本化を図ります。また、各社の監査役のうち1名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整え、当該監督時の判断基準の均一化を徹底します。海外グループ会社については、3つの地域統轄会社を中心にガバナンスの体制整備および強化を図ります。

2017年度には、郵船ロジスティクス(株)の完全子会社化という大きな変化もありました。当社グループには、さまざまな業態のグループ会社があります。個々の企業のさらなる成長を図るための環境整備や、グループ会社間のコミュニケーションや連携の強化を図り、シナジーも追求していきたいと考えています。一方で、各社の役割を整理し、より効率的で強固な事業基盤を持つグループ体制の構築も必要だと考えていますので、グループ全体の企業価値向上をどうやって図っていくのか、グループ会社とともに取り組んでいきたいと思ひます。

コンプライアンスの強化

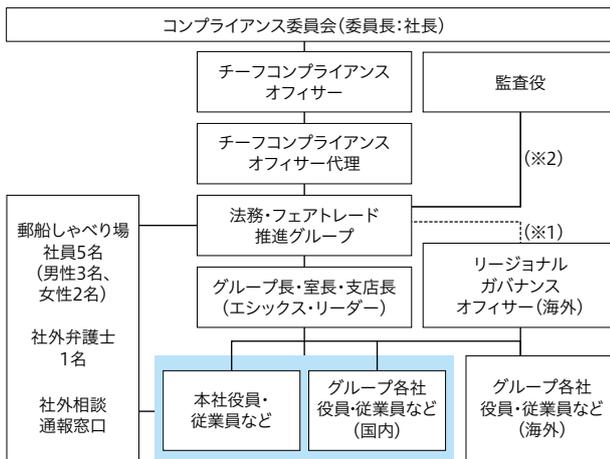
当社は、コンプライアンスを推進、強化するための体制の整備、重要方針に関する事項等を審議・決議する場として、年2回コンプライアンス委員会を開催しています。

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・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。

さらに、国内、および海外各地域の事情に合わせた内部通報システム(ヘルプライン)を設置し、効率的な運用に努めています。国内ヘルプラインの一つである「郵船しゃべり場」には、社外弁護士を含む6名を「聞き役」に置き、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、グループ会社約60社が利用しています。

※従業員:社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※1 重大な事案の場合

※2 常勤監査役へ定期的かつ必要に応じ適時報告

コンプライアンス強化の研修一覧

当社グループでは、集合研修やeラーニングを通してコンプライアンス、独占禁止法(独禁法)・贈収賄禁止等に対する意識の向上を図っています。

2017年度 受講状況	実施回数	受講者数
コンプライアンス研修※1	9回	270名
独禁法・贈収賄禁止等研修※2	377回	6,415名
同eラーニング (日本語・英語・中国語)	1回	7,737名

※1 2002年度以降延べ367回、10,007名(2016年度より本社のみ集計)

※2 国内外グループ会社、33カ国、127社を対象に国内は10回、海外は地域ごとに年1回実施。2009年以降延べ32,319名

※1、2 受講者数推移をESGデータに掲載(→P45)

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等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、インフラとしての責任を全うし、寄港頻度、多様な航路網維持のために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、自動車等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。また、当社および一部の海外現地法人は、米国およびその他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参りましたが、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禁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。

再発防止に向けた施策(2013年から継続)

- 独占禁止法等違法活動徹底委員会の開催(年2回)
社長を委員長とし、経営委員、グループ長、社外取締役、社外監査役および外部弁護士が参加
(2017年度は9月(111名出席)と3月(同107名)実施)
- 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
- 新規投資案件の社内弁護士などによる審査実施
- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書取得
- 業界会合届出制度を本社の役員・従業員を対象に導入

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、英国贈収賄防止法等に対応するため、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、国内外グループ会社の役員・従業員に周知徹底を図っています。

また、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等について提言・確認をしています。

法務関連の相談体制

新規投資判断および事業の検討にあたっては、独占禁止法・贈収賄・経済制裁に関する確認のため、法務部門でのスクリーニングとデューデリジェンスを行うなどのリスク管理体制を整えています。

税務コンプライアンス

当社は公正かつ適正な納税義務を果たすことが社会的責任であるとの認識のもと、税務コンプライアンス向上に努めています。近年、企業の活動実態と各国の税制や国際課税ルールとのずれを利用した課税回避行為が問題視されています。

これに対処するOECDによるBEPS(Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトなど国際的な税務フレームワークに対応することが税務の透明性の確保に不可欠であり、当社は対応を進めています。

リスク管理体制

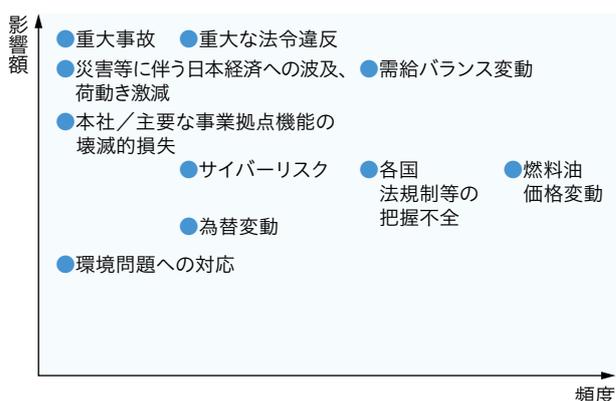
当社グループの事業や業績は、世界各地の経済や政治情勢、環境規制、安全・保安体制などの社会的な要因や、自然災害、技術革新などの影響を受ける可能性があります。当社では、リスク管理方針およびリスク管理規程に基づき、事業の本質を最もよく理解する各事業部門がリスク選好と許容度の徹底的なセルフ・アセスメントを実施し、リスクを定性的・定量的に評価します。

全社のリスク管理

事業等のリスクは、各部門が主体的にリスク管理を行います。リスク分野ごとに主管部門と社内委員会が組織横断的にリスク管理状況をモニタリングし、全社的な視点でリスク評価を行います。また、内部監査室の実査も加え、リスクをより適切に管理しています。

年2回開催される「リスク管理委員会」では、本部長が社外役員を含む全役員へ当社の経営に大きな影響を与えうる重要リスクの管理状況を報告し、その管理状況を評価しています。また、全社的なリスク管理手法に関する改善点、新たな施策も検討しています。2017年度は、各部門が認識するリスクに加え、当社の事業環境を取り巻く全社的なリスクをトップダウンで対象に加えるアプローチも追加しました。

リスクマップ



当社の経営に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクとして、船舶や航空機の重大事故などのオペレーションリスク、カントリーリスク、自然災害などの外的要因リスク、独占禁止法違反などのコンプライアンスリスクなどを重要リスクに位置付けている。

●創立

1885年9月29日

●資本金

144,319,833,730円

●社員数

●連結 : 37,820名(当社および連結子会社)

●単体※: 1,710名

(陸上職(海技者以外)1,118名、
陸上職(海技者)279名、海上職313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 298,355,000株

●発行済株式の総数 169,576,705株

(自己株式478,393株を除く)

●上場金融商品取引所

東京、名古屋の各市場第一部

●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

〒183-0044 東京都府中市日鋼町1丁目1番

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/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 30170

College Station, TX 77842-3170

フリーダイヤル:

(米国国内)888-BNY-ADRS(888-269-2377)

(米国外から)1-201-680-6825

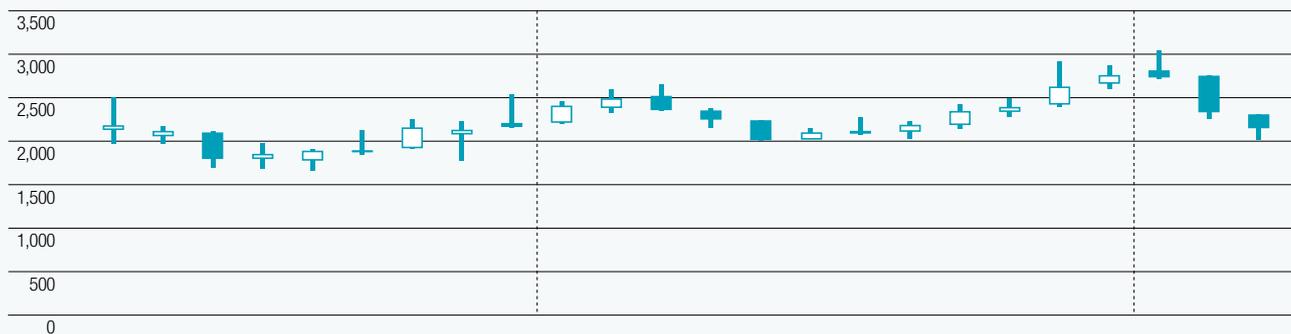
URL: <http://www.mybnymdr.com>

株価および売買高の推移

※ 2017年10月に単元株式数変更および株式併合を実施。2017年9月以前の株価および売買高は単元株式100株として算出しています

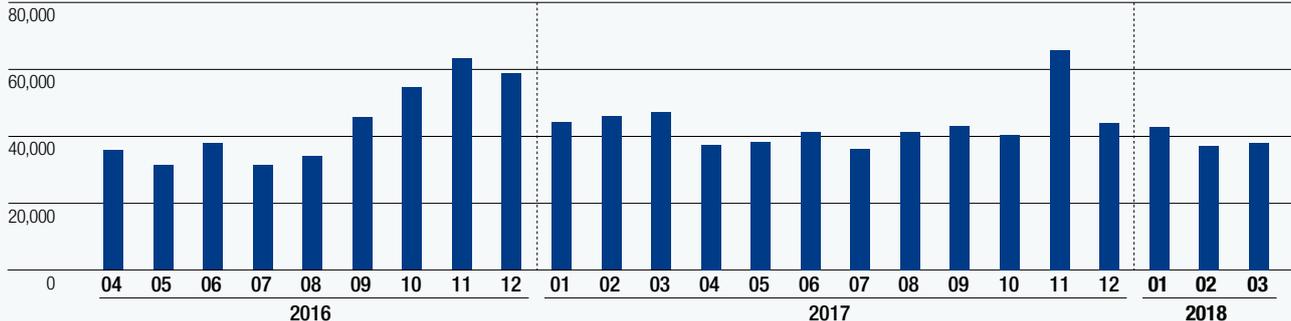
株価

(円)

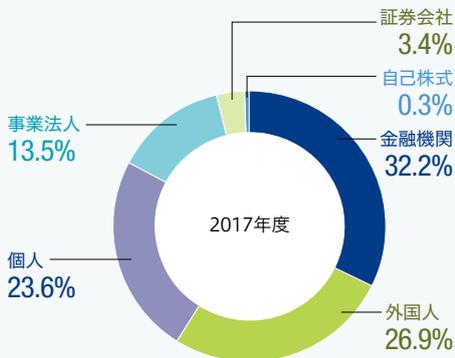


売買高

(株)



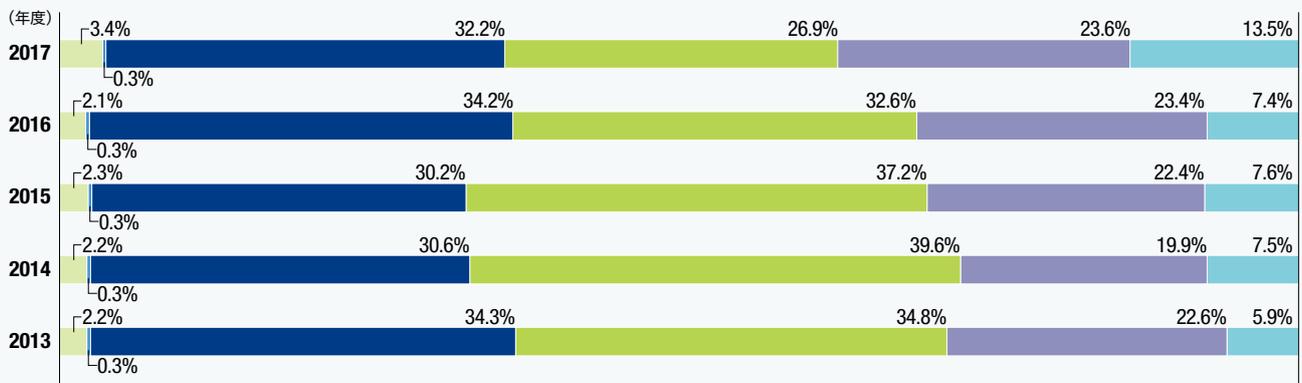
株主構成



大株主(上位10名) 2018年3月31日現在

株主名	所有株式数(株)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,755,000
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,443,900
株式会社オフィスサポート	7,487,500
三菱重工業株式会社	4,103,831
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,690,200
明治安田生命保険相互会社	3,447,326
株式会社レノ	3,040,200
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,026,500
東京海上日動火災保険株式会社	2,894,578
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,685,944

所有者別分布状況



編集方針

「NYKレポート2018」は、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。企業として利益を求めめるだけでなく、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)などの社会的課題にも広く取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していく当社グループについて、多くのステークホルダーの皆さまにご理解いただければ幸いです。また、ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細に情報を掲載しています。併せてご利用ください。

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 CSR活動 https://www.nyk.com/csr/	
NYKレポート(冊子、データ編、Financial Results)		
有価証券報告書等	事業報告書	コーポレート・ガバナンスコード関連
決算短信	ファクトブックI、II	

将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2018」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。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: 2017年4月～2018年3月(ただし、一部2018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が異なる場合は、対象範囲を記載しました。
- 発行時期: 2018年7月(前回: 2017年7月、次回予定: 2019年7月)

対象読者

お客さまや株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ社員、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ご担当者など、当社グループと関わりのあるすべてのの方々を读者として想定しています。

ESG情報の開示に関する参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワークver 1.0」
- GRI Standards
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン 2012年版」
- 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」

[WEB](#) [CSR活動 > NYKレポート](#) [GRIガイドライン/ISO26000](#)



〒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)
<https://www.nyk.com>



Bringing value to life.

日本郵船株式会社
NYKレポート 2018 **データ編**



2017年度CSR活動の総括と2018年度の目標①

2017年度より、当社グループのマテリアリティである「安全」「環境」「人材」および「ガバナンス」の観点からCSR活動内容を整理し、まとめました。

取り組むテーマ	2017年度の目標	2017年度の達成・進行状況	達成度	2018年度の目標	
安全 	運航船の事故削減(安全確保)	①-1 NAV9000監査(会社・本船)の実施→監査実績287隻/30社 改善提案956件 ①-2 安全運航の品質基準「NAV9000」の見直し、ISO9001:2015対応(8月移行完了) ①-3 ニアミス3000活動の促進(対象会社の拡大)→対象44社、報告71,160件 ①-4 各種安全推進会議・安全セミナーの開催 →SEMC※1(5月)、Fleet安全推進会議(7月、2回)、Global SEMC※1 Meeting(8月)、社長・船機長懇談会(8月・11月・2018年3月)開催 ①-5 安全・保安情報の発信→総計49通 ①-6 安全推進・保安キャンペーンの実施→訪船475隻/856名 ①-7 ビッグデータを活用した機関プラント事故防止の手法開発 →関係者間での共有、外部向けフォーラムの実施(SEA JAPAN、パリシップ他) ②遅延時間ミニマイズ活動の継続→(全体) 23.9 時間/隻 (うち機関事故)3.5時間/隻 ③-1 事故対応訓練およびレビューの実施→7回 ③-2 メディア対応訓練およびレビューの実施→訓練(12月)、社員向けeラーニング実施(11月)		①重大事故ゼロ ②運航船遅延時間 10時間/年・隻 ③緊急事態への準備対応	
	船主・顧客との安全活動	①船主訪問、船主向けセミナーの実施 ②LNG連絡会の実施 ③顧客・船社・船級との安全ガイドラインの策定	①用船向けブラックアウト復旧テスト協力の呼びかけ、安全セミナーの実施、船主との情報共有、意見交換の実施 ②ターミナル関係者、船舶管理会社、荷主関係者など社外関係者との情報共有(6月開催、14名参加) ③IMOなどでカバーできない部分の安全ガイドラインを、顧客・船社・船級等の業界メンバーとともに策定(年2回のコミッティに参加)		①船主訪問、船主向けセミナーの実施 ②LNG連絡会の実施 ③顧客・船社・船級との安全ガイドラインの策定
	事故予防と原因究明および情報収集	①国内自営ターミナルにおける安全基準の見直しを実施(安全委員会方式による横串) ②国内ターミナル間の横断的なパトロールによる現場力の底上げ	①港湾グループ・3カ所の自営ターミナル・旭運輸(名古屋元請港運会社)で構成するワーキンググループを発足させ、安全基準の見直し・作業体制における安全性確保の体制づくりを行った ②2018年1月からターミナル間の安全パトロールの相互参加を実施。各ターミナルが総当たり方式で、他ターミナルのパトロールに参加		①内部監査制度を導入・実施。作業が安全基準に則って行われているかを評価(2020年までに全ターミナル監査を実施予定) ②国内ターミナル間での横断的な相互安全パトロールを継続し、現場力の底上げを狙う
	造船所・メーカーの安全管理の徹底	各社の安全基準をベースに、安全管理の徹底を実施	・監督室開設会議にて安全基準のすり合わせを実施(5カ所) ・月次の安全パトロールを造船所と合同実施、月次報告にて結果を共有 ・事故発生時の原因究明と再発防止策の策定を要請		各社の安全基準をベースに、安全管理の徹底を実施
	災害に対する備え	①全社事業継続計画(BCP)文書の更新 ②防災計画と事業継続計画の実効性を高めるため、防災訓練とBCP訓練を実施	①6月にBCP文書改訂(都心南部以外の当社重要施設所在地での災害発生に備えた報告体制の整備、重要施設のリストアップ等) ②防災訓練(2回)、BCP訓練(3回)実施 全社員対象としたITツールを活用した緊急連絡訓練の実施		①全社事業継続計画(BCP)文書の更新 ②防災計画と事業継続計画の実効性を高めるため、防災訓練とBCP訓練を実施
環境 	環境活動の推進	①NYKグループマルチサイト環境認証の維持・拡大 ②EMS※2マニュアルの継続的な改善 ③ISO14001:2015版の認証取得 ④NYKグループおよび関係者間での意識共有	①地域・事業に合った適切な活動の維持および顧客要望に応じた認証の拡大→55社 146サイト ②EMSマニュアル2015年版策定→5月31日策定、2018年1月25日一部改訂 ③海外・国内マルチサイトの移行審査準備を主導 →各関連サイト内部監査実施(10月-11月)で外部審査実施(12月-2018年3月)。2018年5月18日の最終移行審査に向け準備中 ④-1 安全・環境対策推進委員会(SEMC※1)の開催(5月) ④-2 グループ環境経営連絡会の開催(11月)		①NYKグループマルチサイトの認証維持とサイト内のガバナンス強化 ②EMSマニュアルの継続的な改善 ③ISO14001:2015への移行 ④安全・環境対策推進委員会の開催 ⑤グループ環境経営連絡会の開催
	業界基準・自社基準の制定・順守	業界全体を通じた持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献	国際ルール策定に積極的に関与→各幹事会(業界団体幹事会・IMO MEPC)に参加		海運業界を通じた持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献
	温暖化防止	①環境経営指標(EMI)によるCO ₂ 排出量削減率の設定 「2018年度までに2010年度比 燃料消費効率15%向上」 ②NYKグループ全体のCO ₂ 排出量の把握	①燃費活動の取り組みおよび、本船からの環境経営指標算出用データ(向上率、対象隻数、主機平均負荷率)の収集 →対象隻数:487隻 2010年度比改善率14.3%(海外現法含む) 主機平均負荷率:49.2% ②環境負荷データ集計システム(ECO TRACK)の運用→国内:244事業所(47社) 海外:149事業所		①環境経営指標(CO ₂ 排出量削減率)の設定 (2030年度までに2015年度比較 燃料消費効率30%向上) ②NYKグループ全体のCO ₂ 排出量の把握
	大気汚染防止	NOxおよびSOx排出量の削減	・カリフォルニア減速プログラムへの協力→順守率 ロングビーチ:98%(40mile) ・停泊中の陸上電源受電(AMPコンテナ対応船の増加)→受電設備搭載隻数:41隻 ・NOx/SOx排出低減機器の搭載→NOx/SOx排出低減機器 水エマルジョン採用:新造船4隻		NOxおよびSOx排出量の削減
	海洋環境保全 環境に優しい 技術等の採用	①バラスト水処理装置の搭載推進 ②環境に優しい解撤の実施 ③NYKトータルビルジシステムの採用推進	①搭載船の拡大→11隻増(全82隻) ②シッピングサイクルでのNYKスタンダード順守→解撤数0隻 ③新造船への積極的採用→全船(6隻)に順守		①バラスト水処理装置の搭載推進 ②環境に優しい解撤の実施 ③NYKトータルビルジシステムの採用推進
	省資源・省エネルギー・ 廃棄物削減、 リサイクル等への 取り組み	本店オフィスでの電気・水・紙の使用量を2012年-2014年度平均比0.1%削減	定期的な測定を行い、社内周知および情宣によりオフィス省エネの徹底を図る →2012年-2014年度平均比 紙: -20.9%、水: +1.8%、電気: +2.3%		本店オフィスでの水・紙の使用量およびCO ₂ (電気・蒸気)排出量をそれぞれ2017年度比0.5%削減

※1 SEMC: Safety & Environmental Management Committee
 ※2 EMS: Environmental Management System

[自己評価の基準] 達成:  ほぼ達成:  一部達成: 

2017年度CSR活動の総括と2018年度の目標②

取り組むテーマ	2017年度の目標	2017年度の達成・進行状況	達成度	2018年度の目標	
 環境	環境保全活動への意識高揚	①環境研修等の実施 ②環境「eラーニング」の実施 ③社員向け環境情宣活動の実施		①環境研修等の実施 ②環境「eラーニング」の実施 ③社員向け環境情宣活動の実施	
	環境情報の開示	①NYKレポートの発行 ②社外からの環境に関するアンケートへの対応 ③当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ④CO ₂ 排出量の情報開示	①記載内容の見直し・更新・発行→日本語版(7月)、英語版(8月)発行 ②社外からの各種アンケートに積極的に対応し、当社グループの環境活動の効果を開示→24件 ③掲載項目の見直し・更新→2回更新(8月・2018年1月) ④CO ₂ e-calculatorのデータ更新、米国NPO(BSR)のCCWG※1への参画、スコープ1,2,3のデータ検証 →CO ₂ e-calculatorデータ更新、CCWG※1参画、スコープ1,2,3データ保証書取得		①NYKレポートの発行 ②社外からの環境に関するアンケートへの対応 ③当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ④CO ₂ 排出量の情報開示
 人材	働き方改革	①性別を問わず、多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成 ②効率性や生産性向上の意識付けによる、労働時間の削減、ワークライフバランスの推進 ③社員の健康増進		①性別を問わず、多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成 ②労働時間の削減、ワークライフバランスの推進、ワークスタイル変革やITの活用等による環境の整備、効率性・生産性の向上 ③社員の健康増進	
	国内外の人材育成	幅広い事業分野で、グループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念※2に基づき、国内外にて各種研修・人事交流を実施	<ul style="list-style-type: none"> グループ社員の総合力強化を目的とした研修体系「NYKビジネスカレッジ」の実施(60コース以上) 海技者養成スキーム「エキスパート2017」の運用を開始 Global NYK/YLK Week 2017を実施(10月) 		幅広い事業分野で、グループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念に基づき、国内外にて各種研修・人事交流を実施
	船員教育	①NYKマリタイムカレッジ(NMC)のレビュー実施 ②LNGプロジェクトにおける船員育成、技術移転	①現場の安全性向上やさまざまなニーズにあわせた研修の質向上のため、NMCレビューを実施。NMCでの研修・訓練を通して、NYKグループ船員へのNYK海技力の更なる浸透を図った ②アンゴラ人・ナイジェリア人への、教育機関での基礎学習と船上での実職を通して、本船運航の基本からLNG船運航までの教育を行い、順調に育成を進めた		①NMCの効果的かつ効率的な実施 NMCをより効果的なものとするべく、引き続き、関係者一同での教育・研修内容のレビューを実施する ②LNGプロジェクトにおける船員育成、技術移転
 ガバナンス	人権デューデリジェンス・人権啓発	人権問題をリスクとして認識し、 ①現状のリスク度合いや、潜在リスクの所在等を把握、当社事業環境を取り巻く人権課題認識への取り組み ②人権問題の社内啓発(研修、情宣活動、ハラスメント対策および早期発見の強化)		①人権デューデリジェンス・インパクトアセスメント グローバルコンバクト推進委員会、全グループ会社対象のHRサーベイやeラーニング(CSR)を通じた人権課題の把握、特定、業界ごとの人権課題に対する当社の取り組みの確認 ②人権啓発 人権研修の実施、人権週間における情宣活動の実施	
	コンプライアンス総点検活動	①CCOメッセージ発信、意識調査等実施(本体) ②総点検活動を実施(国内グループ会社)		①CCOメッセージ発信、意識調査等実施(本体) ②総点検活動を実施(国内グループ会社)	
	独禁法リスクアセスメント	①審査および独禁法リスクアセスメントを執行(年間) ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催	①対象となる部門およびグループ会社のリスクアセスメントや定期点検を執行 ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催(9月、2018年3月)		①NYK本体各部門および国内外グループ会社の独禁法遵守に関するアンケート、インタビュー、リスク評価、リスクアセスメント後の定期点検の実施 ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催
	情報システムセキュリティ対応	①ウイルス、ハッキング対策などの施策をPDCAサイクルにより向上、内部からの情報漏えい対策 ②ユーザーのセキュリティ意識向上 ③ISMSベースのセキュリティ基準をグループ会社に展開 ④新規グループウェアの導入	①継続的に実施 ②eラーニング、不審メール訓練、掲示等による情宣実施 ③グループ各社と個別に対応 ④主要グループ会社への導入完了、100%子会社の全社導入に向け活動継続		①ウイルス、ハッキング対策などの施策をPDCAサイクルにより向上、内部からの情報漏えい対策 ②ユーザーのセキュリティ意識向上 ③ISMSベースのセキュリティ基準をグループ会社に展開 ④新規グループウェアの利用推進
	投資家との対話	①年2回の機関投資家とのスモールミーティング(SM)、年4回の決算説明会実施など、社長、役員等のマネジメント層からの積極的な発信を促進、事務局による各種投資家への接触および対応 ②機関投資家の議決権行使担当者を訪問し、当社のガバナンス体制等の説明を行い、対話する	①決算説明会(4回):参加人数、延べ651人(当社役員、経営委員、社員除く) 社長SM(2回:5月、12月):参加社数23社 ②国内外機関投資家の議決権行使担当者を訪問(延べ17社48名)		①年2回の機関投資家とのスモールミーティング(SM)、年4回の決算説明会実施、社長、役員等のマネジメント層からの積極的な発信促進、事務局での各種投資家への接触および対応 ②機関投資家株主の議決権行使担当者を訪問し、当社のガバナンス体制等の説明を行い、対話する
	SCMの徹底(燃料サプライヤー評価)	各担当者が、取引のある全サプライヤーについて評価を行い、今後の購買活動へ反映させる(評価項目:品質、デリバリー、価格、トラブル対応、情報提供等)	3カ月もしくは半年ごとの契約更新時に、価格のみならずサービス面・パフォーマンス面も含めて多面的にサプライヤーを評価したうえで、購買契約に繋げている。新しい評価方法については、引き続き検討し、体系的な購買活動への反映を目指す		各担当者が、取引のある全サプライヤーについて評価を行い、今後の購買活動へ反映させる(評価項目:品質、デリバリー、価格、トラブル対応、情報提供等)

※1 CCWG: Clean Cargo Working Group
 ※2 HR理念: 国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドでたくみな育成する

[自己評価の基準] 達成:  ほぼ達成:  一部達成: 

グループ環境経営の推進

日本郵船グループ 環境経営ビジョンと3つの戦略

(2005年3月制定)

環境リスクを管理し、環境と経済のベストバランスを目指しながら、地球環境と持続可能な社会に貢献します。

- 戦略1 温暖化ガス排出削減の実践
- 戦略2 地球環境保全活動による社会貢献の推進
- 戦略3 グループ環境経営の強化

日本郵船グループ 環境マネジメントシステムの適用範囲

- ①鉄道やトラック等の内陸輸送、それに付随する倉庫保管を含む国際海運事業
- ②客船事業
- ③コンテナターミナル事業
- ④船舶管理事業
- ⑤海洋事業
- ⑥航空貨物事業
- ⑦海上および航空フォワーディング事業及びコントラクトロジスティクス事業
- ⑧日本郵船グループ会社におけるその他の事業

環境方針

- ①企業活動が地球環境に与える影響を考慮し、必要な目的・目標を定め、これらを定期的に見直し、継続的な改善を図ることにより、海洋・地球環境・生物多様性の保全に努めます。
- ②安全・環境に関する法律・規制等の遵守はもとより、積極的な自主基準の制定・運用に努めます。
- ③運航船隊の安全確保をはじめ、内陸・内水及び航空輸送を含む全ての輸送モード、並びにターミナル、倉庫など海・陸・空に広がるサービスの安全確保に努めます。
- ④省資源、省エネルギー、廃棄物削減、リサイクル等に取り組み、特に温室効果ガス、オゾン層破壊物質、有害物質等の排出を抑制・防止します。
- ⑤船舶・航空機をはじめとする輸送機器、荷役機器、資材などの調達による環境負荷を出来る限り小さくすることに努め、環境にやさしい技術等の採用を推進します。
- ⑥社内広報活動・環境セミナー等を通じて、社員一人ひとりの環境意識を高め、会社の環境方針を浸透させます。
- ⑦社会との対話を密にし、積極的な環境情報開示、環境保全活動への助成・支援に努めることで、広く社会に貢献します。

代表取締役社長
2001年9月1日制定
2017年4月1日改訂

グローバルな環境マネジメントシステム体制

当社グループの環境方針のもと、全世界で88サイト(拠点)および用船※1を含む約750隻の運航船を対象にISO14001環境認証※2を取得しています。この認証を取得した当社グループ会社37社の総売上高は、当社グループ全体の約80%を占めており、独自のグローバルな体制を構築しています。また、国内ではグリーン経営認証※3を取得しているグループ会社※4もあります。

※1 用船

船主が備品や乗組員を手配し、安全に航行できる能力を確保した状態で貸し出す船舶

※2 ISO14001環境認証

国際標準化機構が発行した環境マネジメントシステムに関する国際規格の総称

※3 グリーン経営認証

認証機関である(公財)交通エコロジー・モビリティ財団が、グリーン経営推進マニュアルに基づいて、エコドライブの実践、低公害車の導入など、一定のレベル以上の自主的な取り組みを行っている輸送事業者に与えられる認証

※4 グリーン経営認証取得グループ会社

日本コンテナ輸送㈱、郵船港運㈱、㈱コニエツクス、旭運輸㈱、海洋興業㈱、横浜共立倉庫㈱、郵船ロジテック㈱成田営業所、北洋海運㈱(2018年6月1日現在)

※5 マルチサイトシステム

企業の各事業所を一括して認証を取得する認証形態

※6 安全・環境対策推進委員会(SEMC)

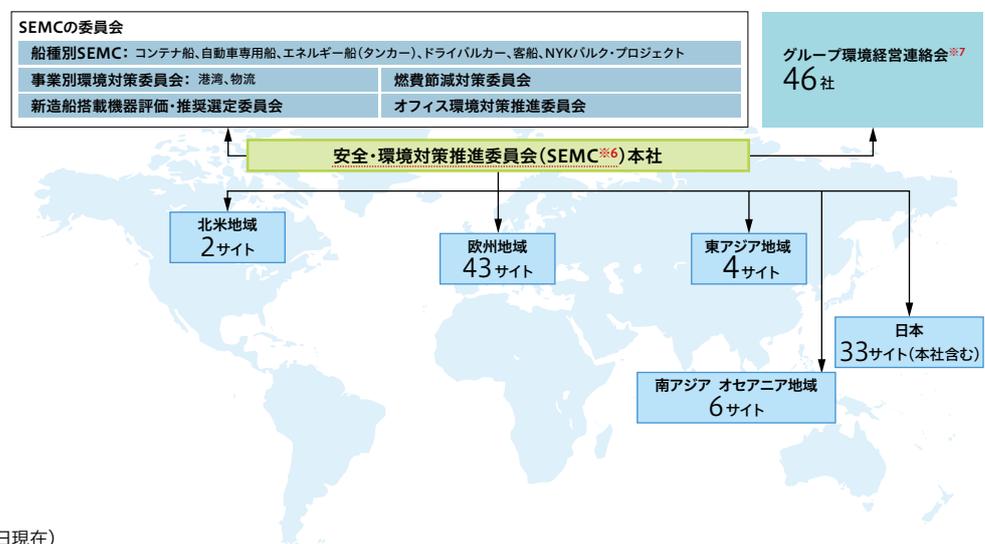
Safety&Environmental Management Committee

社長を委員長とし、グループ全体の環境活動の方針の策定やレビューを毎年実施。その下部組織として、船種・事業、案件ごとの小委員会を設置。また、世界4極に同対策推進委員会を設置

※7 グループ環境経営連絡会

国内の主要グループ会社を対象にした連絡会。2006年より開始し、毎年開催。各社の環境への取り組みについて情報共有を図り、取り組みが評価された会社に対し報奨を行っている

グローバルな環境活動推進体制とマルチサイトシステム※5



(2018年4月1日現在)

2017年度環境活動ハイライト

2017年4月

- 当社グループの環境の取り組みをテーマに社内向け環境研修を実施(毎年開催)
- ベルギーでLNG燃料供給・販売事業を開始
- アメリカ ニュージャージーでEarth Day(地球の日:毎年4月22日)に植樹活動実施

5月

- 安全・環境対策推進委員会(SEMC)を開催
- IBIS TWO 4船種合同コミッティーを開催

6月

- 国内外グループ会社を対象に環境保全キャンペーンを実施(環境フォト、環境スローガン、環境・燃節川柳コンテスト)
- ブラジルでEnvironment Day(環境の日:毎年6月5日)に野外環境研修に参加
- 第18回物流環境大賞部門賞を受賞(旭運輸(株)、(株)ユニエックス、郵船港運(株))
- フランスのHAROPA港湾局より「Best Green Shipping Line 2016」を5年連続で受賞
- 社会的責任投資の代表指標「FTSE4Good Index」に15年連続で選定

7月

- アカウミガメ生態調査プログラム「紀州みなべのアカウミガメ調査」を支援
- シップ・オブ・ザ・イヤー2016「大型貨物船部門賞」受賞
NYK BLUE JAYの世界初の省エネ技術が評価

8月

- 重大事故対応訓練を実施
- 丸の内 de 打ち水に参加
- 中国 青島でビーチクリーニング実施
- タイで植樹活動を実施

9月

- 新造船に「船用バイナリー発電システム」の搭載を決定(船舶のCO₂排出量2.3%以上の削減を見込む)
- ポーランドで“Clean up the World Campaign”の一環として森林清掃を実施
- 世界の社会的責任投資の指標銘柄「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)」に15年連続で選定

- 日本郵船グループの取り組み ■外部からの表彰・選定

10月

- 郵船商事(株)が開発したボイラ燃焼制御最適化システム「ULTY」が第45回佐々木賞を受賞
- ISO14001(環境マネジメントシステム)の内部監査実施(2018年1月まで)
- 当社グループの環境の取り組みをテーマに社内向け環境研修を実施(毎年開催)
- 石油・ガス会社Statoil社の運航するシャトルタンカー4隻へLNG燃料供給基本合意(2020年から開始予定)
- 廃棄物を原料とする固形燃料(RPF:Refuse Paper & Plastic Fuel)の製造事業を開始(株ホンマ)
- CDP Climate Change 2017で「A-」評価獲得

11月

- 第11回グループ環境経営連絡会を開催
- IBIS TWO 4船種合同コミッティーを開催
- 環境をテーマにeラーニングを実施(2018年1月まで)
- NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパンとSDGsを題材にした体験型ワークショップを開催
- 中国 大連でビーチクリーニング実施

12月

- ISO14001(環境マネジメントシステム)の外部審査実施(2018年5月まで)
- 国交省の「省エネ格付け」制度に選定(LNG燃料タグポート「魁」/RORO船「ひだか」(近海郵船(株)))

2018年1月

- 「グリーンターミナル」のグローバル展開推進に向け、ベルギー完成車ターミナル(ICO)に風力発電機設置決定(2019年度から稼働予定)(→NYKレポートP53、59)

2月

- メキシコ マンザニーロでビーチクリーニング実施

3月

- 新中期経営計画において中長期環境目標を発表(→NYKレポートP25)
- 中長期環境目標をSBTiへコミット(2018年6月に認定取得)(→NYKレポートP25)
- 当社、(株)MTI、ジャパン マリンユナイテッド(株)が共同で実海域データを活用した高効率プロペラを開発(→NYKレポートP21)
- 「LNGを主燃料とする、バルクキャリアの研究開発計画」が国土交通省の先進船舶導入等計画認定制度の第一号に選定

2017年度の当社グループのGHG排出量割合

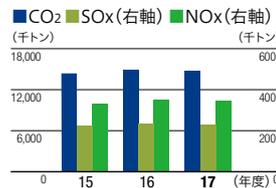
内容	排出量(割合)
スコープ1 (運航船舶、飛行機、トラック等)	94.4%
スコープ2 (オフィス)	0.3%
スコープ3 (船舶の建造、通勤・出張)	5.3%
合計	100.0%

※ スコープ1,2,3のGHG排出データは、第三者検証機関によるデータ検証を受けています
保証証明書 (<https://www.nyk.com/csr/envi/manage/disclosure.html>)

運航船舶/航空機

日本郵船

INPUT (運航船舶)				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千トン)				(千トン)
C重油	4,403	4,535	4,487	CO ₂ 排出量	14,407	14,930	14,800
A重油	0	0	0	SOx	222	227	225
軽油	217	251	258	NOx	334	346	343

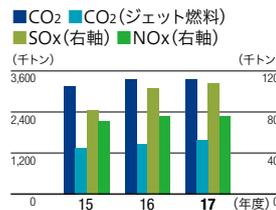


国内外グループ会社

INPUT (運航船舶)				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千トン)				(千トン)
C重油	884	943	974	CO ₂ 排出量	3,169	3,361	3,356
A重油	24	37	16	SOx	81	103	108
軽油	106	96	85	NOx	73	78	78

INPUT (航空機)				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(KL)				(千トン)
ジェット燃料	538,597	583,609	625,401	CO ₂ 排出量	1,326	1,453	1,557

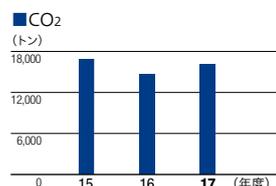
※ 各年の当社単体およびグループ会社運航船舶の燃料使用量により、IMOガイドラインの係数に基づき算出しています
※ NYKレポート2017版よりジェット燃料を追加しました



国内自営ターミナル

INPUT				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千kWh)				(トン)
電力	20,801	18,434	20,475	CO ₂ 排出量	16,981	14,617	16,095
			(KL)				(トン)
燃料	2,447	2,072	2,320	CO ₂			

※ 2016年度より横浜ターミナルは集計対象外
※ 電力からのCO₂排出量は、それぞれのターミナルが契約している電力供給業者の排出係数より、また燃料からのCO₂排出量は温対法の係数より算出しています

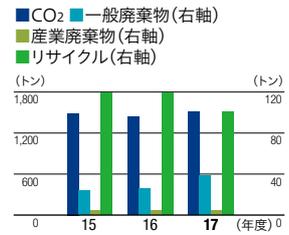


オフィス INPUTは使用実績のある資源・エネルギーなどを掲載

日本郵船本店

INPUT				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千kWh)				(トン)
電気	2,266	2,387	2,426	CO ₂ 排出量	1,478	1,423	1,499
			(KL)				(トン)
A重油	0	0	0	一般廃棄物	23	26	38
B・C重油	0	0	0	産業廃棄物	4	4	4
軽油	0	0	0	リサイクル	119	119	100
灯油	0	0	0				
ガソリン	18	22	18				
			(千㎡)				(トン)
液化石油ガス(LPG)	0	0	0				
都市ガス	19	19	20				
			(トン)				
蒸気	1,276	1,425	1,533				
			(MJ)				
温水	0	0	0				
冷水	0	0	0				
			(千㎡)				
水	17	18	18				
			(トン)				
紙	26	25	22				

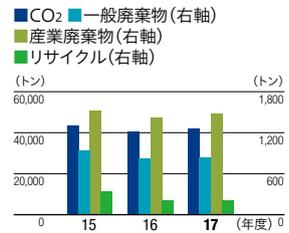
※ CO₂排出量は電力消費量から計算し、2017年度のCO₂排出量の算出には東京電力エナジーパートナー(株)(旧:東京電力(株))の係数 0.486 kg-CO₂/kWh(2016年度実績)を使用
※ 2017年度のCO₂排出量のうち、本店で使用した電気量の一部(92,130.5kWh)については、グリーン電力を使用しオフセットしています
※ 廃棄物量の再利用率は90%



国内グループ会社

INPUT				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千kWh)				(トン)
電気	52,799	50,436	53,470	CO ₂ 排出量	43,134	40,171	41,911
			(KL)				(トン)
A重油	8	7	7	一般廃棄物	932	819	832
B・C重油	0	0	0	産業廃棄物	1,509	1,419	1,474
軽油	4,768	4,545	4,849	リサイクル	338	209	208
灯油	53	53	56				
ガソリン	723	649	651				
			(千㎡)				(トン)
液化石油ガス(LPG)	60	81	57				
都市ガス	426	395	456				
			(トン)				
蒸気	171	187	216				
			(MJ)				
温水	0	0	437				
冷水	192,328	140,328	149,981				
			(千㎡)				
水	206	214	221				
			(トン)				
紙	796	515	585				

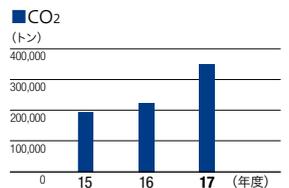
※ CO₂排出量は電力消費量から計算し、2017年度のCO₂排出量の算出には環境省が発刊している電気事業者別排出係数(2016年度実績)を使用
※ 対象は連結子会社



海外グループ会社

INPUT				OUTPUT			
2015	2016	2017		2015	2016	2017	
			(千kWh)				(トン)
電力	70,929	74,144	88,517	CO ₂ 排出量	193,176	221,832	349,104
			(KL)				(トン)
ガソリン	29,517	37,093	79,978				
軽油	24,576	26,247	39,636				
			(千Nm ³)				
LPG	557	854	1,021				
天然ガス	14,443	16,162	10,637				

※ CO₂排出量は電力消費量から計算し、CO₂排出量の算出には係数 Greenhouse Gas Protocol(GHG Protocol)を使用
※ 対象は連結子会社
※ 2017年度は集計値の精度向上のため、海外グループ会社の報告対象数を101事業所から199事業所に拡大しました



環境保全に要した費用を正しく把握し、その結果の見直しを繰り返し行うことによって、事業活動における適切な環境保全活動を目指すことが当社の環境会計における基本的な考え方です。

2017年度の総括

2017年度は低摩擦型外板防汚塗料の採用や船底プラストによる表面粗度除去、SOxスクラパーの既存船への搭載準備工事など、地球温暖化防止や海洋環境保全活動に力を入れました。その結果、環境保全コストが増加しました。また、燃料消費節減活動の推進により環境保全効果についても2016年度より増加しました。

環境保全コスト／効果の年度比較

	2016年度		2017年度	
	環境保全コスト	効果	環境保全コスト	効果
地球温暖化や大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源、環境技術の採用	2,309	3,068	2,911	3,400

(単位:百万円)

当社独自の分類

環境方針	目的	項目	環境保全コスト
(単位:百万円)			
1. 継続的な改善	環境マネジメントシステム維持	構築、運用、ISO認証(含む人件費)	87
2. コンプライアンス	環境損傷回復	海洋汚染などの修復	0
3. 安全の確保	事故、トラブルの削減	NAV9000などの安全推進活動(含む人件費)	197
4. 地球温暖化・大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源	地球温暖化や大気汚染の防止	助燃剤の使用、船舶の燃費節減活動、プロペラの研磨など	650
	海洋汚染防止	VLCCカーゴタンク底板耐食鋼採用など	0
5. 環境技術の採用	資源の節約	グリーン購入 ^{※1}	0
	地球温暖化や大気汚染の防止	電子制御エンジンの搭載、排ガスエコマイザーなどの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策など	1,091
	オゾン層破壊防止	船舶空調機・冷凍機など	0
6. 環境教育	海洋汚染防止	パラスト水処理装置や当社独自のビルジシステムなど	296
	研究開発費用	スマートフリートオペレーション、船用大型主機のCO ₂ /NOx排出削減技術	582
7. 社会活動	環境意識の高揚と環境方針の浸透	環境eラーニング、環境保全キャンペーンなど	1
	情報開示、社会貢献など	NYKレポート作成費用、環境関連団体への協賛など	7
合計			2,911

※1 FSC認証を採用しているが、価格差が大きいためゼロで計上

環境省ガイドラインによる分類

環境保全コスト	投資	費用
(単位:百万円)		
(1) 事業エリア内コスト		
① 公害防止コスト	561	60
② 地球環境保全コスト	441	975
③ 資源循環コスト	0	0
(2) 上・下流コスト	0	0
(3) 管理活動コスト		
① 環境マネジメントシステム整備、運用	0	284
② 環境情報開示、環境広告	0	4
③ 環境教育	0	1
④ 環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷低減	0	582
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	3
(6) 環境損傷対応コスト		
合計	1,002	1,909

■集計方法

1. 期間は2017年4月1日から2018年3月31日(船舶の燃費節減活動の集計期間は2017年1月1日から2017年12月31日まで)
2. 範囲は本社(国内本支店)、国内自営ターミナル、運航船舶および付随する業務が中心(ISO14001認証にかかる審査費用はマルチサイト方式のため、米州、欧州、南アジア、東アジア地域のグループ会社を含む。)
3. 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参照
4. 投資額は、当期に取得した減価償却対象の環境関連設備を集計
5. 費用額は、環境保全を目的とした設備の維持管理費、ならびに人件費を含み、減価償却費は含まず
6. コストの集計においては、法規則等を遵守するためのコストは計上せず、自主的な環境保全活動のみを計上
7. 効果は、その影響が定量的に把握できるものを計上

日本郵船グループ(日本郵船含む) 連結会社社員数(長期雇用社員、有期雇用社員6カ月以上)、各社決算日時点

社員の状況

	2015年度	2016年度	2017年度
社員数合計(人)(a)	34,276	35,935	37,820
地域別社員数(人)			
日本	8,204	8,336	8,156
欧州	5,423	5,686	7,390
南アジア	12,213	13,093	13,788
北米	2,760	2,779	2,667
東アジア	3,876	4,103	3,975
オセアニア	385	479	420
中南米	1,415	1,459	1,424
地域別役員 登用人数(人) ^{※1}			
日本			
男性	276	295	283
女性	2	3	6
欧州			
男性	55	62	66
女性	4	5	7
南アジア			
男性	86	86	92
女性	9	7	12
北米			
男性	33	29	30
女性	5	2	1
東アジア			
男性	39	38	38
女性	3	3	4
オセアニア			
男性	11	9	6
女性	0	2	2
中南米			
男性	8	6	5
女性	0	2	2

※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

		2015年度	2016年度	2017年度	
地域別管理職 男女比率(%) ^{※1}	日本	男性	91.1	90.6	89.9
		女性	8.9	9.4	10.1
	欧州	男性	79.7	78.6	69.5
		女性	20.3	21.4	30.5
	南アジア	男性	69.9	70.3	67.6
		女性	30.1	29.7	32.4
	北米	男性	70.1	68.9	67.4
		女性	29.9	31.1	32.6
	東アジア	男性	69.5	68.1	67.0
		女性	30.5	31.9	33.0
	オセアニア	男性	82.8	83.5	85.9
		女性	17.2	16.5	14.1
中南米	男性	75.0	78.9	79.4	
	女性	25.0	21.1	20.6	
男女別社員数(人)	男性	22,673	23,753	24,864	
	女性	11,603	12,182	12,956	
職種別社員数(人)	陸上職 ^{※2}	33,068	34,708	36,630	
	海上職 ^{※3}	1,208	1,227	1,190	
新規雇用人数(人)	合計	6,185	6,473	6,263	
	男性	4,234	4,267	4,070	
	女性	1,951	2,206	2,193	

※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学校在籍者を含む)

社員の多様性

	2015年度	2016年度	2017年度
外国人船員数(人)			
合計(b)	21,171	19,281	19,081
管理支配船	9,071	7,533	7,179
単純用船	12,100	11,748	11,902
女性社員比率(%)	34.9 ^{※1}	34.9	35.2
女性管理職比率(%) ^{※2}	21.5	21.7	23.4

※1 NYKレポート2017の2015年度数値に誤りがありましたので訂正しました

※2 マネージャー以上

グループ社員数(外国人船員含む)

	2015年度	2016年度	2017年度
合計(人)(a+b)	55,447	55,216	56,901

日本郵船単体

社員の状況

	2015年度	2016年度	2017年度
社員数合計(人)	1,674	1,697	1,710
男女別社員数(人)			
男性	1,356	1,374	1,388
女性	318	323	322
雇用形態別社員数<長期>(人)			
陸上職(海技者以外)			
男性	751	756	763
女性	267	268	268
陸上職(海技者)			
男性	255	261	272
女性	5	6	7
海上職			
男性	296	298	294
女性	9	11	11
雇用形態別社員数<有期>(人)			
陸上職			
男性	48	51	51
女性	37	38	36
海上職			
男性	6	8	8
女性	0	0	0
職種別社員数<長期+有期>(人)			
陸上職(海技者以外)	1,103	1,113	1,118
陸上職(海技者)	260	267	279
海上職	311	317	313
平均年齢(歳)			
陸上職(海技者以外)	41.1	40.8	40.8
海技者 ^{※1}	38.2	37.9	38.1
年齢層別社員数(人) ^{※2}			
陸上職(海技者以外)			
30歳未満	195	212	217
30歳以上50歳未満	567	555	537
50歳以上	256	257	277
海技者 ^{※1}			
30歳未満	146	147	147
30歳以上50歳未満	349	363	357
50歳以上	70	66	80
新規雇用人数(人) ^{※3}			
合計	66	77	65
陸上職(海技者以外)			
男性	33	38	33
女性	8	8	5
海技者 ^{※1}			
男性	24	28	25
女性	1	3	2
入社3年目以内での離職率(%)			
陸上職(海技者以外)	0.9	1.6	0.1
海技者 ^{※1}	3.1	2.6	4.8
自己都合離職率(%)	0.9	0.8	1.1
全体の離職率(%)	4.0	3.8	3.1

※1 陸上職(海技者)および海上職

※2 有期雇用除く

※3 新卒・中途含む

社員の多様性

		2015年度	2016年度	2017年度
女性社員比率(%)	陸上職(海技者含む)	21.3	21.2	21.0
	海上職	3.0	3.6	3.6
女性管理職比率(%)*1	陸上職(海技者含む)	15.2	15.1	16.0
	海上職	0.0	0.0	0.0
障がい者雇用率(%)		2.5	2.5	2.4

*1 陸上職:管理職=マネージャー以上(調査役除く) 海上職:管理職=船長・機関長 / 陸上職・海上職ともに算定方法を変更しました(女性管理職(人)/全管理職(人))

労働安全衛生

		2015年度	2016年度	2017年度
労働災害*1件数(件)	合計	7	4	7
	陸上職(海技者含む)	4	2	1
	海上職	3	2	6
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	1	0
休業日数(1日以上)(日)	合計	242	77	42
	陸上職(海技者含む)	182	0	0
	海上職	60	77	42

*1 通勤災害を除く

支援体制

		2015年度	2016年度	2017年度
有給休暇平均取得日数*1(日)		14.1	16.8	17.0
産前産後休暇取得者数*2(人)		9	16	16
育児休業制度利用者数*2(人)	合計	24	35	40
	男性	6	15	16
	女性	18	20	24
育児休業制度利用後の復職率(%)		90.0 (退職者1名)	100.0	100.0
育児休業制度利用後の定着率(%)		100.0	100.0	100.0
育児短時間勤務制度利用者数*2(人)	合計	22	16	14
	男性	0	0	0
	女性	22	16	14
ワーキングマザー(人)*3		51	52	54
介護休業制度利用者数*2(人)	合計	1	1	0
	男性	1	1	0
	女性	0	0	0
介護休業制度利用後の復職率(%)		該当なし	該当なし	100.0
介護休業制度利用後の定着率(%)		該当なし	該当なし	100.0

*1 海上、出向者除く/夏季休暇を含む

*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

		2015年度	2016年度	2017年度
平均研修参加日数(日)	全平均	-	13.5	11.7
	陸上職*1(海技者含む)	6.8	6.6	5.8
	海上職	34.4	39.5	34.6
平均教育・研修費用(円)	全平均	-	298,470	267,037
	陸上職*2(海技者含む)	181,410	184,962	144,940
	海上職	614,410	719,175	743,068

*1 社外研修除く

*2 社内・社外研修対象



〒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)
<https://www.nyk.com>