



The NYK Group's Passion and Value Creation Story

日本郵船グループの想いと、価値を創造し続けるストーリー

- 24 日本郵船グループの想いと、価値を創造し続けるストーリー
- 26 価値創造の歴史
- 28 サステナビリティハイライト
- 30 日本郵船グループの価値創造モデル
- 32 日本郵船グループの事業基盤(ビジネスモデル)
- 34 日本郵船グループにおける経営資源の確保・強化
- 38 CFOメッセージ
- 44 戦略ストーリー：安全運航／エネルギー分野への挑戦
- 50 **Special Feature 特集:2 NYK Group Innovative Story — MarCoPayが挑む価値の循環**
- 56 共感を通じたステークホルダーとの協創
- 60 事業概況：ライナー&ロジスティクス事業統轄本部／自動車輸送本部
ドライバルク輸送本部／エネルギー輸送本部
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 取締役および監査役ならびに執行役員一覧
- 76 10年サマリー
- 80 環境データ／環境会計／日本郵船グリーンボンド資金充当レポート／
人事データ
- 86 企業データ
- 87 外部評価



価値創造の歴史

— マテリアリティの軌跡と沿革 —

当社グループは1885年の創業以来、日本の歴史とともに歩み、貨物を安全・確実に届けることを最大の使命としてきました。安全・環境・人材の3つのマテリアリティ(重要課題)をDXと融合させ、新たな価値創造につなげています。

▶ 当社グループの歴史

<https://www.nyk.com/profile/history/>



主な会社の歴史

1885年—

郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の合併により誕生した日本郵船は、2社の合同を表す「二引の旗章」を掲げ、近海海運から遠洋海運へと事業を拡大していきました。



欧州航路開設第一船「土佐丸」

1945年—

第二次世界大戦で「船員と船舶」という2つの資産の多くを失った日本郵船は、高度成長期に特定の貨物用の船舶である専用船事業に乗り出し、日本の経済成長を支えました。



日の丸を掲げニューヨークに入港した「赤城丸(II)」




日本初のコンテナ船「箱根丸」

1998-2021

**ハードウェア
イノベーション**

2018

- ・コンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2050」発表
- ・中長期環境目標策定



2012

最適経済運航「IBISプロジェクト」開始

2017

船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」を共同開発

デジタルイノベーション

2014

「運航ビッグデータ活用特命プロジェクト」開始

2018

船舶管理業務の共通プラットフォーム「NiBiKi」導入

2015

イノベーション推進リーダー育成プログラム「きりり道場」開始

2019

NYKデジタルアカデミー設立

2017

女性船長誕生

2020

自社養成船長誕生

2021

NTMA卒業生船長誕生

2020

- ・事故解析システム「KISEKI」開発
- ・運航船隊を集中管理する Remote Diagnostic Center 設立



人材育成

2021年7月30日現在

1985年—

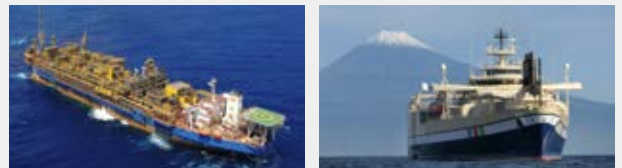
1985年に発表されたプラザ合意により急激な円高が進み、船会社のコスト構造に大きな影響を与えました。船員の多国籍化を進める一方、海運業を基盤とした総合物流企業グループへの構造転換を打ち出しました。



米国に邦船社初の鉄道運行会社設立

2010年—

海洋事業やチャトルタンカーなど新たな事業分野への進出に加え、環境負荷の軽減に寄与する船用LNG燃料への転換やグリーンビジネスの分野への進出など、従来の総合物流の枠を超えた新たな分野への挑戦を続けています。



サステナビリティハイライト

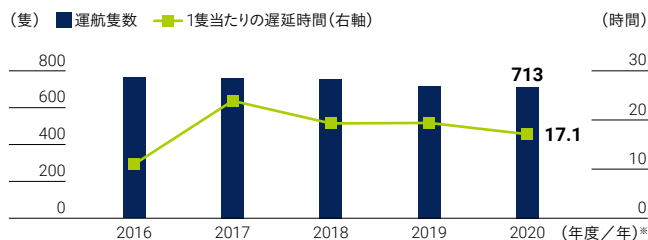
— 持続的成長へのこだわり —

当社グループのマテリアリティ(重要課題)である安全・環境・人材を軸に、さまざまな社会課題の解決に取り組んできました。収益最大化と社会・環境のサステナビリティを追求するESG経営においても重要な要素となる取り組みをデータと変遷でご説明します。

数字で見るマテリアリティ

遅延時間の推移(ダウンタイム)

安全



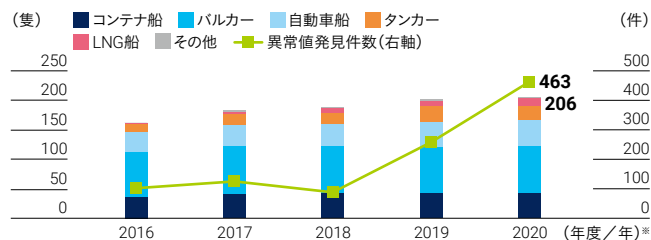
船舶の安全運航の達成度を測るため、事故やトラブルによって運航が止まった時間(ダウンタイム)を指標としています。

※ 2020年度から集計方法を年度から年計へ変更。

2020年は2019年度分と一部重複(対象期間は2020年1月~3月)

SIMS搭載隻数および船舶の異常値発見件数

安全



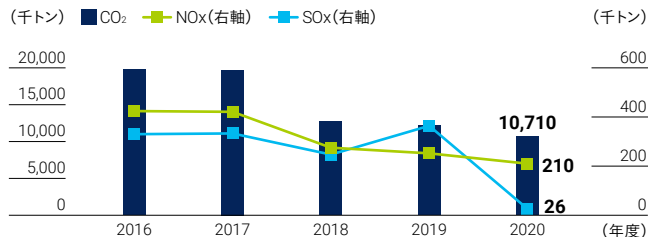
船舶の機関事故や漏電、火災等につながる可能性のある異常をいち早く検知することを目的に、SIMSで収集した機関系データの異常値分析を進めています。

※ 2020年度から集計方法を年度から年計へ変更。

2020年は2019年度分と一部重複(対象期間は2020年1月~3月)

CO₂、NO_x、SO_xの排出量

環境



運航船舶および航空機のGHG排出量を測定し削減の取り組みを推進しています。

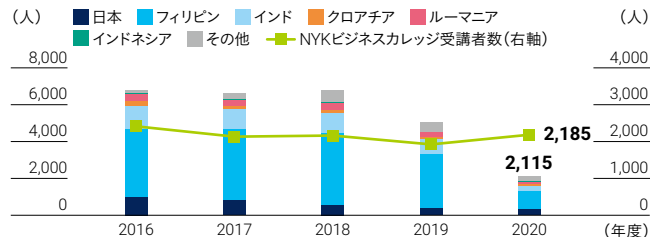
※ 邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い2018年度以降の集計スコープにコンテナ船は含まれていません

※ SO_x Global Capに対応したことで、2020年1月1日より、船用燃料の成分を含有硫黄分Max3.5%のHSFOから含有硫黄分Max0.5%のLSFOへ仕様変更したためSO_x排出量が減少しました

PDF フルレポート版P.80に各種データを掲載しています

NYKビジネスカレッジ/ NYKマリタイムカレッジ(国籍別) 受講者数

人材



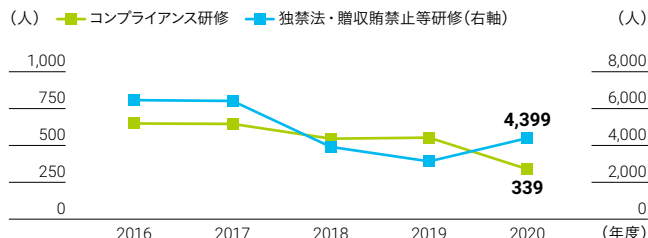
主に陸上職を対象とした「NYKビジネスカレッジ」と、海上職を対象とした「NYKマリタイムカレッジ」という研修プログラムを充実させ、グループ社員の総合力強化を図っています。

※ NYKビジネスカレッジの受講者数は、グループ社員を含みます

※ NYKマリタイムカレッジの受講者数は、新型コロナウイルス感染症の影響により2019年度末より研修所で実施する講義が減少しています

コンプライアンスおよび独禁法・贈収贈禁等研修受講者数

人材



ガバナンスへの理解向上のため、グループ社員を対象とした研修を実施しています。

※ コンプライアンス研修は2020年度より海外グループ会社へ実施範囲を拡大。

国内グループ会社は集合研修から各社コースを取り込んだ個別研修に実施方法を変更

※ 邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い、2018年度以降の受講対象人数が減少

ESGデータブック2020

2021年3月、当社グループのESGに関する詳細なパフォーマンスデータを記載した「ESGデータブック2020」を発行しました。

開示情報を補完するレポートとして詳細なESG関連情報をご報告しています。

https://www.nyk.com/news/2021/_icsFiles/afield-file/2021/04/01/ESGDATABOOK2020.pdf



積み重ねてきた技術開発（船舶と運航の最適化）

安全運航とカーボンニュートラルの実現という新しい価値創造を支える日本郵船グループの技術力



当社グループは、世界最大規模の船隊を運航する海務・工務技術を基盤に、総合物流事業における「運航」の現場の課題解決に継続して取り組んできました。データ解析・見える化、高度自動化へと段階的に進めており、来るべきゼロエミッション船および有人自律運航船などの社会実装に向け、さまざまなパートナーとともに新しい価値を創造しています。

船舶の燃料転換

世界に先駆けたLNG燃料船の実用化と次世代燃料への挑戦

2015

日本初のLNG燃料タグボート「魁(さきがけ)」竣工



2016

世界初のLNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」竣工



2017

世界初の新造LNG燃料供給船「GREEN ZEEBRUGGE」(現船名)竣工



2019

メタノール燃料船「TAKAROA SUN」竣工



2020

国内造船所初のLNG燃料自動車専用船「SAKURA LEADER」竣工
日本初のLNG燃料供給船「かぐや」竣工



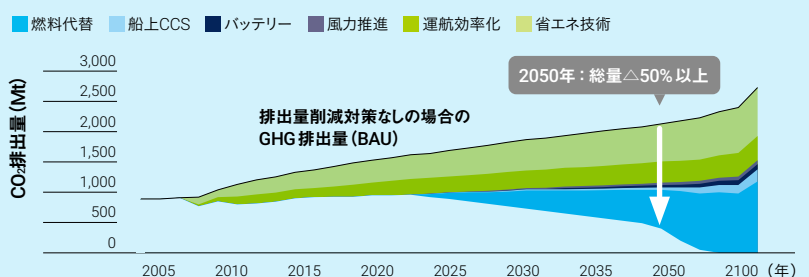
セントラルLNGマリンフューエル社提供

外航海運におけるGHG排出量削減の流れ

IMO(国際海事機関)は、今世紀中の国際海運からのGHG排出量ゼロに向けたシナリオを描いています。2030年までは運航効率化と省エネ技術が対策の大半を占め、2030年以降は次世代燃料への転換が寄与するであろうと分析しています。

出典：(一財)日本船舶技術研究協会作成資料を(株)MTIにて調製

GHG排出量・削減量の推移予測シナリオ



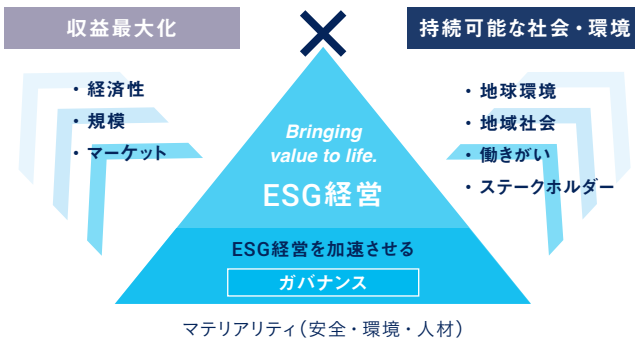
日本郵船グループの価値創造モデル

当社グループは、マテリアリティ(重要課題)を経営戦略の根幹に据え、長期的視点から成長戦略を描いていきます。



日本郵船グループのESG経営

事業の基盤となるガバナンスの強化を図り、「収益最大化」という既存のモノサシに、「持続可能な社会・環境」という「ESG」の新しいモノサシを加え、サステナブルな社会の創出に寄与しながら企業価値の向上を目指すことが、当社グループが推進するESG経営です。



ESG経営を中心に据える当社グループの価値創造モデルは、あらゆる部門や階層、地域で、自発的に生まれてくるさまざまな議論や施策など、自律的な取り組みを重視しています。その一つひとつを大切に育て上げ、ステークホルダーにも共感していただくことにより、ESG経営がこの先の当社グループの成長戦略そのものになると考えています。



経営の根幹にあるマテリアリティ

事故による影響の大きさ、厳しい規制、人材獲得競争などに直面する総合物流業界において、当社グループは持続的な成長を実現するため、「安全」「環境」「人材」の3つを経営の重要課題に掲げ、さまざまな施策に取り組んできました。

3つのマテリアリティ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
 - 最速運航
 - 生物多様性
- 人材**
 - ダイバーシティ&インクルージョン
 - 人材育成
 - 働き方改革
 - 健康経営

▶ 当社グループのマテリアリティ

🌐 <https://www.nyk.com/esg/concept/materialissue.html>



日本郵船グループの事業基盤 (ビジネスモデル)

— 海・陸・空から社会や産業を支える各事業 —

→ 貨物

→ 事業規模

※1 邦船3社のコンテナ船事業の統合会社

※2 20フィートコンテナで換算した積載個数
出典: ONE 2020年度通期決算説明資料

※3 出典: Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2020"

※4 出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

→ 契約形態

※ 短期=2年未満、中長期=2年以上

→ 競争優位のポイント

→ 市況耐性

→ 短期・中期事業戦略

→ 次の成長に向けた 部門横断的な取り組み

ライナー&ロジスティクス 事業統轄本部

- 一般消費財、自動車関連部品、
半導体関連部品

■ ONE^{※1}の運航船腹量
1,605千 TEU^{※2}
(2021年3月末現在)

世界
第6位

- NCA所有飛行機数 **8機**
- 倉庫拠点数 **348** 拠点

- 短期契約中心

- ボリューム確保による
価格競争力／輸送品質

- 市況リスクあり

- コスト競争力の強化／
事業ネットワークの拡充

中長期環境目標達成に向けたGHG削減

総合力強化を目指す研修プログラムの充実化／DXを主軸とした課題解決リーダーの育成

NYK Qualityを維持した船員育成／LNG燃料船船員の育成

グループガバナンスの強化

自動車輸送本部

- 乗用車、トラック、建設機械、
鉄道車両

■ 自動車専用船隊
96 隻 (2020年12月31日現在)^{※3}

世界
第1位

- 自動車物流事業拠点数
35 拠点 (2021年3月末現在)

- スポット契約
短・中長期契約

- 一貫輸送
付加価値サービス輸送品質

- 安定収益型

- サプライチェーンを担う総合力／
DX／環境対応

安全基準NAV9000の高度化

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




ドライバルク輸送本部

- 鉄鉱石、石炭、木材・チップ、穀物

世界第2位

- ドライバルカー船隊
160隻 (2021年1月1日現在)^{※4}

- スポット契約
中長期契約
- 多様で高品質な船隊/
高い運航技術
- 市況リスクあり
- 市況耐性のある柔軟で
レジリエントな事業構造の確立



エネルギー輸送本部

- 原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPG、海洋事業、グリーンビジネス
- タンカー船隊
72隻 (2021年1月1日現在)^{※4}
- LNGキャパシティシェア
5.8% (2021年3月末現在)
- 中長期契約
- 実績・信頼 / 輸送技術 / 技術力を持った船員
- 安定収益型
- 川上から川下まで
バリューチェーン戦略



日本郵船グループにおける経営資源の確保・強化

当社グループの持続的成長に向けた布石について5つの資本からご説明します

人的資本

人事データ <small>PDF</small> <small>□</small> P.83 (フルレポート版)	
● 社員数等	
グループ会社社員数	約3.5万名
研修プログラム受講者数(2020年度)	
NYKビジネスカレッジ	延べ2,185名
NYKマリタイムカレッジ	延べ2,115名
eラーニング	延べ39,500名
● DXを主軸とした課題解決リーダーの育成: NYKデジタルアカデミー修了生	
2019年度下期～2021年度上期	延べ39名

約3.5万人のグループ社員の中核として、「リーダーシップ」「包容力と柔軟性」「マネジメント能力」の3要件を兼ね備えた人材を育成する

具体策

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進(→P.36)
- ESG経営への転換へ向けたオブジェクティブツリーの設定(→P.36)
- グループ社員の総合力強化を目指す研修体系
「NYKビジネスカレッジ」、「NYKマリタイムカレッジ」のプログラム充実化
- 変革を推進する人材育成の促進：NYKデジタルアカデミー、自社養成、NTMAなど

<TOPICS> 次世代人材育成プログラム「Project Mt. Fuji」

目的

当社社員の分布を富士山に見立て、頂上をリーダー層、中腹をサポート層、裾野をフォロワー層とし、各層において教育・研修・情宣活動を実施し、社会の変化に対してしなやかに対応し、変革を厭わない文化が全体に広く行き渡り、根付くことを狙う。



- ① 新しい価値観や製品を市場に浸透、根付かせるうえで重要な役割を担うと言われる2割の人口がターゲット。自ら実践するほか、社内インフルエンサー役を担う。
- ② Leave no one behind.を念頭に、リーダー層やサポート層が進める活動をともに促進するために必要な時代の大きな流れを理解し、変革マインドを持つ。

財務資本

財務データ <small>□</small> P.76	
● 経常損益等 (億円)	
経常損益	2,153
自己資本当期利益率(ROE)	25.6%
自己資本比率	29.4%
デットエクイティレシオ	1.52倍
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,593
投資活動によるキャッシュ・フロー	-168
フリー・キャッシュ・フロー	1,762

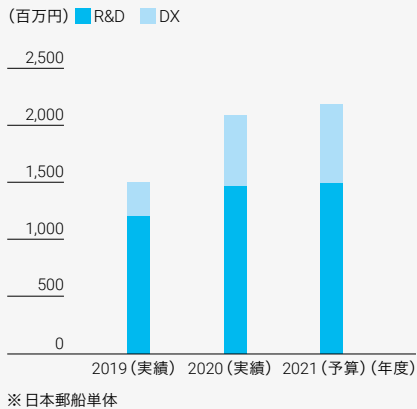
中長期的な視点に立ったESG経営の実践に向け、
盤石な財務基盤の構築を基本とする

具体策

- コミットメントラインおよび長期資金の確保
- ESG視点からの投資判断や資金調達の実践
- フリー・キャッシュ・フローの確保を優先し、生み出したキャッシュを有利子負債削減へ充当
- 資産・資本効率のさらなる改善
- 安定した株主還元の実現

知的資本

DX・研究開発(R&D)への投資額推移



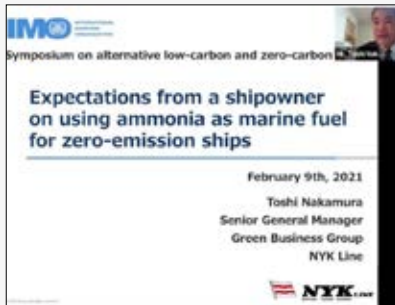
ユーザー起点によるDXと研究開発(R&D)により、現場の課題解決とお客さまへの新たな価値の提供を同時に実現することを目指す

具体策

- 船舶の技術・イノベーションロードマップに沿った技術開発
- 海事クラスターを中核としたさまざまなパートナーとの協創：
(公財)日本財団の無人運航船プログラムなど
- AIとシミュレーション技術の活用(→P.57「自動車専用船の運航スケジュール策定支援システム」)
- 確固たるデータとその活用を可能にするインフラの継続整備：
(株)シップデータセンター(ShipDC)のIoS(Internet of Ships)オープンプラットフォーム参画など



社会・関係資本



IMO主催の国際シンポジウムでの登壇

“Bringing value to life.”という基本理念の下、持続可能な社会の実現に貢献すべく、国際的なイニシアティブに積極的に参画する

参画する主なイニシアティブ

- 非営利団体 企業連合「Getting to Zero Coalition」
- TCFDコンソーシアム
- 気候変動イニシアティブ「Japan Climate Initiative」
- シップリサイクル情報開示プラットフォーム「Ship Recycling Transparency Initiative」
- IMO(国際海事機関)
- 国連グローバル・コンパクト

※ 社会・関係資本とは、社会やさまざまなステークホルダーとの関係性により創出される社会への影響度や競争優位性につながる活動の価値の合計

自然資本

環境データ PDF P.80(フルレポート版)

GHG排出量・割合(2020年度)

	内容	排出量*1	割合
Scope1	運航船舶、航空機等	11,650,054.83	87.4%
Scope2	オフィス	49,444.52	0.4%
Scope3	船舶の建造、通勤・出張	1,623,678.31	12.2%
Total		13,323,177.66	100.0%

※1 排出量単位=ton-CO_{2e} CO_{2e}: CO₂ equivalent.
二酸化炭素換算の数値

化石燃料の使用軽減や脱炭素技術への取り組みを通じ、
大気へ影響を及ぼすGHG排出量の削減につなげる

具体策

- 中長期環境目標の達成に向けた取り組み(→P.18)
- 船用燃料の脱炭素化・ゼロエミッション船の実現
- GHG削減に向けた新技術活用の調査・検討: CCS*2、CCUS*3など
- 最適運航を追求する「IBIS TWO Plusプロジェクト」の推進

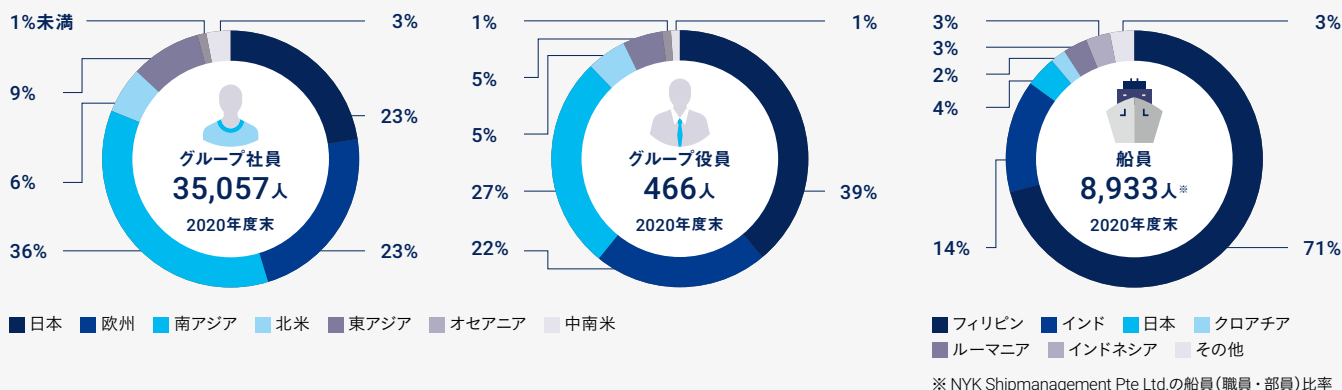
※2 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage、※3 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

※ 自然資本とは森林、土壌、水、大気、生物などの自然によって形成される資本であり、人々の生活や企業活動を支える重要な資本の一つとされている

ダイバーシティ&インクルージョンと組織・制度改革を推進し、 新たな価値を創造できる人材を創出する

⇒ 35,000人の多様性を活かしきる組織の構築

グローバルに事業展開する当社グループの社員数は約3.5万人、このうち7割強の社員が海外で勤務しています。また、女性社員比率は37%、女性管理職(マネージャー以上)比率は25%。ジェンダーに拘わらず、優秀な人材が能力をいかに発揮できるよう、多様性の高い組織を目指しています。また、当社グループ運航船には多国籍の船員が乗船し、海陸が一体となり新しい価値を創出しています。



多様性の高い組織 (ダイバーシティ&インクルージョン)

⇒ 女性活躍推進法と次世代育成支援対策推進法への取り組み(日本郵船本社)

当社では従来より、それぞれの法律における行動計画を策定しています。2021年4月始期の行動計画では、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて、多様な人材が活躍できる環境の整備と職場風土の醸成をさらに推進します。

■ 女性活躍推進法における「第2次行動計画」

社員皆の活躍につなげられるよう、誰にでもあり得るライフイベントとキャリアの両立を目指す。

計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日(5年間)

行動計画①

- 異業種交流やスキルアップを目的とする社外派遣型の研修について女性参加率を30%まで増やす
- 女性のみを対象とする研修も含めて、女性参加者が全体の半数になるよう女性の派遣を増やしていく

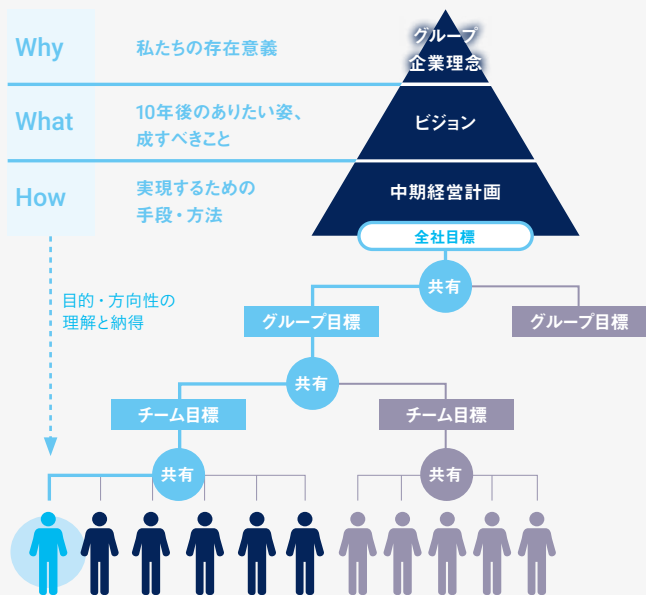
行動計画②

- 男性社員(陸上職(海技者)含む)の育児休業取得率を100%とする

組織と個人の結びつきを明確にした 人事制度

⇒ オブジェクティブツリー(日本郵船本社)

社員一人ひとりが会社の挑戦を理解し、個人の業務に取り組むことで組織全体が総合力を発揮し、Sustainable Solution Providerとして変革を加速させます。



MESSAGE

変革期をリードする人材育成で、時代の要請に 応える組織へ

Profile

取締役・常務執行役員
チーフコンプライアンスオフィサー (CCO)
総務本部長

日暮 豊

当社グループは、船舶、飛行機、トラックなど複数の輸送モードを駆使していますが、その中心はやはり船舶です。船舶は、トンマイル当たりのGHG排出量は少ない輸送モードながら、総量はとても大きく、技術、運航、生産体制など全社を挙げて環境負荷低減への取り組みを加速しています。ESG、IT、ビッグデータ、環境規制などをキーワードに、数十年に一度とも言える変革期に直面している海運業・物流業において、新たな視点から、当社グループらしい社会課題の解決策を導き出す組織へと変貌を遂げるためには、多角的な視点からイノベーション創出を強力に推進できる人材が不可欠となります。当社グループは約3.5万人のグループ社員を対象に、リーダーシップ、包容力と柔軟性、マネジメント能力の3要件を兼ね備えた、変革をリードできる人材、そして変革を支える現場力をもった人材の育成を目指しています。

その一環として、時代の要請に応える Sustainable Solution Providerへの脱皮を組織目標として、社員一人ひとりの業務ベクトルを会社が目指すESG経営と一致させるべく、まず本社において、新たな目標管理制度「オブジェクトティブツリー」を導入しました。会社

目標を起点に、グループ、チーム、個人と目標を落とし込んでいく仕組みで、ESG経営に対する組織単位での目標を意識しながら、設定した個人目標を自らの責任で達成を目指すという主体的な人事制度となっています。当社は、もともと少人数の会社であり、同期の差がほとんどなく、最後まで全員がその責務を全うする点にこそ当社ならではの強さがありました。しかし、この変革期では、イノベティブな変革とその実現に向け、力強いリーダーシップを要するため、同期であっても重要職位への登用に差をつけ、また同じ職位でもオブジェクトティブツリーにおける成果に応じて、給与に大きな差がつく仕組みの導入にも着手しています。こうした人事制度改革は、既に一部導入しましたが、その結果を丁寧に分析・評価しながら、2022年4月以降、本格導入していく予定です。また、NYKデジタルアカデミーやNTMAなど、自前の次世代人材育成に加え、技術者やデジタル人材など、変化の早い領域における専門人材については、キャリア採用の比重を高めるなどの施策も進めています。

ESG経営への転換を主題に添えた組織目標への貢献という人事評価軸の導入は、ダイバーシティ&インクルー

ジョンとも不可分な要素だと考えています。これまで、会社という場所でも働く時間が評価を左右する傾向にあった風土が、組織目標への貢献という評価軸に変わることで、ライフイベントに起因するさまざまな時間・場所の制約、言語や距離といった制約を解き放ち、さまざまな課題を乗り越えていく重要な鍵になるし、同時に、ダイバーシティ&インクルージョンの推進による多様な知見の取り込みがESG経営への転換と加速には不可欠だと考えています。



ESGストーリーの具現化と サステナブルな企業価値創造のための財務戦略

それぞれの会社や現場で働く社員の社会的使命充足に向けた努力が結実した好業績を基に、
今後もバランスのとれた財務戦略・資本政策を進めます

2020年度の業績総括と 2021年度の見通し

2020年度の期初は、新型コロナウイルス感染症の影響が不透明で、前年度の決算作業の遅れも生じるという状況でした。事業環境は厳しいものとなる見通しで予算を見直し、何とか黒字を達成しようとの想いも込めて、期初の業績予想を発表しました。巣ごもり需要等で主として海上コンテナ輸送の荷動きの回復が想定をはるかに超えた事とコロナ禍によるサプライチェーンの乱れが輸送スペースの供給に影響を与えた事もあり、業績は四半期ごとの上方修正となりました。自動車輸送事業やドライバルク輸送事業といった不定期専用船事

業についての市況の回復度合いは当初の見通しと大きく異なりませんでした。定期船事業、物流事業及び航空運送事業では、想定と比べて、荷動きや市況が高い水準で推移しました。結果、2020年度の業績は、経常損益は前年度比1,708億円増の2,153億円、当期純利益は同1,080億円増の1,392億円となり、過去最高益を達成しました。このような好業績は、「物流を止めない」という社会的使命充足に向け、それぞれの会社や現場で働くグループ社員全員の不断の努力が実を結んだ結果と評価しており、関係者の努力に敬意を表したいと思います。

2020年度的好業績に続き、2021年度の業績も、定期船事業、航空運送事業及

び物流事業における引き締まった需給関係の継続とドライバルク輸送事業の好調な市況等を踏まえ、第1四半期終了時点で、経常損益5,000億円、当期純利益5,000億円を見込んでいます。経常損益と当期純利益の双方において最高益の更新を予想していますが、目下の荷況及び運賃市況ならびに現時点の事業環境が持続的なものであるとは考えていません。新型コロナウイルス感染症の収束の時期やポストコロナ・ウィズコロナ時代における当社グループの事業環境の変化は依然として不透明であり、また以前と比較して安定的な収益構造となったとはいえ、当社の事業ポートフォリオの中心である海運業が市況変動の影響を受けやすい事業である事には変

中期経営計画の進捗概要

	中計目標(2022年度めど)	2020年度(実績)
経常損益	700億~1,000億円	2,153億円
ROE	min 8.0%	25.6%
自己資本比率	min 30%	29.4%
DER	1.5倍以下	1.52倍

取締役・常務執行役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
経営企画本部長

久保田 浩司

わりありません。2020年度の実績及び2021年度の好業績の見通しを基に、経営基盤を安定させ、持続的成長による企業価値の向上につなげていく考えです。

中期経営計画の進捗

2018年度より開始した現中期経営計画(以下、現中計)では、中期目標として、経常損益で700億~1,000億円の水準を掲げました。2020年度で折り返し点を通過し、残り2年となっています。最初の年である2018年度は経常損益が20億円の損失、当期純損益も445億円の損失と、大変厳しいスタートでしたが、2019年度はコンテナ船事業統合会社のOcean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)の営業開始2年目での黒字達成や自動車輸送事業及びエネルギー輸送事業が堅調に推移し、現中計で掲げた施策の成果も徐々に見え始め、経常損益が444億円となりました。さらに、2020年度は新型コロナウイルス感染



症拡大という未曾有の危機に直面しながらも、先述の通り過去最高益を実現することができました。

現中計で掲げている利益目標を超えた水準となっているため、社内では、利益計画の見直しも含めて、現中計をここで終了させるべきではないかという議論もありました。

ただ、取り組んでいる基本戦略の方向性に間違いはなく、2022年度まで予定通り進めるとともに、現中計の残り期間内に次の新中期経営計画(以下、新中計)について徹底的に議論していくこととしています。気候変動リスクや脱炭素の動きを踏まえ、2050年を見据えた形で事業環境を分析し、

ESG経営の実現に向け、長期戦略に落とし込み、そこから新中計を策定していきます。

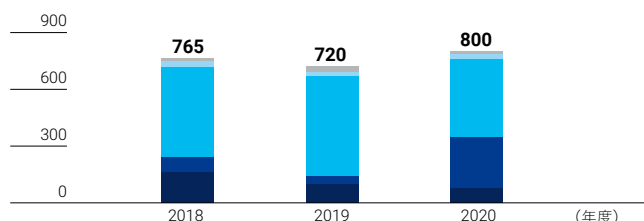
ここで改めて現中計の基本戦略の進捗についてお話しします。まず、「ポートフォリオの最適化」ですが、2020年度はドライバルク輸送事業の構造改革として、約547億円の特別損失を計上しました。これに

➔ 中期経営計画の進捗

		計画	2020年度の進捗・取り組み
STEP 1 ポートフォリオの最適化	ドライバルク	徹底したエクスポージャー管理 長期固定船隊比率の見直し 顧客との中長期的な関係強化	市況耐性強化のため、エクスポージャーを縮減 中大型船を主に構造改革を実行 • 2018年度から10隻の長期固定コスト備船の期限前返船を実施 • 加えて2020年度に約547億円の特別損失を計上
	コンテナ事業 (ONE)	定期コンテナ船事業の邦船3社統合 (ONE) 効率化とスケールメリットを追求し 1,100億円の統合効果を創出	ベストプラクティスを採用し、シナジーによる事業統合効果を実現 足元は港湾、内陸部での混雑に伴うスケジュール遅延や コンテナ不足の課題解消に尽力 さらなる競争力強化のため、中長期的な船隊整備に向け検討を継続
STEP 2 運賃安定型事業の積み上げ	物流 (YLK)		グローバルネットワークや経営資源の相互有効活用により、シナジーを追求
	自動車輸送	グループの経営基盤を活かした営業力強化	LNG燃料船による海上輸送や完成車ターミナルでの 再生可能エネルギー利用を推進 サプライチェーン全体のGHG排出を削減
STEP 3 効率化 新たな価値創出	LNG・海洋事業	LNG船船隊計画97隻 (2022年度末) 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事業を展開	中長期契約の獲得で運賃安定型事業を積み上げ (LNG船:2022年度予想89隻)
	Digitalization	デジタル技術を活かしたサプライチェーンの最適化	イノベーション人材育成のため、NYKデジタルアカデミーを運営 デジタルトランスフォーメーションを推進し、現場をサポート
	Green	再生可能エネルギーなどをテーマに次世代へ 向けた新たな価値創造	LNG燃料供給、洋上風力、ゼロエミッション(水素・アンモニア)等の 取り組みを加速 2030年をめどに経常利益数十億円/年に

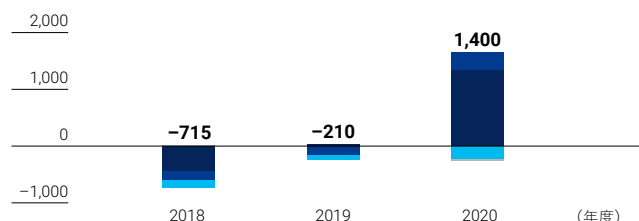
運賃安定型事業 (経常損益ベース)

(億円) ■ 定期船(ターミナル等) ■ 物流 ■ 不定期専用船 ■ 不動産 ■ その他



運賃安定型以外の事業 (経常損益ベース)

(億円) ■ 定期船(コンテナ船) ■ 航空運送 ■ 不定期専用船 ■ その他



より、これまで取り組んできた同事業の中大型船の構造改革は概ね完了したことになります。相当な規模の特別損失を計上したわけですが、2020年度の好業績もあり、結果として、財務基盤を大きく損なうことなく進めることができました。ポートフォリオの最適化は、現中計の基本戦略の骨子でもあり、この構造改革は必要な施策であったと考えています。また、ONEの収益の大幅改善もあり、現中計で掲げたポートフォリオの最適化については、一定のめどをつけることができたと考えています。次に、「運賃安定型事業の積み上げ」についても、LNG・海洋事業で安定的な契約を着実に積み上げることができました。自動車輸送事業については、安定的に収益を上げられる事業として今後も重視していく方針に変わりはなく、物流事業の収益力も改善しています。また、デジタルイノベーションでは業務の効率化と新たな価値創出に向けたDXの加速化に、グリーンビジネスでは具体的事業化への取り組みに着手しており、3点目の基本戦略である「効率化と新たな価値創出」の裾野は急速に広がっています。これらは、「NYKグループESGストーリー」でも示した通り、これからの当社グループを創る新たな価値創造の取り組みを支えるものでもあります。

現中計で目標としてきた経常損益1,000億円の水準は、2020年度に続き、2021年度でも超過達成の見通しであり、この機会に収益基盤をより一層強固かつ確実なものとして、この先の財務規律や株主還元の内り方とともに、ESGのモノサシで取り

組んでいく成長事業に対する資金やリソースをどう振り向けていくのか、全社的な課題としてバランスを考慮しながら十分に検討を重ねていきたいと考えています。

今後の事業展開における 財務戦略の考え方

当社グループの事業ポートフォリオの変化が進む中、これまで重要な経営指標としてとらえてきたものを今後も継続していくべきか十分に議論していく必要があります。また、次の新中計に向け、財務的な経営指標を何にするか、またどのような非財務的な経営指標を採用するかについても検討していく考えです。一方で、これまで現中計でも掲げてきた「ROE」や「自己資本比率」「DER」は、当社グループの資本効率、財務規律及び将来の持続的成長への投資余力を測る重要な指標であることに変わりはないと考えています。資本効率の向上と格付けの改善を含む財務規律の維持のバランスを意識しながら、これらの経営指標を引き続き注視していくつもりです。

当社グループのバランスシートは、従来は負債や資本により調達した資金が主として有形固定資産に充当される形となっていました。国内・海外での持分法適用会社での事業展開が進捗しており、今後は投資その他の資産の占める割合が拡大していくと考えています。また、海外での事業展開を継続していく事で、外貨建ての事業資産が増えているのも事実です。そのよう

な環境下、資金調達については、その手法と通貨構成について、事業展開の変化に即応した形で進めていく必要があると考えています。引き続き、銀行からの借入れと社債での調達が中心となりますが、業績の変動により柔軟に対応するため、既に設定しているコミットメントラインも有効に活用していきたいと考えています。また、資金調達手段の多様化にも取り組み、グリーンファイナンスに加え、トランジション・ファイナンスやサステナビリティ・リンク・ローンなどにも積極的に取り組んでいく方針です。当社および子会社での事業展開が創出するキャッシュ・フローに加え、持分法適用会社による投資損益が増えてくる中で、持分法適用会社からの配当による還元の規模とタイミングも、当社の資金調達にとって、これまで以上に大きな意味を持つ要素の一つとなります。当社および子会社での事業展開に加え、投資先企業の投資計画や資本政策を十分に把握しながら、当社グループ全体のキャッシュ・フローを管理し、安定的な株主への還元、財務規律の維持および成長投資への資源の配分のバランスをとった財務戦略・資本政策を進めていく考えです。

CFOとしての役割と 意思決定の内り方

かつては新造船発注が中心だった投資から、先に説明した通り、ONEでの事業展開やエネルギー分野を中心とした持分法適

用会社への出資に加えて、デジタルイゼーション、グリーンビジネスなどへの投資の割合が増えてきています。さらに、ESG経営を加速するための人材やR&Dなどへの投資も必要です。私自身は、向こう数年間にわたり、各事業部門にどの程度の投資案件が想定されているかをマッピングし、その投資実行のタイミングや規模及びその実現度合いやリスクについて、一定期間ごとに見直すようにしています。収支見通しに基づく営業CF、投資計画による投資CF及び財務調達戦略を踏まえた財務CFを俯瞰し、定期的に検証する事で、一定の財務規律を維持しながら、成長投資への資金提供を柔軟に実現したいと考えています。各案件の投資リターンは社内で決められた一定のルールに沿って、把握・検証されるわけですが、グループ全体としての資産規模とその推移や見通しも都度確認しています。一定

の許容範囲を超えてまで投資をしようとする、当然リスクも大きくなると考えています。事業ポートフォリオが変わる中、グループ全体での資産が結果として、財務規律を超え、過大となってしまうことがないよう、十分に留意していきます。

また、株主還元については、現時点での配当政策は、年間配当の下限を1株当たり20円として、連結配当性向25%を目安としています。安定的な株主還元の実現という考えは不変ですが、財務基盤が改善し、現中計の利益・財務目標の達成に一定のめどがついた事から、今後の株主還元の基本方針については引き続き検討していきます。株主や投資家の皆さまに私たちの考え方を正しくご理解いただくためには、当社グループ自身が自らのことを理解しているかが重要です。従って、このNYKレポートをはじめとして、適時開示やプレスリリース等のさま

ざまな開示物がステークホルダーの皆さまにどう評価されているのか、きちんと把握する必要がありますと考えています。これからも社会から必要とされ、顧客に選ばれ続ける企業体であるためには、ESGが求める要請について、より敏感であることが求められます。インターナルカーボンプライシングの導入を検討し、各事業部門の投資計画において、炭素価格を仮想的な費用に換算して、投資の判断基準の一つとしていく取り組みも、その一環と言えます。CFOとして当社グループの意識が世間の常識からずれることのないよう常に留意すべきと考えています。同時に、ESGストーリーを具現化する経営基盤の強化に努め、時代と貿易構造の変化が当社グループの事業構造に変化をもたらしても、当社グループの持つ知見を活かす事で、持続的な成長と企業価値の創造を実現していく決意です。



“

時代と貿易構造が変化しても、知見を活かした企業価値の創造を実現したい

”

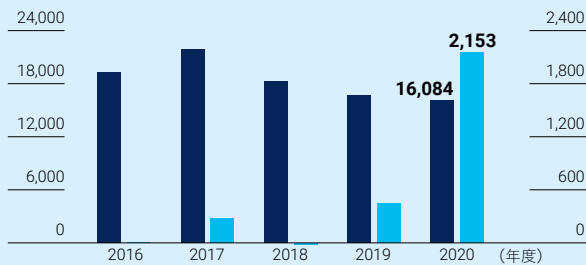
C O L U M N

CFOによる日本郵船グループの財務分析

経営指標のグラフとともに、当社グループの「収益性」「効率性」「財務レバレッジ」についてご説明します。

売上高／経常損益

(億円) ■売上高 ■経常損益(右軸)

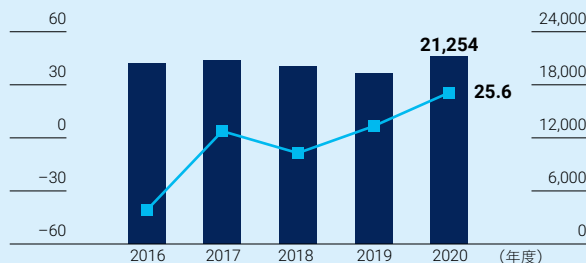


ライナー&ロジスティクス事業におけるコンテナ船、航空運送、物流の各事業の収益性が大きく改善したほか、ドライバルク輸送事業において構造改革を推し進め、同事業の黒字化体制を確立。市況やコロナ禍の収束時期等の不透明さはありますが、当社グループの収益力は確実に強いものとなっていると認識しています。

ROE／総資産

(%) ■ROE

■総資産 (億円)

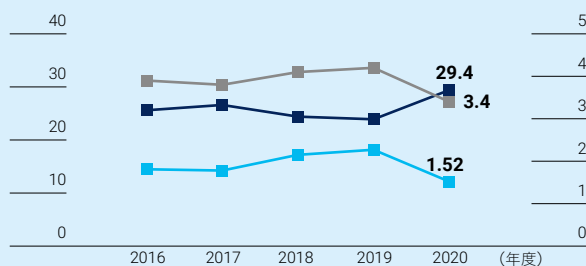


為替影響もあり、総資産は2期ぶりに2兆円を超える水準となりました。ROEは収益力の大幅改善により25%を超える結果となり、少なくとも2021年度も高い水準を維持できる見込みです。引き続き、政策保有株式の削減や保有不動産の見直しを進め、事業の収益力向上と併せて、経営の効率化を目指します。

自己資本比率／DER／財務レバレッジ

(%) ■自己資本比率 ■DER(右軸) ■財務レバレッジ(右軸)

(倍)



総資産は多少膨らみましたが、収益の向上により、自己資本比率は29.4%となり、2021年度には現中計で掲げる30%の目標をクリアする見込みです。また、DERは1.52倍、財務レバレッジも3.4倍となり、いずれも改善しました。格付け向上に向け、引き続き財務基盤の強化を進めるとともに、安定的な株主還元、財務規律の維持およびESG経営を支える成長投資への資源配分のバランスの取れた資本政策を追求します。

戦略ストーリー

— 現場における意識改革とESG経営の実践 —

日本郵船グループが目指す ESG 経営

⇒ ESGの経営戦略への統合

当社グループでは、2018年3月に発表した中期経営計画の中で「ESGの経営戦略への統合」を明示しました。

「ESG」のモノサシを持って長期的な視点で判断を行い、ヒト・モノ・カネ・データなど経営資源を投入することで、既存事業の差別化、事業領域の拡大、社会・環境課題へと貢献していきます。そうすることで、ステークホルダーの皆さまから選ばれる存在であり続け、ブランド力の向上や、従業員の働きがいや誇りにもつながると考えています。

▶ 日本郵船グループのESG経営

🌐 <https://www.nyk.com/esg/concept/>

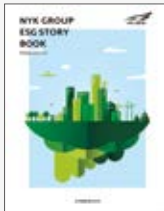


お客さま・パートナーから選ばれる存在 / 従業員の満足度向上



➔ 「NYKグループESGストーリー」

当社グループが考えるESG経営と具体的な取り組みを示すものとして、2021年2月に「NYKグループESGストーリー」を発表しました。収益最大化と社会・環境のサステナビリティの追求を融合することで、新たな価値創造を図る考えを示しています。



▶ 「NYKグループESGストーリー」
https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_booklet.pdf



📖 P.15

➔ 現場における戦略ストーリー

「収益最大化」と「持続可能な社会・環境」の両輪で進めるESG経営。当社グループでは、既存領域の安全運航、GHG排出量削減の推進をはじめ、新たな領域に挑みそれぞれのストーリーを紡ぎ出していくことで新たな企業価値向上を目指します。



➔ NYKグループのESG経営とSDGsの対照表

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
既存領域	安全運航			●	●				●						●				
	GHG 排出量削減													●					●
新領域	新規事業 ^{※1}							●	●	●				●	●				●
	社会課題 ^{※2}								●	●	●								●
経営基盤	人材像・人材育成								●										
	ダイバーシティ&インクルージョン					●			●										
	人事制度								●										
	ESG経営																	●	
	グループガバナンスの浸透								●										
	人権 ^{※3}											●		●					●
中期経営計画と関連するゴール				●			●	●	●					●				●	

※1 エネルギー分野に関する事業 ※2 MarCoPay(船員向け電子通貨プラットフォーム) ※3 シップリサイクル

安全運航

当社グループは「物流を止めない」という社会的使命の下、海上の最前線で働く船員と船舶の安全を守るとともに地球環境に優しい運航を徹底しています。

➡ 安全運航は当社グループの使命

安全運航により、船員の命と環境を守る



➡ 船員交代問題とTriple “C” Task Force

船員交代

当社グループ所有船舶に乗船する船員は、約5,000人（休暇中の船員を合わせると約9,000人）。フィリピン、インド、日本、ルーマニアなどさまざまな国籍の船員がいます。船員は通常3～9カ月の乗船勤務後に交代しています。

コロナ禍による船員交代問題の発生と現状

2020年2～3月の非常事態宣言発生下、世界的な移動規制により船員は期間を延長し乗船勤務をせざるを得ない状況になりました。通常毎月800名程度の船員が交代します。2020年4月の船員交代率は5%に留まりましたが、最大113%まで改善。その後、新型コロナウイルス変異株の発生により、一時70%台に減少しましたが現在は90%台を推移しており、この状況はしばらく続く見込みです（2021年7月現在）。

▶ 私たちの使命、それは物流を止めないこと(2)

🌐 https://www.nyk.com/news/2021/covidinfo_20210625_01.html



COVID-19 Crew Change Task Forceの結成

船員交代問題の解決のため、社内の各組織を有機的に連携させることを目的にCOVID-19 Crew Change Task Force (Triple “C” TF) を2020年9月に設立。世界各地での乗下船の可能性調査、移動手段、隔離体制のセットアップなどに加え、官公庁、他業界、社外関係者との連携を図っています。また、長期間会えない家族とのコミュニケーションを勘案し本船通信環境を強化しました。

これら船員交代に関連する費用は約22億円（コロナ禍発生時～2021年3月末）を計上。2021年5月には米国での船員向けワクチン接種（希望者のみ）が開始され、自国でのワクチン接種と併用し船員の安全に努めながら物流の維持・確保に努める方針です。

現場の声

船舶管理会社のNYK Shipmanagement Pte Ltd.、NYK-Fil Ship Management, Inc.、NYK LNGシップマネージメント(株)は、当社グループ所有船の船員の配乗管理を担っています。船舶の寄港国の規制などは日々変わるため、船員の乗下船における手配は個別事情に合わせて異なります。例えば、乗下船の場所が自国から離れた場所になることも多く、乗下船前後に2週間程度の隔離期間の滞在所と複数回必要なPCR検査などの手配も行います。月に最大900名の配乗手配を行うこともありますが、タスクフォースと連携することで難局を乗り越えています。

➡ 「ネプチューン宣言」に署名

2021年1月、当社は新型コロナウイルス感染症による前例のない船員交代の危機に終止符を打つため、世界的な行動を呼び掛ける「乗組員の健康と乗組員交代に関するネプチューン宣言」に署名しました。



MESSAGE

人材とDXの融合で高度な安全運航を追求し、ESG経営を推進します

Profile

専務執行役員

チーフセーフティオフィサー(マリン)(CSO(Marine))、チーフインフォメーションオフィサー(CIO)
グループIT政策会議議長、技術本部長(上級環境管理責任者:ECEM、技術戦略会議議長)

小山 智之

安 全運航はESG経営の一丁目一番地とも言えますが、当社にとっては何ら新しいものではなく、130余年にわたり常に安全を経営の最優先事項と考えてきました。当社グループは安全文化の醸成にたゆまぬ努力を続けていますが、とりわけ現場最前線で働く船員の方々の安全およびスキルの維持向上に対しては経営資源を惜しみなく投入しています。

歴史的なパンデミックと言われるコロナ禍にあっても、運航船上のみならず船員の母国でも徹底的な感染対策を施すとともに、旅客機の欠航が続く状態でも知恵を絞って安全かつスムーズな船員交代を達成しています(→P.46)。また、オンライン教育・研修を積極的に取り入れ、従来と変わらない高品質なトレーニングも展開しています。

2021年4月には、フィリピンの自営商船大学(NTMA[※])卒業生から初の船長が誕生しました。研修・訓練に限らず、学校教育でも当社が求める高い安全意識の浸透を図っています。

さらに人材とデジタルを融合させることで、より高いレベルの安全運航を実現します。船舶パフォーマンスモニタリングシステム

「SIMS」から得られる航海・機関・気象・海象データや安全管理システム「NiBiKi」から得られる運航管理データをビッグデータとして解析・診断・活用する技術は業界トップクラスと自負しています。

2020年8月には運航船隊を集中監視するRemote Diagnostic Centerをマニラに開設し、高度なAI技術で検知した機関プラントの異常値を、専門知識を持った海技者が深掘りして高精度の情報を運航船に的確にフィードバックすることで、機関トラブルの未然防止または早期発見につなげています。検知・判断・伝達・フィードバックという流れの中でAIと人間(Expert)が効率よく機能するシステム(Expert-in-the-Loop)を構築しています。さらに船員のワークロードを軽減しつつ飛躍的に安全運航レベルを高める有人自律運航船開発にも力を入れており、高度なAI技術と乗組員の経験則の組み合わせで、数年以内の社会実装のめどもついています。

そのほか、航海計画を海陸で共有して容易に安全確認を行うシステムや、船員の操船補助を行う新たな衝突リスク指標表示装置の導入も進めています。運航船および船主・船舶管理会社に対して

長年行っている安全基準NAV9000アセスメントデータと船級協会、旗国、業界団体等から得られる各種データとの組み合わせにより、リスクレベルを数値化して安全管理に活かす取り組みも開始しており、Data-Driven Safety Managementの構築を加速させています。

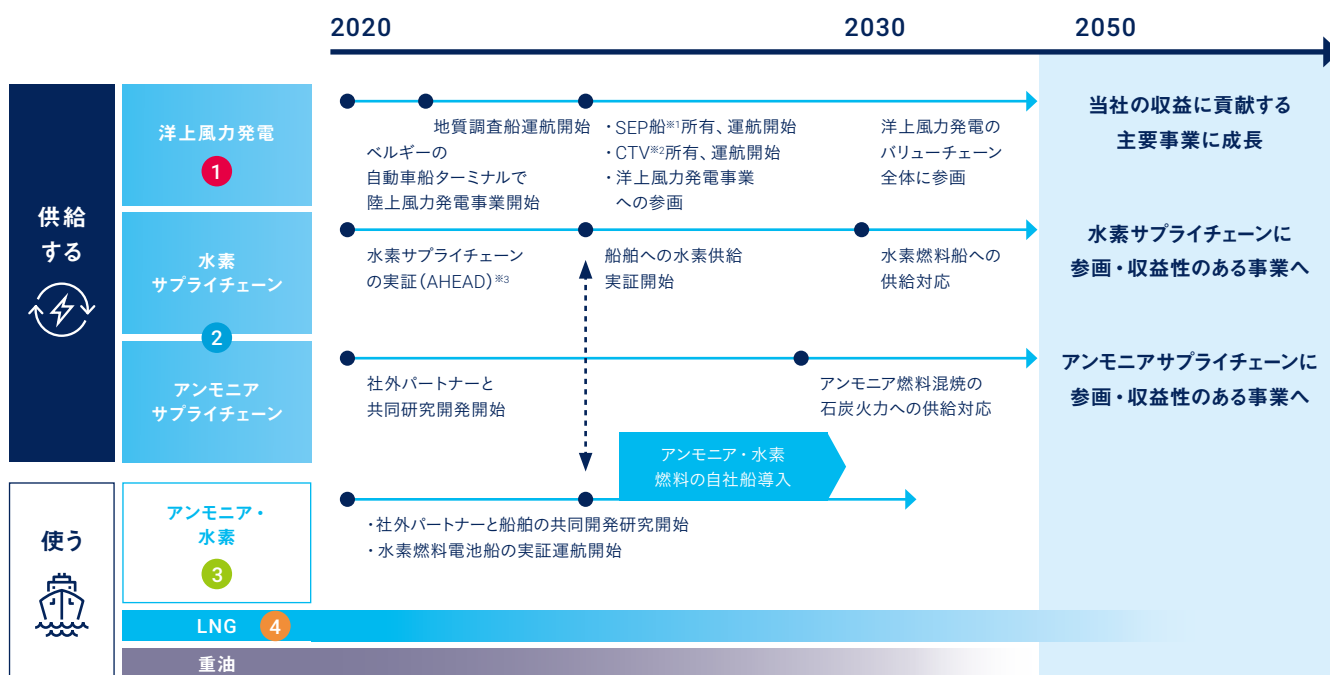
※ NTMA: NYK-TDG Maritime Academy。優秀なフィリピン人船員の育成を目的に2007年に設立。卒業生は1,100名を超え、当社グループ運航船で活躍している。



エネルギー分野への挑戦

長年にわたり蓄積された技術力・グローバルなネットワークを活用し、新たな核となる事業として再生可能エネルギー分野に挑戦しています。代替燃料における船舶の新技术の研究やスタートアップにも参画し、世界的な事業展開を進めています。

エネルギー分野における事業タイムライン(2021年7月現在)



※1 SEP船 : Self-Elevated Platform船(自動昇降式作業台船)

※2 CTV : Crew Transfer Vessel(作業員輸送船)

※3 AHEAD : Advanced Hydrogen Energy Chain Association for Technology Development(次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合)。2017年7月、当社、千代田化工建設(株)、三菱商事(株)、三井物産(株)の4社で設立

COLUMN



Profile

NYK Energy Transport (USA), Inc.
Vice President

垂石 和正

海外拠点にも広がる「ESG活動」の萌芽

米国は世界でも有数の石油・天然ガスの生産・消費国です。日本郵船が運航する各種大型タンカーも、日本を含む各国に輸出される米国産エネルギー(LNG、LPG、原油、石油製品等)の海上輸送に多く従事しています。脱炭素社会の実現に向けては、低炭素エネルギーの海上輸送を含むサプライチェーン全体のコスト低減とそれらを可能とする技術革新が必須であり、当社グループも従来の顧客基盤とは異なるパートナーシップや連携が求められています。米国での人脈やネットワークの開拓がESG経営につながると考え、当地の国際セミナーに参加し自社の取り組みを発信しています。発表後は多くの米国企業からお声がけいただき、日々手応えを感じています。

➔ 当社グループが参画する脱炭素関連事業

輸送モードにおける低炭素・脱炭素の推進と、将来の脱炭素化社会に向けたバリューチェーン構想を着実に進めています。

① 洋上風力発電

● 国内

- 国内洋上風力発電向け海底地盤調査事業の協業について覚書締結
- 洋上風力発電向けの作業員輸送船(CTV)事業について秋田曳船(株)と覚書締結

● 欧州

- 洋上風力発電における地質調査船の協業について覚書締結
- 洋上風力発電向け作業員輸送船(CTV)の覚書および裸備船契約をNorthern Offshore Group ABと締結
- ベルギーの完成車ターミナルで陸上風力発電稼働開始
- 洋上風力発電設備の設置事業の協業についてVan Oord Offshore Wind BVと覚書締結

② 水素／アンモニア／脱炭素エネルギーサプライチェーンの構築

● 国内

- AHEADによる、水素を輸送する国際実証実験の実施
- アンモニア生産に関わるベンチャー企業「つばめBHB(株)」へ出資
- (一社)クリーン燃料アンモニア協会に理事として参画
- 経済産業省の「燃料アンモニア導入官民協議会」「メタネーション推進官民協議会」に参画

③ アンモニア・水素を燃料とする船舶の技術開発

● 国内

- 液化アンモニアガス運搬専用船(AFAGC)／浮体式アンモニア貯蔵再ガス化設備(A-FSRB)の共同研究
- アンモニア燃料タグボートの実用化に向けた共同研究開発を開始
- 横浜市と高出力燃料電池搭載船(水素FC船)実証事業に関する包括連携協定書を締結

● 欧州

- 船用燃料の脱炭素化に向けた国際プロジェクトThe Maersk Mc-Kinney Moller Center for Zero Carbon Shippingに参画
- NYK Bulkship (Asia) Pte. Ltd.が、Neste Oyjの子会社Neste Shipping Oyとリニューアブル燃料のCOAを締結
- Yara International ASAとAFAGCの実用化検討に関する覚書締結

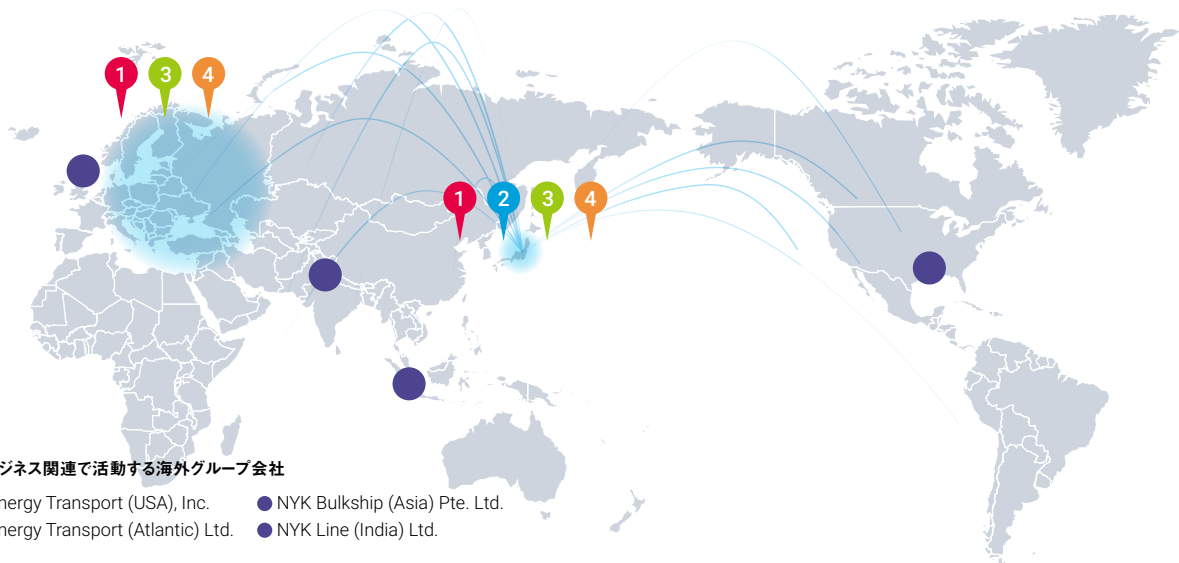
④ LNGの燃料化推進とLNG燃料供給事業

● 国内

- 日本初のLNG燃料タグボート「魁」(2015年竣工)、日本初のLNGバンカリング船「かぐや」(2020年竣工)
- 日本初のLNG燃料自動車専用船「SAKURA LEADER」(2020年竣工)。LNG燃料自動車専用船は2028年度までに合計20隻竣工予定。世界初のLNG燃料大型石炭専用船(2023年竣工予定)
- 瀬戸内・九州地区で初のLNGバンカリング実証実験を実施

● 欧州

- 世界初の新造LNG燃料供給船「GREEN ZEEBRUGGE」(2017年竣工)
- Gas4Seaを解散し、船舶保有特別目的会社の全株式を当社が取得



グリーンビジネス関連で活動する海外グループ会社

- NYK Energy Transport (USA), Inc.
- NYK Bulkship (Asia) Pte. Ltd.
- NYK Energy Transport (Atlantic) Ltd.
- NYK Line (India) Ltd.

NYK Group Innovative Story

MarCoPayが挑む価値の循環

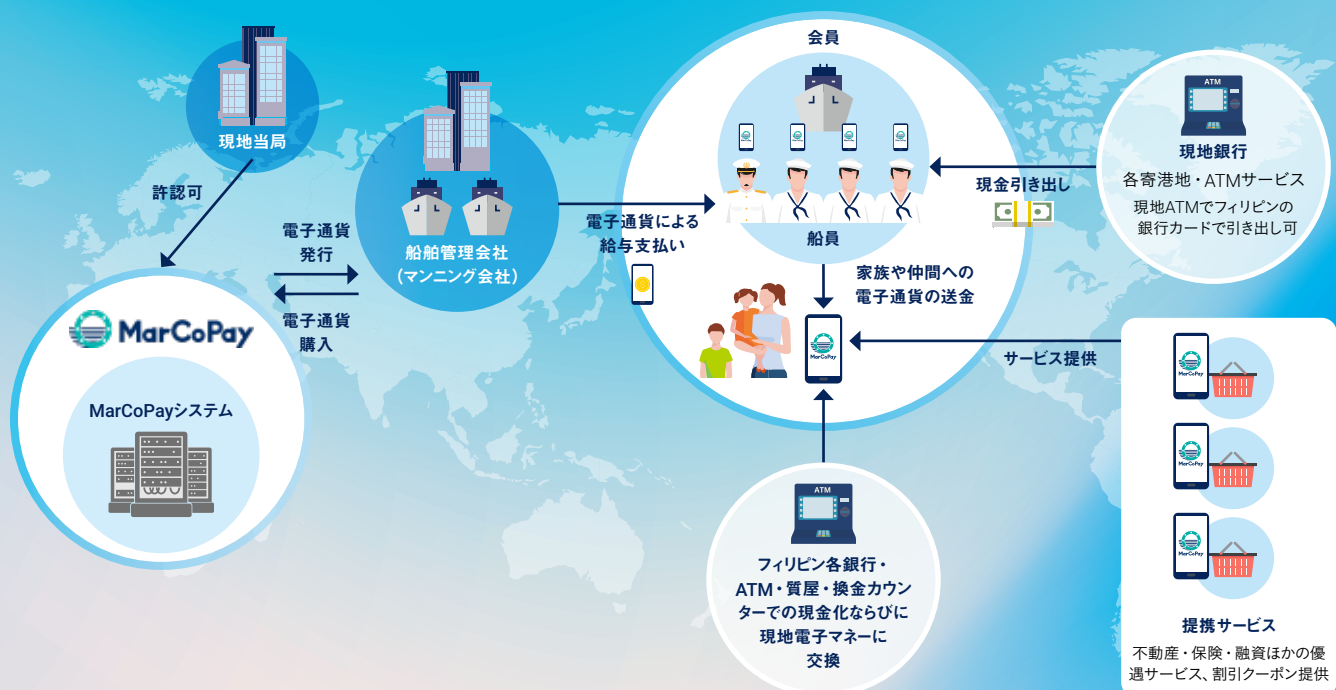
多くの外国人船員は乗船ごとの契約となる雇用形態や半年以上に及ぶ乗船期間により、さまざまな金融課題があります。一人でも多くの船員の暮らしをより良いものとするため、当社ではMarCoPay Inc.を立ち上げ、社会課題の解決に熱意をもって取り組みました。その様子をご紹介します。

「MarCoPay」とは？

船員向け電子通貨プラットフォームのこと。

フィリピンでは優秀な船員を多く輩出していますが、金融インフラが未発達な部分も多く、船員が個人ローンを組めない等の問題を抱えていました。MarCoPayはそれらの解決のキーとなり、船員生活の質の向上に貢献することが可能です。

船上電子通貨プラットフォームのイメージ



01

海運会社が作り上げたプラットフォーム
MarCoPay本格稼働

2021年、日本郵船とフィリピンにおける長年の事業パートナーTransnational Diversified Group (TDG) が共同で運営する、電子通貨を用いた船員向けライフサポートプラットフォームMarCoPayがフィリピンで本格的にスタートした。電子通貨での給与受け取りや、家族や仲間、そして支払い先への送金、銀行窓口やATMのみならず、フィリピン全土に広がるノンバンク金融機関での再現化に加え、乗船前の融資の申し込みが可能で、フィリピン中央銀行発行のライセンスを受け労働省ほか関係省庁からも認められたシステムだ。フィリピンでは、コロナ禍による移動規制や感染対策の一環として電子決済へのニーズがこれまで以上に高まる中、電子通貨による決済額も爆発的に伸びているという。しかし、単なる電子通貨決済サービスと捉えれば、MarCoPayの本質を見誤る。

MarCoPayは、預金管理や送金といった単なる金融サービス提供だけでなく、船員の持つ潜在価値、そのライフスタイルやプロセスに着目し、融資、保険、通信など、船員のライフステージに必要なサービスをより良い条件で提供することを目指す「ライフサポートプラットフォーム」だ。「MarCoPayは、船員、彼らに携わる人々が持つ現金にまつわる負担を軽減し、潜在的な経済力を豊かな人生につなげる機会を提供することをミッションとして掲げています。このミッションの達成は、事業の成功のみならず、社名の由

Profile

MarCoPay Inc.
President / CEO



藤岡 敏晃

2000年日本郵船(株)入社。NYK Bulkship (Atlantic) NV、日本郵船秘書グループ、デジタライゼーショングループなどを経て2019年10月から現職。



来でもあるMaritime Communityの持続的な成長につながると信じています。そう語るのは、事業会社MarCoPay Inc. (MarCoPay) 社長兼CEOの藤岡だ。

世界で外航船員を最も多く輩出するフィリピンでは、自国での平均水準を上回る給与所得を得ながらも、金融インフラがまだ発展段階であること、また乗船ごとの期間契約であることから、その経済価値が社会とそのシステムにおいて正しく認知されていない。同地では実質的に船員が活用できる個人向け融資サービスがほとんどなく、あっても高利だ。日本円にして1,000万円以上の所得を得る船長でさえも、融資サービスを受ける際に雇用証明を求められる。しかし、雇用証明の発行は乗船の直前。そうすると、無担保かつ適正金利で活用できる個人融資サービスはほとんどない。その中でMarCoPayは、2020年秋よりフィリピンにて融資サービスを開始。船員配乗会社と協力し、競争力ある条件で

融資する仕組みだ。担保も必要ない。「電子通貨に加えて、プラットフォームへの参加者を増やし、船員およびその家族を、融資・保険など船員のライフスタイルに密着した魅力あるサービスの提供者へつなぐこと。そしてお金を使うだけでなく、貯蓄を含めた資産形成を促し船員の生活をより豊かなものにする機会を提供する。この融資サービスは、そんなビジョンの実現に向けた第一歩です」と藤岡は言う。

コロナ禍もMarCoPayの利用拡大を後押しする。7,000を超える島が点在するフィリピンでは、すべての島や生活圏に銀行やATMがあるわけではない。厳格な外出規制下では、さらに銀行へのアクセスが悪くなる。実際、船舶管理会社では現金でのやりとりを敬遠する動きもある。コロナ禍の影響を受ける船員を取り巻く環境の改善に、業界を超えて取り組む流れも見えてきた。MarCoPayは、まさに多くの船員にとって価値のあるサービスとなるだろう。

02

海運会社だからこそ見えてくるもの



MarCoPayがフィリピンを拠点とするには理由がある。まず、全世界の船員に占めるフィリピン人の割合が高く、特に日本商船隊の船員に占めるフィリピン人の割合は実に80%になる。一方で当地の金融インフラやリテラシーは発展途上にあり、船員の経済的ポテンシャルに見合ったサービスがないというのも、フィリピンを拠点とする大きな理由だ。

船員本人とその家族は、長期間にわたって離れて暮らすため、生活のさまざまな場面で資金や医療などの問題に直面しがちである。MarCoPayの発想は、優秀な船員

を囲い込むためのサービス開発ではなく、価値の循環を通じた海事産業全体の競争力強化がベースだ。MarCoPayが中立的なポジションを打ち出し、すべての船主、船舶管理会社、船員配乗会社にサービスを広く提供するのはそのためだ。藤岡もその狙いをこう強調する。「海運・物流事業というのは、単なるモノ運びにとどまらない、価値を循環させる素晴らしい事業です。しかし産業や社会全体における価値というモノサシで見た時、その魅力を十分に評価していただく難しさも感じていました。自分たちやそれより若い世代の手で今なにかをしな

ければ、という危機感にも似た想いもMarCoPay立ち上げのきっかけです」。

今、MarCoPayには当社グループの関連会社も含め、さまざまな企業から数多くの反響が寄せられているという。ESGやSDGsの観点から、MarCoPayの取り組みに強い興味を持つ事業者も増えてきた。「価値を測るモノサシが時代とともに進化していく中で、これまで以上にその意義や価値をMarCoPayに見出していたらいい」と藤岡自身も大きな手応えを感じている。



この先に見据える可能性

03

フィリピンでは、電子決済プラットフォームに参加する船員や事業者を増やすためにも、アプリケーションはもとより、融資・保険代理店業の一部を自前で手掛ける体制としたが、その他のサービスは、MarCoPayのミッションに共感してもらえるパートナーと広く協業していく予定だ。

コミュニティに注目したサービスの導入も進む。団体保険を用意し、割安で保険に加入できるサービスや、通信事業者と組ん

で、グローバルSIMカードの提供も手掛ける。また、フィリピンでは住宅の建設ラッシュが続くが、コンドミニアムやマンションの購入時に割引が適用されるクーポンも用意した。これらのサービスは、船員という魅力あるユーザーを確保できるからこそ。「電子通貨、融資、通信、クーポンで会員数を伸ばし、プラットフォームを拡大させながら、保険や貯蓄などメニューの拡充を図る考えです」。藤岡が描く戦略も明快だ。

2021年6月には総合商社丸紅(株)の投資・参画も決定した。次に藤岡が見据えるのは、船員とその家族の生活を豊かにするサービスの開発だ。「今後のサービス展開のキーワードは、『選択肢の確保』『健康』『安心』の3つです。まずは車や住宅を取得する機会が十分に手に届くところにありますから、融資や保険のメニューを拡大して、利用者の選択肢を確実なものにするサポート。そして国民健康保険制度が発展途上の



フィリピンでは健康や医療に対する不安の声も聞こえており、コロナ禍でその不安は増えています。保険のメニュー拡大とともに医療的な不安を解決する手段も検討できればと思っています。そして安心については、融資を受けるだけでなく、貯蓄・投資を含めた資産形成の機会を提供し、将来に対する不安が払拭できる仕組みを届けていきたい。具体的にはMarCoPayプラットフォームを通じた、魅力ある貯蓄、資産形成につながるサービスの提供です。これらのサー

ビスが長期的な安心とより良いライフステージへのサポートにつながると考えています。アンケートなどを通じ、船員や関係者の声を丁寧に集め、サービス開発を進めていく考えです。

好調な時こそ慎重に

滑り出しは順調だが藤岡をはじめとした関係者は改めて気を引き締めると言う。「事業の展開と社員の成長に大きな手応えを感じつつも、好調だからこそサービスの本格展

開は慎重に進めています。特に、金融サービスを取り扱っていることから、セキュリティリスクへの対策は万全を期す必要があります。価値の具現化・拡大につながるサービス拡充を図るだけでなく、お客さまが望む当たり前のサービスを確実に提供し続けていきたいと思っています。

MarCoPayが生み出すイノベーションにこれからも注目だ。

今後のサービス構想 (2021年7月現在)

メニュー一覧					
ターゲット	船員(一部メニューはご家族・海運業陸上社員を含む)				
サービス	電子マネー	融資(優遇条件)	保険(優遇条件)	資産形成	割引サービス
詳細	給与支払い	給与ローン	生命保険	金融セミナー	不動産
	送金、現金化	無担保ローン	損害保険	投資信託	自動車
	他電子通貨変換	自動車ローン	健康保険	株式投資	バイク
	請求書支払い	住宅ローン	医療保険		電化製品
	QRコードペイメント		※すべて優遇条件		旅行
	デビットカード				教育
キーワード	船員・ご家族・海運業界に携わる皆さまの幸せな生活のご支援				

現在提供中のサービス

MarCoPay Inc.の変遷

- | | | | |
|-----------|--|-----------|-----------------------------|
| 2017年末 | ベースアイデアを基に有志で勉強会を重ねる | 2019年 7月 | MarCoPay Inc. 設立 |
| 2018年 2月 | 基本構想の社内発表、社長以下マネジメントの承認、継続検討へ移行 | 2019年 12月 | フィリピン中央銀行から電子通貨発行業のライセンスを取得 |
| 2018年 11月 | (株)日本カードネットワークと共同で船上での送金テスト実証実験を行う
(電子通貨を不安定な通信環境下で管理できるシステムの特許出願済) | 2020年 10月 | フィリピン国内での個人向け融資サービスを開始 |
| 2019年 2月 | 事業パートナー TDGグループと覚書を締結 | 2021年 4月 | 住宅購入時割引などの優待サービス提供 |
| | | 2021年 5月 | 航海中の船員へ電子通貨による給与支給開始 |
| | | 2021年 6月 | 丸紅(株)が参画 |

CEO Message



MarCoPayには、現在、40名の社員がいます。フィンテックという先端分野の事業ということもあって、今も優秀な人材が続々と集まりつつあります。MarCoPayを通じて社会に大きな価値を届けることができるという実感が強いモチベーションとなり、金融当局との折衝や

パートナーの開拓、セキュリティ対策など、難しい仕事であっても、自ら主体的にハードワークを続けてきています。金融サービスへのアクセスなど社会の課題や、それに伴う苦勞を抱える船員やその家族の状況を、自分たちの手で変えることができる。その手応えは、社員の目の輝きを変え、一人ひとりの成長に大きくつながっていると感じています。

マザーマーケットであるフィリピンでは、足元では日本や欧米諸国に比べて、金融サービスへのアクセスやその選択肢に限られる環境ですが、かつての日本のように若い人口が多く、そのポテンシャルは底知れぬものがあります。若い世代を中心に、現地の人々の成長に対する貪欲さやスピードはさまざま、思っているよりも近い将来、日本

は追い抜かれてしまうかもしれません。まずは世界最大の船員供給国でありポテンシャルの高いフィリピンで、船員・関係者の本音に寄り添って目の前の挑戦にしっかりと向き合い、ともに成長すべく取り組みます。

同時に、今後フィリピンのみならず多くの船員、関係者に価値をお届けする準備も進めています。

賛同と参加の輪が広がることでより大きな価値を共有、共感できることがプラットフォームの魅力の一つでもあります。海運業界ならびにそこに携わる社内外の多くの方々と、現金にまつわる課題や負担を軽減し、埋もれた価値を形にしたうえで、その価値をつなげるお手伝いをしていきたいと思っています。



(上) 藤岡CEOとCuevas Vice President
(右) MarCoPayで働く社員たち

COLUMN

感動を与えるサービスを目指して

コロナ禍は全世界に大きな経済的・社会的打撃を与えていますが、フィリピン社会への好影響を一つ挙げるとすれば、物理的な移動の制限により広く国民全体に電子通貨サービスを浸透させ、オンラインでの金融取引の安全性とスピードへの信頼を高めたことです。

私たちMarCoPayチームの1日は、“The sky is the limit. (可能性は無限大)”という前向きな信念をもってスタートします。フィリピンの人々が受けられる金融サービスには多くの格差があり、フィンテックを活用すればそのギャップを埋めることができます。その筆頭となるのが、MarCoPayがターゲットとしているフィリピン人船員やその家族です。

MarCoPayは、船員本人が自覚していない課題をも解決しようと

「船員の声」こそが経営のど真ん中

「家のローンが組めないんだ」「家族やパートナーと離れていて寂しい、話したい」「両親の健康が心配だ」「子どもには良い教育を与えたい」、毎週2-3回、フィリピン人船員の生の声を聞くことが何よりの喜びであり、最高の楽しみです。そこには数え切れないヒントが隠されており、それを丁寧に掘り起こし、社内外の仲間・同志とともに仮説を構築し、すぐに検証する。この2年間、これを愚直に何度も何度も繰り返してきました。また、これはMarCoPayが存在し続ける限り、永遠に続けていくこととなる最重要タスクです。ただ、このようなことは決して一人の人間で実現できることはありません。性別、国籍、船員・陸上社員、社内外、業界の垣根を越境し、文化や背景が全く異なる

同じ想いを胸に、事業成長へ貢献します

世界の物流の99%は海運業が担っており、多くの船員によって支えられています。丸紅(株)はMarCoPay社の「船員、そして彼らに携わる人々の生活を豊かにしたい」という想いに共感し、ともに走りたいと感じたことから、2021年6月にMarCoPay社に出資・参画する運びとなりました。当社におきましては、船員向け事業は初の試みとなりますが、世界的な海運会社である日本郵船様との協業は心強く、大変嬉しく感じています。

MarCoPay社の取り組みは非常に先進的であり、船員が抱えている課題へのソリューション提供のみならず、潜在ニーズを掘り起こし今までにない新たな価値を創造することから、MarCoPay社の「ライ

しています。例えば、「電子マネーとはどんな仕組みなのか」、「安全性は問題ないのか」、「家族にはすでに十分な送金ができているのか」、ときには「MarCoPayの価値は何か」、などの難しい問いが投げかけられることもあります。MarCoPayは船員にとって、単なる給与支給の仕組みではなく、「最高だ!」という感動を与えるような刺激的で革新的なサービス、人生にとって価値あるサービスを目指していきます。

Profile

Vice President / Chief Operating Officer

Areson Cuevas



方々から広く意見をいただいているからこそ実現できることです。船員とご家族がより豊かな生活を送ることができるためのサポートをする。私たちMarCoPayは、「船員の声」を経営のど真ん中に置き、そしてご賛同いただける方々への「感謝の気持ち」を忘れることなく、前へ前へと全速力で海図なき航海を続けていきます。

Profile

Chief Sales / Strategy Officer

竹中 亮太



フサポートプラットフォーム」は船員のより良い未来を築く存在になると確信しています。総合会社である私たちの事業領域は多岐にわたりますので、当社が手掛ける金融・医療サービス・通信・その他の事業とMarCoPay社のプラットフォームを連携させ、船員にさまざまなサービスをお届けすることで、プラットフォームの成長に貢献するとともに、船員の快適な暮らしのお手伝いをさせていただき所存です。

Profile

丸紅(株) 船船プロジェクト事業部 部長代理

若林 幹央 氏





共感を通じたステークホルダーとの協創

当社グループは、創業から135年以上もの歴史において、お客さまのご理解やお取引先のご協力、地域社会からのご支援など、さまざまなステークホルダーとの協創によって、数多くのイノベーションを生み出してきました。ここでは、重要なステークホルダーと位置付けるお客さま・取引先・社員・地域社会・株主等について、協創の事例をそれぞれご紹介します。

お客さま

自動車輸送事業

GHG排出量の削減をお客さまのサプライチェーンに還元—「Sail GREEN」プロジェクト

自動車輸送本部では、コスト競争力を保ちながらも、従来よりも環境負荷の低い輸送サービスの提供に注力しています。2021年からは完成車物流の中でGHG排出量の削減サービスをグローバルにつなぎ合わせて提供する「Sail GREEN」プロジェクトを立ち上げ、海上輸送はもとより、世界各地で展開する完成車ターミナルや、陸上輸送も含めた全輸送工程でGHG排出量の低減に取り組んでいます。その成果をお客さまのサプライチェーンに還元していくことが本プロジェクト最大の目的です。従来の重油焚きの船と比較してCO₂排出量の少ないLNG燃料自動車専用船を使用するほか、緻密な計算を駆使して船舶や陸上輸送トラックの運航効率の改善や燃料消費の節減も追求するなど、ハード・ソフトの

両面でさまざまなイノベーションに取り組んでいます。

例えば、日本から欧州へ向かう輸送サービスでは、再生可能エネルギー100%の電気を利用するターミナルにて船積みを行い、LNG燃料自動車専用船で欧州まで輸送。途中、風力発電や再生水利用の施設などを備えたターミナル^{※1}で、欧州域内を航行するLNG燃料自動車専用船に貨物を積み替えて、最終目的地まで輸送します。このように、サプライチェーンの一部のみでGHG削減を完結させるのではなく、貨物を積んでから最終目的地で揚げるまでの一連のバリューチェーン全体でのプロジェクト推進を目指しています。

※1 ベルギー・ゼーブリュージュ港：当社子会社International Car Operators N.V.(ICO)が運営する世界最大級の完成車ターミナル。2021年2月、風力発電機11基が稼働。ターミナル内の電力需要相当を100%賄うことが可能

「Sail GREEN」プロジェクト環境バリューチェーンモデル

例) 横浜港からゼーブリュージュ港経由オスロ港までの環境バリューチェーン

① 積地：横浜港 大黒C-3ターミナル

ここでの電力は秋田県八峰町の風力発電から電力を供給。再エネ100%の電力利用を実現



② 海上輸送：LNG燃料自動車専用船

横浜港からベルギー・ゼーブリュージュ港までLNG燃料自動車専用船で輸送



③ 揚地：ゼーブリュージュ港 ICOターミナル (→P.57写真)

自前の風力発電機で発電した電力をターミナル内で使用。PDI[※]施設等では再生水も活用



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

④ 第二次海上輸送：当社グループUnited European Car Carriers (UECC) LNG燃料自動車専用船

ICOターミナルからノルウェー・オスロ港までは、UECCによるLNG燃料自動車専用船で輸送



セントラルLNGマリンフューエル社提供



社員

若手社員による環境負荷低減と業務改善の双方を実現するシステムの開発

「Sail GREEN」プロジェクトの一翼を担うソフトウェアインベションとして、2021年4月、環境負荷低減と業務改善の双方を実現する「自動車専用船の運航スケジュール策定支援システム」の運用を開始しました。このシステム開発は、2018年より営業部署の若手社員主導でスタートし、その後、デジタルライゼーショングループやグループ会社の(株)NYK Business Systemsの協力も得ながら開発を進めた、全社的なDX案件です。従来の手動計算では導き出せなかった最適スケジュールをデジタル技術を駆使して提示することで、

運航担当者の業務を効率的に支援するものです。本システムは船舶ごとの運航データをタイムリーに収集する社内システムと連携しており、寄港地や積み降ろし台数などの条件を自動で取得。短時間に数十万通りのシミュレーションを行い、寄港地への到着日時、航行速度設定等、本船ごとの最適な航行スケジュールを提示します。また、船舶が排出するGHG排出量を最小化するスケジュール策定も可能となり、気候変動へ対応したサービス実現に大きく貢献すると見込んでいます。

取引先・パートナー

「SAKURA LEADER」が、世界初となる「Digital Smart Ship (DSS)」ノーターション^{※2}を取得

当社が運航する本邦初のLNG燃料自動車専用船「SAKURA LEADER」は、2020年10月の竣工と同時に(一財)日本海事協会(以下、NK)の検査の下、先進的なデジタル技術を備えた船舶に付与されるノーターション、「Digital Smart Ship(以下、DSS)」を世界で初めて取得しました。

DSSは、革新的な技術の普及・発展を促すことで、海上における環境保全、安全性の向上、持続可能な開発を支援することを目的として開発されたものです。

当社が持つ技術的なノウハウを活かし今後の技術開発に役立てることで、さらなる環境保全や安全性の向上を目指し、お客さまの新たなニーズの探求・創出に努めます。

本船が認証取得したDSSの3つの機能

- エネルギー消費効率の分析機能
「DSS(Energy Efficiency)」
- 機関モニタリング「DSS(Machinery Monitoring)」
- 船上でのデータ処理および陸上へのデータ送信「DSS(Connected Ship)」

主な取り組みは、SIMSによる実海域データの活用、機関プラントのモニタリングを陸上で行うことなど。これらの機能が、先進的な船舶として第三者機関より認証されています。

※2 船級符号。各船級協会が要件を満たした船舶やシステムなどに与える符号のこと

ゼーブリュージュ港ICOターミナル





技術イノベーション

次世代の状態基準保全の実現に向け、船級協会や主機メーカーと共同研究

当社グループは、「重大事故撲滅」の至上命題の下、船舶の技術・イノベーションロードマップの一つに「機関自律化、次世代CBM^{※3}の導入」を掲げています。当社とグループ会社の(株)MTIは、船舶の機関プラントの新たな整備・管理手法である次世代CBMの確立に向け、(一財)日本海事協会(以下、NK)や(株)ジャパンエンジンコーポレーションとともに、2019年11月よりディーゼルエンジン主機関における共同研究に取り組んでいます。2021年5月には、この研究で策定した「状態監視保全の対象機器及び手法の選定

指針」がNK発行の「CBMガイドライン第2版」に採用されました。また、ディーゼルエンジン主軸受に設置したセンサーと機関プラントの詳細な情報を収集・共有し、船級、主機メーカーのみならず船主・船舶管理会社とも常時監視することができるシステムを開発。現在は、当社が所有する船舶への実装を開始し、将来的にはCBM運用の認定を申請する予定です。

※3 Condition Based Maintenance。機器が故障した後や定期的にメンテナンスするのではなく、機器の状態を常時モニターして状態に応じて都度メンテナンスを行う予知保全

イニシアティブ

シップリサイクルの透明性向上に向け、国際的イニシアティブに参画

船舶には良質な鉄が大量に含まれており、再生資源として適切にリサイクルすることが循環経済実現のために重要です。一方、船舶が解体される際の労働災害、環境汚染の最小化といったさまざまな社会課題があります。2009年のIMO(国際海事機関)によるシップリサイクル条約採択に先立ち、当社は2008年に条約最終案を取り込んだリサイクルポリシーを制定。条約の早期発効を後押ししてきました。また、2021年5月、当社はSustainable Shipping Initiative^{※4}が主宰す

るシップリサイクルの透明性を高める情報開示プラットフォーム「Ship Recycling Transparency Initiative (SRTI)」に邦船社として初めて参画。SRTIへの参加を通じ船舶解体プロセスの透明性を高め、当社グループ所有船の安全かつ適正な、そして環境や人権にも配慮したリサイクルを推進し、より健全なサプライチェーンの構築を目指します。

※4 持続可能な海事産業への貢献を目指し、業界横断的な活動を行う国際的な非営利団体

<https://www.nyk.com/esg/envi/ocean/>

客船事業

新造客船に見る地域社会との協創と地方創生への取り組み

2021年3月、グループ会社の郵船クルーズ(株)は、運航する客船「飛鳥II」の後継船の造船契約をドイツの造船会社MEYER WERFTと締結しました。新造船は2025年の就航を予定しています。環境負荷軽減に向け、LNGをはじめ3種類の燃料に対応するエンジンを中型客船で初めて搭載。100%外気取り込み方式の換気システム、タッチレス操作対応エレベータなど、最新の感染症対策設備を備えるほか、さらに定員を15%減らすことで乗客1人当たりのスペースはもとより、接客も手厚くし、初代「飛鳥」そして「飛鳥II」で培った「和」のおもてなしに最新のテクノロジーを融合させた「Asuka Luxury」を提供します。建造費用は、自社の株主でもある

アンカー・シップ・パートナーズ(株)の船舶投資ファンドで調達。また多数の国内地方銀行にも本プロジェクトに参画いただいています。「飛鳥クルーズ」を通じて、日本各地の魅力を紹介しながら、地域の皆さまとの地方創生への取り組みを推進するとともに、クルーズ文化の未来を築いていきます。



新造客船のイメージ図

▶ 新造客船 特設サイト

<https://asukaluxury.asukacruise.co.jp/>

IRエンゲージメント

株主・投資家の意見を経営に取り入れながら、企業価値を向上

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに、適時適切に情報を開示するとともに、双方向のコミュニケーションを積み重ねることが、当社の企業価値の適正な評価につながると考えています。建設的な対話を通じて、

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、経営陣に対し定期的かつ適時に報告し、経営の改善に役立てています。

エンゲージメント活動の実績

活動	企業数／面談回数／参加者数		内容
	2019年度	2020年度	
決算説明会	4回／計537名 ^{※5}	4回／計566名 ^{※5}	四半期ごとに説明会を開催
スモールミーティング	35社	38社	社長による投資家との対話
SR活動	20社／計80名	14社／計40名	国内機関投資家の議決権行使担当者との対話
ESGエンゲージメント	—	7社／計8回	
NYKグループ ESGストーリー説明会	—	1回／135社	日本郵船グループのESG経営について2021年2月に説明会を開催
株主総会	1回／計111名	1回／計138名	—

※5 当社役員を除く

※ 2019年度・2020年度の各種活動は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のためリモート形式により実施(株主総会除く)

格付機関や金融機関との対話について

当社は、格付機関とも十分なコミュニケーションを積み重ねることで、当社グループのビジネスモデルや収益性、財務基盤の適正な評価につながると考えています。また、投資家のみならず、金融機関に対しても、建設的な対話を通じ、安定した事業活動や将来の成長投資に不可欠な資金を機動的に調達します。

TSR(株主総利回り)の推移



※ 2016年3月末に投資をして、2021年3月末時点の配当と株価を加味した収益率です
 ※ 当社およびTOPIXの数値は、2016年3月末の投資額を100として指数化しています
 (出所) ブルームバーグデータを基に日本郵船作成

ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

Liner & Logistics Headquarters



2020年度の業績をサステナブルな運賃安定型事業への
第一歩と捉え、各事業会社と連携し
さらなる競争力強化に取り組みます。



代表取締役・専務執行役員
ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長

原田 浩起

ライナー&ロジスティクス 事業統轄本部の役割

当 本部は、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)、日本貨物航空(株) (以下、NCA)、郵船ロジスティクス(株) (以下、YLK)をはじめとする事業会社を束ね、各事業にコミットし、支援していく持株会社のような組織です。コンテナを高効率で運用・輸送するライナー事業と、付加価値の高い利用運送サービスを提供するロジスティクス事業という2つの切り口から、事業会社とともに持続的な成長戦略を描くべく、今般、ライナー&ロジスティクス事業統轄本部へと名称を変更しました。生産地から消費地まで部品や製品を運ぶコンテナ輸送は、世界の人々がより良い生活を求める限り世の中に必要とされる事業であり、その中心が船であることに変わりはありません。ライナー&ロジスティクス事業は引き続き成長事業と言えますが、持続的な収益成長を果たすには、各事業のさらなる競争

力強化が不可欠です。船舶やコンテナ等アセットの更新投資をはじめ、業務効率化や顧客利便性を高めるDXへの取り組みを加速し、サステナブルな運賃安定型事業となることを目指します。

2020年度の振り返りと 2021年度の事業方針

■ 定期船事業

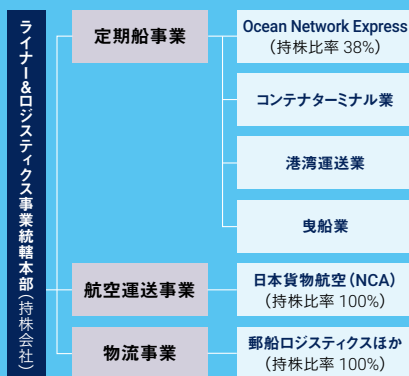
新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、荷動きは一時大きく減少しましたが、米国を中心に巣ごもり需要やコト消費からモノ消費への流れが生まれ、荷動きが急回復。その後は輸送スペースとコンテナ不足、港湾や輸送現場での労働力不足の影響も深刻化し、需給の逼迫が続いています。そのような未曾有の需給動向が運賃高騰につながり、2020年度ONEは税引後損益が34億米ドルを超えるなど、記録的な好業績となりました。現在ONEは、各地で発生しているサプライチェーンの混乱に対し、

スケジュールの安定化、輸送スペースとコンテナ不足の解消など、お客さまへの影響を最小限にすべくあらゆる手立てを講じています。2021年度もサプライチェーンを維持する取り組みを進めるとともに、需要動向に合わせたきめ細かい船腹供給やオペレーションを続けていく方針です。

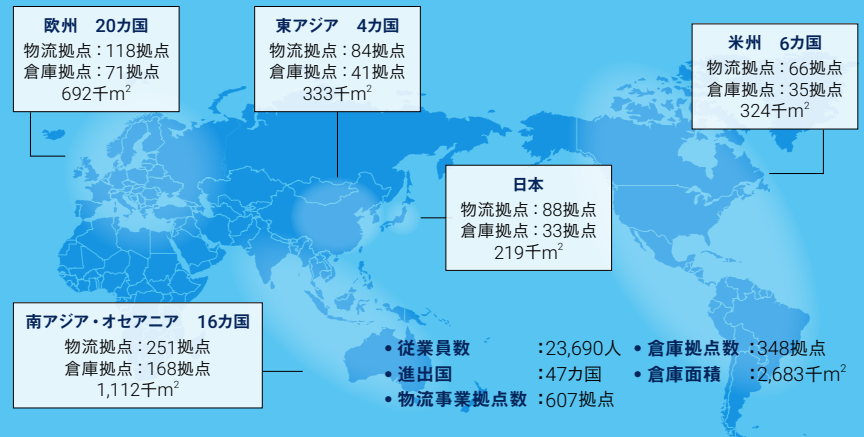
■ 航空運送事業

NCAは、新型コロナウイルス感染症拡大により国際旅客便が軒並み運航を停止する中、貨物専用機の運航を継続し、医療品や関係物資を運び続けてきました。2020年度は、コロナ禍による経済停滞から一旦需要は落ち込んだものの、旅客便による供給が著しく減少した結果、航空貨物における平均運賃や消席率は高水準で推移。さらにコンテナ船のスペース不足から、海上貨物を航空貨物に一部振り替える動きもあり、航空輸送事業の経常損益は、2019年度155億円の損失から一転、2020年度は332億円の利益という結果となりました。

ライナー&ロジスティクス事業の ビジネスモデル



物流事業拠点 (2021年3月末現在)



NCAは、安全運航第一の使命の下、輸送体制維持に努め、可能な限りの需要に応えており、貨物専用機の社会的使命が見直された1年だったと言えます。2021年度は、旅客便の戻りにはまだ時間がかかる見通しのため、2020年度の事業環境がしばらく続くと予想し、引き続き安全運航と需要を満たす供給に努めていく考えです。

■ 物流事業

物流事業の中核会社であるYLKは、2020年度、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、物流需要の伸長は期待できないという認識に立ち、需要回復時の反転攻勢へ向け、長年の懸案であった組織の適正化による基盤強化に取り組みました。予想に反し、巣ごもり需要やeコマースの伸長が追い風となり、航空貨物フォワーディング事業やコンテナロジスティクス事業の収益が大きく拡大しました。2021年度は、組織基盤をさらに強化するとともに、お客さまの本質的なニーズを引き出す目利き力と、現場に備わる

知見や技術力を活かした課題解決に向けたソリューションを提供することにより、新たな価値をもたらす戦略的パートナーとしての立ち位置の確立を図ります。

ESGストーリー／ 中長期的な事業方針

NEは、業界最高水準の競争力を目指し、最新鋭のエネルギー効率技術を搭載した24,000TEUの超大型コンテナ船6隻の15年長期備船契約に関する基本合意書を締結しました。船型の大型化により、大幅なCO₂排出量削減が期待されますが、より環境負荷の少ないLNG燃料船の新造発注および、バイオ燃料の活用について今後は検討を進めていく考えです。さらなるCO₂排出量削減に向け、輸入コンテナと輸出コンテナ予約のマッチングを最適化、無駄な空コンテナ輸送をなくし総輸送距離を削減させる取り組みのほか、CO₂排出量情報を把握するシステムの稼働により、空コン

テナ返却地変更や環境に配慮したルートの提案も開始しています。

一方、安全については、北太平洋荒天遭遇により、運航船のコンテナを海上に流失、船上の積載コンテナが大きく崩れる事故が発生しました。二次災害はなかったものの、社会インフラとしての使命を損なう事象であり、改めて無事故こそが最大のESGであると強く認識しました。

また新規事業としては、曳船事業において、アンモニア燃料タグボート開発、世界で注目を集める洋上風力発電向けの作業員輸送船(CTV船)事業、浮体式風車曳船事業への参入を検討しています。当社グループは曳船事業で国内最大の事業規模を誇り、洋上風力発電という事業機会の取り込みに強みが発揮できると考えています。今後も広くサプライチェーンに関わり、洋上風力発電普及への貢献を目指します。

自動車輸送本部

Car Transportation Division



圧倒的な差別化戦略を推進し

環境・安全・経済の三位一体で最適運航・最適作業を行い、
お客さまのさらなる信頼獲得につなげます。



専務執行役員
自動車輸送本部長

曾我 貴也

2020年度の振り返りと 2021年度の事業方針

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、上期には自動車輸送量が前年同期比で半分以上まで落ち込むという厳しい状況に直面しましたが、下期から徐々に回復の兆しが表れ、特に北米、豪州、中国の自動車需要の回復に牽引され、通期の業績は黒字を達成することができました。しかしこの黒字業績は、単に自動車需要の回復だけが要因ではありません。自動車需要が急落し、1隻当たりの輸送量も激減した場面で、当本部では配船を工夫。お客さまのご理解を得ながら、減便や複数の航路を統合するなど、積載率をできる限り上限に近い状態で運航しました。他の船会社では、この自動車輸送量の激減に対し、老齢船の処分や傭船の期限前返船を進める動きも見られましたが、当本部は、下期以降の荷動き回復を見据え、早い段階から船隊ポートフォリオの維持を

決断。事実、下期に入ると予想通り荷動きは回復し、当本部は他船社で対応しきれなくなった輸送分の受け皿となったのです。結果として、総じて厳しい事業環境下でも、お客さまのさらなる信頼獲得や業績につなげることができたと自負しています。

世界の自動車販売台数と輸送量は、2023年度に新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年度水準まで回復するとの前提に立ち、2021年度は、環境と安全への対応を軸として、効率化と採算性を重視しながら以下の4つの事業戦略を推し進めます。

まず、一つ目は、「Sail GREEN」プロジェクトによる圧倒的な差別化戦略の推進。同プロジェクトは、かねてより進めているLNG燃料船の計画的導入をはじめ、風力発電による環境に配慮したグリーンターミナルなど、お客さまのサプライチェーンに当社グループによる環境負荷の低い輸送サービスネットワークを提案し、ESG時代に選ばれる自動車輸送・物流会社を目指す取り組みで

す。車1台当たりの輸送にかかるGHG排出量をどれほど削減できるか、定量的に明示することでお客さまと一体感を持って脱炭素社会の実現に貢献していきます。LNG燃料船については、2028年度までに20隻投入することを決め、さらに2029年度以降にアンモニア燃料船の投入も視野に船舶の燃料転換を進めます。また、2020年10月に竣工した「SAKURA LEADER」などを活用して、LNG燃料船の高度なノウハウを有する乗組員の育成・確保を急ぎます。

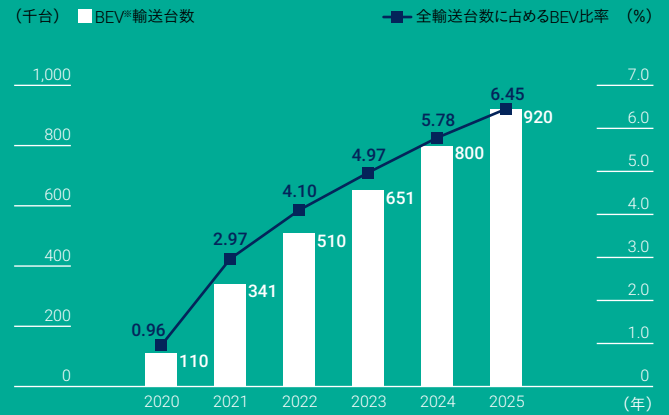
二つ目は、中国拠点における営業力の強化。世界的に加速する自動車の電動化の波に備え、中国出しの完成車の取り込みに注力します。中国直行の欧州航路を開通し、月1便以上の定期配船とするほか、中国出し欧州向け鉄道輸送の営業も強化します。複合輸送モードの提供も含めた低環境負荷サービスと安全輸送により、中国からの輸出拡大という事業機会を捉えます。

三つ目は、自動車の電動化(EV)への技術的対応の加速化。EV車は2025年には

「Sail GREEN」プロジェクトにおけるLNG燃料船以外の取り組み

	自動車物流グループESG取り組み事例	事業拠点
Environment (環境)	完成車ターミナルでの風力発電事業	ベルギー
	太陽光発電装置の設置	ベルギー、中国(上海)
	港湾用LED照明の採用	ベルギー、タイ、トルコ
	再生可能エネルギー由来の電力の利用	日本(横浜)
	電気自動車(EV)充電設備の設置	ベルギー
	LNGトラックの利用	ロシア、中国(天津)
	ターミナルへの鉄道線の引き込みによるシームレス輸送	中国(上海、大連)
Social (社会)	港湾荷役作業員がリラックスできる休憩所の設置	日本(横浜)

国際海上輸送に占めるEV台数の推移予想



出典：当社推計
※ BEV：Battery Electric Vehicle。バッテリー式電動自動車

2020年比で出荷量が9倍になる見通しですが、EV車は輸送中のバッテリー電欠や火災時の対応等、従来とは異なる技術や知識が必要となります。例えば、EV車は一度火災が起きると従来の消火方法が通用せず完全鎮火まで時間がかかります。そこで当本部では実地検証を行い、火災時に必要な手順書を取りまとめるなど、今後本格的に普及が見込まれるEV車に関する安全対策に徹底的に取り組み、業界のスタンダードとなるような輸送品質を作り上げていく考えです。

最後は、DXによる現場とオフィスのイノベーション。AIを使った最適運航をサポートするシステムの開発や、ビッグデータの活用、安全な輸送と作業を実現するターミナル作業などの省人化や非接触型リモートでの荷役アテンドおよび作業点検を進めているほか、オフィスでは働き方改革はもとより、オペレーション業務、予兆管理、収支業務などの可視化による効率化を進めるべく、積極的にDXを取り入れます。

ESGストーリー
中長期的な事業方針

これからの自動車輸送は、環境・安全・効率化を踏まえ、いかに最適な運航を実現するかが鍵を握ります。当本部は、現在の技術で低炭素化の実現が可能なLNG燃料船への入れ替えを急ぐとともに、さらにゼロエミッションにつながる次世代燃料船の最初の投入を2030年頃と想定し、2050年には温暖化ガス排出量が限りなくゼロに近づくよう、入念な船隊整備計画を実施していきます。LNG燃料船もその後の次世代燃料船も、従来型自動車専用船に比べ、建造価格がやや高くなるが見込まれますが、船型の標準化や大型化・部材の共通化などで造船所と一体となって価格低減に努めるほか、航海当たり積載台数の最大化、最適ルート航行による燃費改善、寄港地の集約などによる回転率の向上などオペレーションのさらなる工夫により、価格上昇のインパクトを小さくする取り組みも

進めます。物流プロセスでの脱炭素化を目指すお客さまへ、環境・安全・経済の三位一体で価値をご提供することにより、持続的な成長を目指していきます。

自動車業界全体では、MaaSなど移動の新しい楽しみ方が提案されていきますが、車というものがなくなるわけではありません。しかし、自動車産業のサプライチェーンの変化による輸送航路の変化やモーダルシフトは注視していかなければなりません。当本部では、どのような輸送ニーズにも対応していくために、手段の多様性を確保し、お客さまにとって最適な完成車物流サービスの提案につなげていきます。また、足元では半導体の不足による自動車生産遅延への対応など、対処しなければならない課題も生じています。そうした課題に実直に対応しつつ、環境バリューチェーンによって積極的な差別化を図り、お客さまに還元価値をご理解いただいたうえで、選んでいただけるようなサービスを提供していきます。

ドライバルク輸送本部

Dry Bulk Division



構造改革の手を緩めず、長期契約の拡充とノンアセット・トランパー事業の拡大を両輪に安定収益確保に努め、サステナブルな事業体を目指します。



常務執行役員
ドライバルク輸送本部長

鹿島 伸浩

2020年度の振り返りと 2021年度の事業方針

当 本部は、世界の海上荷動きの約半数を占める鉄鉱石・石炭・穀物・木材チップなどのドライバルク貨物を、約400隻の複数船型のドライバルカーで安全かつ安定的に世界各国へ輸送しています。社会情勢や世界経済の変化が激しく先行きが見通しにくい現在、長期契約の割合が減少。一方で中短期の輸送契約が増加する傾向にある中、当本部は過去に調達した高コスト船の課題もあり、市況変動の影響を受けやすい事業構造となっていました。2020年度は、市況変動に強く安定的な事業構造となるための施策に取り組みました。具体的には、約547億円の特別損失を計上し高コスト船の返船を着実に進めました。2020年4月には、市況エクスポージャー※を一元管理する船隊管理チームを新設しデジタルツールの活用を推進し進め情報把握の頻度を上げ、これまで以上

にタイムリーかつ精緻に管理できる仕組みを整えました。マーケットから調達した船腹で貨物を輸送するノンアセット・トランパー事業も着実に拡大しています。グローバルな営業ネットワークならびにこれまで磨き上げてきた運航技術力といった強みを大いに発揮することで、ノンアセット・トランパー事業は市況低迷時においてもコツコツと着実に収益を積み上げており、今後も安定的な収益確保を目指します。安定収益の柱である長期契約の維持・拡大については、2020年度も3年以上の契約を合計9件更新・獲得。結果的に市況エクスポージャーは、35%から16%に縮減(17年度末比)し、貨物の契約期間と傭船期間が揃う割合は改善しています。

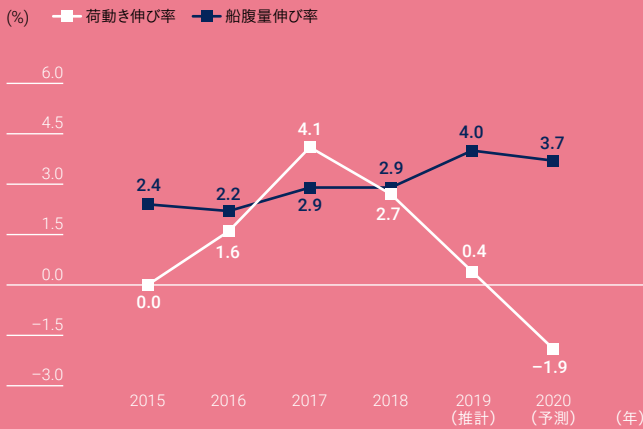
ESG視点からの新たな価値創造の取り組みは、2019年に本部内に設置した技術ソリューション営業チームを核に、CO₂排出量削減につながることも期待されるドライバルクの内航輸送など、取り組みが加速しています。2020年度は、若手を中心に

ドライバルク周辺事業で新たなビジネスの種を探し出すDBSSC(Dry Bulk Sustainable Supply Chain)プロジェクトが立ち上がりました。社内外のナレッジを結集し、お客さまの物流バリューチェーンの課題解決により広く貢献していきます。

2020年度の構造改革により、中期経営計画で掲げた市況耐性の高いドライバルク事業の構築は確実に進捗していると評価していますが、足元では、専用船契約の短期化、国内需要の頭打ち、石炭輸送への逆風、荷主からの高い輸送品質の要求、LNG燃料船を含めた船隊整備など、さまざまな課題があります。長期契約の獲得とノンアセット・トランパー事業の拡大を両輪に、2021年度もこれらの戦略をさらに推し進め、常に安定的な収益を創出する、よりサステナブルな事業体を目指していく考えです。

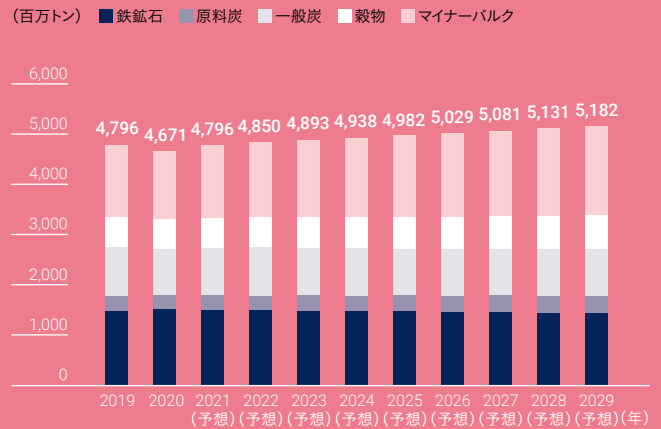
※ 市況変動にさらされる船舶

ドライバルク海上荷動き・船腹量伸び率推移



出典：Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2021)を参考に当社作成

ドライバルク海上荷動き量と見通し



出典：当社推計

ESGストーリー / 中長期的な事業方針

当 本部では、安全運航を一丁目一番地の最優先課題と捉えています。また、安全や環境への意識の高まりから、世界の資源メジャーをはじめとする顧客からも、これまで以上に高い船質を要求されています。顧客や港によって求められる品質が異なる中、技術力と人材力を武器に、世界最高クラスの船質の提供を追求します。従来の安全啓発活動に加え、リモートによる本船との対話の促進、現地駐在船長による資源メジャーとの関係強化、当本部各グループ間での情報共有の場の新設によるベストプラクティスの実践など、さまざまな施策を継続的に実施しています。GHG排出量の削減については、電力会社とのカーボンオフセット契約の締結のほか、船隊のリプレースを通じたLNG燃料ドライバルカーの拡充、既存船の運航効率改善、塗装や燃費フィンといった環境負荷低減技術の採用

を積極的に進めています。当本部は、CO₂排出量の観点から議論的となる石炭を輸送していますが、経済成長が著しい東南アジアやその他途上国における慢性的な電力不足の解消や、人々のライフラインや産業を支えるエネルギーに必要な原料を安全確実に輸送することで、責任を果たしたいと考えています。業界で最もCO₂排出量削減に真摯に取り組むオペレーターとしての自負とともに、環境意識の高いお客さまの要請に真剣に応えながら、その使命を将来にわたって全うする存在であり続けたいと思います。

新規事業については、先述の通りDBSSCプロジェクトが始動しました。当本部が一丸となって、当社ESG経営推進グループをはじめ、海務グループ、工務グループ、デジタライゼーショングループのほか、(株)MTIなどのグループ会社とも連携して推進する活動です。海上にとどまらないドライバルク輸送バリューチェーンを俯瞰しながら、ESGネイティブの若いグループ社員の提案を積極的に後押しし、ワクワクするようなアイデアや新技術により、新しい価値の創出に取り組んでいきます。

ドライバルカー船隊ランキング

(2021年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン(千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	32,744	299
2	日本郵船	14,968	160
3	Fredriksen Group	14,901	118
4	川崎汽船	13,185	109
5	China Merchants	13,183	115
6	Star Bulk Carriers	12,859	116
7	Berge Bulk	11,338	59
8	商船三井	10,834	89
9	Oldendorff Carriers	10,448	101
10	Pan Ocean	10,360	72
11	ICBC	9,178	33
12	NS United KK	8,644	47
13	今治造船	8,535	80

出典：Clarksonデータベースより当社集計

エネルギー輸送本部

Energy Division



高いアンテナにより需要動向を捉え、
安全でクリーンなエネルギー輸送の実現に努めます。



専務執行役員
エネルギー輸送本部長

河野 晃

エネルギー輸送本部の特徴

当 本部は、原油やLNGのエネルギー輸送をはじめ、海洋事業やグリーンビジネス、燃料供給・販売など、多様な事業を展開しています。2020年以来、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、世界のエネルギー需要が一時減退しましたが、ワクチンの普及などによりようやく収束も見えてきました。IEA(国際エネルギー機関)などの外部機関の見立てにおいても、2022年以降は経済活動が本格的に正常化、それに伴って世界のエネルギーの総需要も回復・拡大するとしています。また、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルの流れをさらに加速させるべく、再生可能エネルギー分野には公的資金も含めた莫大な投資資金の流入が見込まれます。当本部はそれらの需要・商機を捉え、化石燃料と再生可能エネルギーの両面からバランスよくしっかりと応えていくことにより、さらに事業を成長させていきたいと考えています。

世界的な環境課題でもある化石燃料を当本部では取り扱っていますが、エネルギー需要動向を見る指標の一つとして、IEAが毎年発行するWorld Energy Outlook (WEO)の公共政策シナリオ(STEPS)をベースに、リストアップした重要変化事象を定点観測しています。カーボンニュートラルの潮流が加速する中、将来のシナリオ変化が及ぼす事業への影響やリスクを長期的な視点から把握し、事業戦略を検討しています。再生可能エネルギーの事業開発を行うグリーンビジネスグループでは、洋上風力発電事業やLNG燃料供給事業に専門性を有する社内外のパートナーと連携しながら取り組んでいます。特に、日本国内の洋上風力発電関連事業に関しては、当社グループ会社の既存事業でのノウハウも活用し、海底地盤調査、マリンコンサルティング、風力発電機器の設置・据付、稼働後の運転・保守、海域管理など、バリューチェーンの大部分を網羅する体制を整えました。2021年現在、本邦発電事業者公募の第

ーラウンドが開始され、今後当社グループとして個別案件を着実に積み上げ、次代を担う柱として事業を拡大させていきます。

2020年度の振り返りと 2021年度の事業方針

2 020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大によるエネルギー需要の減退が顕著となった一方、地政学的リスクもより色濃く顕在化しました。原油価格は一時的に大きく下落したものの、価格下落を狙った各国の備蓄買い増しなども相まって船腹需要が高まり、運賃市況は大きく上昇。その後市況は沈静化しましたが、産油国の協調減産継続により、2021年1月以降は洋上備蓄を取り崩す動きが出るなどして、需給バランスは悪化しました。そのような状況下、当本部が担うエネルギー輸送の大半は中長期契約のため、エネルギー需要減退の影響は限定的であることに加えて、保守的な海上運賃先物市場の活用により運賃

海洋事業・LNGのバリューチェーン



環境への配慮に関する具体的取り組み事例

GHG排出量の削減に向けた具体的取り組み

- 2020年度において、LPGを燃料とするLPG船の新造発注を実行。LPGを燃料として使用する場合、当社従来船の重油焚きに比べ、排気ガス中の硫酸化物(SOx)の85%以上、二酸化炭素(CO₂)の15%以上削減が可能。竣工時のCO₂排出量規制であるEEDI*フェーズ3にも適合。
- 重油だけでなく環境負荷の低いメタノールも燃料として使用できる、二元燃料エンジン搭載の小型タンカーの建造を決定。
- LNG船については、最新の推進機関(X-DF、ME-GI)を有する船が新たに船隊に加わることでGHG排出量の削減を目指す。

※ EEDI：エネルギー効率設計指標

市況低迷の影響を抑えることができ、業績も期初予想を超える結果となりました。これは、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の危機に直面しても、当本部の内外グループ従業員および本船乗組員全員が“Bringing value (energy) to life.”という社会的使命の重さを十分に理解し、あらゆる課題にしっかりと取り組んでくれた結果と高く評価しています。2021年度においてもLNGや海洋事業において新規契約を積み増しすることができる見込みで、安定した収益の確保を見込んでいます。

ESGストーリー／ 中長期的な事業方針

当 本部では基本戦略として掲げる「バリューチェーン戦略」に基づき、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事業に関与しています。LNGは、環境負荷が少なくエネルギー転換の過渡期を支える重要なエネルギー源として位置

づけられており、引き続き堅調な需要拡大が見込まれています。新興国においては、人口の増加や社会や産業を支えるための安定的な電力の確保が必要不可欠であり、FSRU (Floating Storage & Regasification Unit)*なども含め、顧客、ビジネスパートナーとともにガスインフラの整備にも取り組んでいきます。また、ナイジェリアやアンゴラのLNGプロジェクトにおいては、現地船員の養成と技術移転に取り組んでおり、これは現地の経済発展にも寄与する重要な取り組みと自負しています。エネルギー輸送事業は、高度な貨物管理が必要となるため、安全運航・安全荷役は今後も最重要課題とし徹底していきます。当本部では対応策として本船乗組員だけでなく、陸上の海技者や技術者による支援体制を構築。機器の高度化が進む中で航海中の不具合なども可能な限り回避するため、船舶管理会社も巻き込んで技術的な課題を将来の新造船・改造船にフィードバックする仕組みにより、建造段階から安全性を高め

ていく取り組みに注力しています。

また、低炭素化・GHG排出量の削減に向け、より効率の良い推進機関の導入のほか、環境負荷の低い燃料の活用を進めています。LNG燃料船のような既存技術の活用に加え、アンモニアや水素等のカーボンニュートラル燃料を使用する船舶の技術開発にも注力しながら、効率・安全・低環境負荷の輸送サービスを追求し、既存事業の潜在成長力を最大化していきます。同時にカーボンニュートラル燃料の需要と供給の両面から積極的にサプライチェーン構築に参画していきます。グリーンビジネスの事業化やゼロエミッション化に向けては、技術を核とした差別化、競争優位の確保が重要になりますので、グリーンイノベーション基金などの活用も視野にR&D投資の検討をしっかりと行っていく考えです。当本部は引き続きアンテナを高くして、お客さまのニーズにお応えできるサービスを提供していきます。

※ FSRU＝浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備