



日本郵船株式会社
NYKレポート

Financial, Social and
Environmental Performance

Action For Innovation

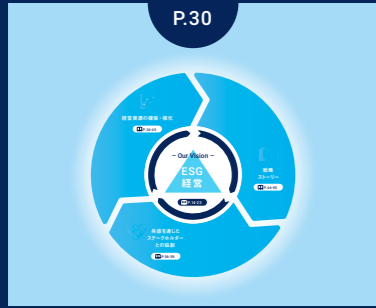
2021



Contents

日本郵船株式会社 NYKレポート2021

FINANCIAL, SOCIAL AND
ENVIRONMENTAL PERFORMANCE



Our Message

- 4 社長メッセージ
- 10 ESG経営を牽引するリーダー
- 12 独立社外取締役メッセージ
- 14 ESG経営が目指すもの
- 18 気候変動への取り組み
- 20 **Special Feature 特集:1 対談 真の企業価値向上に向けて**

Business Review

- 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

Governance and Corporate Data

- 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
- 82 環境会計/日本郵船グリーンボンド資金充当レポート
- 83 人事データ
- 86 企業データ
- 87 外部評価

▶ 表紙に込めた想い

当社グループが現在進行中の改革を実践に移すにあたり、海・陸・空を網羅し、力強い実行力を持って前進するイメージを表現しています。



	船名	SAKURA LEADER
	船種	自動車専用船
	総トン数	72,285トン
	全長	199.96メートル
	自動車積載台数	7,000台(標準車換算)

自動車輸送本部が手掛けるESGブランド「Sail GREEN」プロジェクトの一番船。本邦初のLNG燃料自動車専用船として2020年10月に竣工(→P.57)

編集方針

当社グループの統合報告書「NYKレポート」は、2013年の発行から今回で9冊目となります。本レポートは、当社グループに関わる幅広いステークホルダーを対象に、ESG(環境・社会・ガバナンス)課題解決に向けたさまざまな取り組みをはじめ、社会・産業、そして当社グループの持続可能な成長を強く意識した経営戦略についてお示しすべく編集しています。「NYKレポート2021」では、当社グループの存在価値を振り返った2020年版からステップアップし、優れた財務・ESGパフォーマンスがあること、そして社会に価値を提供し続けることをお示しする、価値創造ストーリーをお伝えします。

情報提供ツール

企業活動全般 https://www.nyk.com		
財務情報 IR 情報 https://www.nyk.com/ir/	非財務情報 ESG 経営 https://www.nyk.com/esg/	
NYKレポート(冊子、PDF <フルレポート版>、Financial Results)、ESG データブック等		
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2021」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：2020年度(2020年4月～2021年3月)。ただし、一部2021年4月以降の情報を含まず。
- 対象範囲：日本郵船(株)を中心とした国内外連結グループ会社の活動。活動分野ごとに主要な対象会社異なる場合は、対象範囲を記載しました。
- 発行時期：2021年8月(前回：2020年9月、次回予定：2022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/ESG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読者として想定しています。

NYKレポート制作に関する参照ガイドライン

- 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
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- (一社)日本経済団体連合会
「Society 5.0 —ともに創造する未来—」

Sustainable Solution Provider

Bringing value to life.

「運ぶ」ことだけで135年間、社会や産業を支えてきたわけではありません。

誰もやったことがないことに自ら果敢に挑み、実績を残してきたからこそ、

世の中から必要とされてきたのだと考えています。

今、時代は大きな転換期にあります。

私たちは、これからの価値創造のキーワードである「ESG」の視点から、

これからの時代においても、社会から選ばれ、世の中から必要とされる企業集団であり続けます。





代表取締役社長・社長執行役員

長澤 仁志

MESSAGE

ESG 経営元年である2021年度、 覚悟を持って意識改革に取り組み さらなる飛躍の年へ

「失われた10年」は「^{けいちつ}啓蟄※の10年」に

この10年、一時1,000円近い水準だった当社株価は、2021年6月末時点で6,000円を狙う水準まで回復してきました。主要事業の海運業において船腹需給バランスの影響を大きく受けやすい産業構造という理由から、投資妙味に欠けるという評価が続いてきましたが、今やその収益性に期待していただけるようになったと感じています。PERやPBRを見ても、今の株価は決して過剰な水準ではありません。

ドライバルク市況の高騰に沸いた2008年を境に、この10年、エネルギー輸送事業や自動車輸送事業など、好調に推移した事業もありましたが、定期船事業や航空貨物輸送事業、ドライバルク事業は需要に対して供給圧力が強く、収益を上げにくいという課題に悩まされてきました。また、自動車輸送事業における独占禁止法違反や、航空貨物輸送事業における安全面

での不備など、企業としてのコンプライアンスへの姿勢が問われる事態もあり、当社グループは国内外でさまざまな課題に直面していました。そうした課題や反省に真摯に向き合いながら、グループ社員全員があらゆる手を尽くし、一つひとつ成果を積み上げてきました。この10年は「失われた10年」ではなく、飛躍へのきっかけをグループ丸となって掴んだ「啓蟄の10年」だと言えると思います。

また、この1年、新型コロナウイルス感染症拡大により、荷動きの一時的な急減に加え、船員交代がままならないという問題に本当に苦労しました。現場が知恵を出し合い、お客さまにもご理解いただきながら総力を結集して解消に向け取り組んでいますが、変異株の出現など、より一層厳しい状況が今もなお続いています。海・陸・空それぞれの現場で世界のライフラインや産業を支えるという社会的使命と、「物流を止めない」という覚悟を持って輸送に携わる従業員の安全と健康の確保がいかに重

要か、改めて認識した1年となりました。

「現在取り組んでいる構造改革が一段落すれば、次の飛躍に向けた戦略を描くことができる。」2020年のこのNYKレポートで私はそうお伝えしました。そして今回、過去最高益という結果とコロナ禍で得た経験とともに、次の飛躍に向けた準備をまさに言葉通りに整えることができたことをお伝えしたいと思います。

※ 啓蟄：地中で冬ごもりをしていた生き物が春の訪れで地上にはい出て動き出すこと

「ボラティリティの高い事業」は「サステナブルな事業」に

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による不確実性が高い中、想定通りと想定外の2つが織り混ざった1年となりました。ライナー&ロジスティクス事業については、まずコンテナ船がコロナ禍により、荷動きが相当減ると想定していました。実際、第1四半期はその通りだったものの、

「経済性」と「ESG」のモノサシが浸透する組織づくり

夏以降に急回復。各船会社が柔軟な配船体制を取ったこともあって、本来、需要が落ちると運賃も下落するはずが運賃は下がらず、収益が伸長する結果となりました。日本貨物航空(株)(以下、NCA)が手掛ける航空貨物輸送事業は、旅客便の激減で、旅客便が担う貨物輸送スペースも限定的となり、もともと運賃水準は上がると見込んでいましたが、港湾混雑も重なり供給の間に合わない海上輸送から航空輸送に切り替える動きもあって、想定以上に上昇する結果となりました。物流事業を担う郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)も同様に、海上・航空貨物ともにフォーディング事業の利幅が改善したほか、コントラクト・ロジスティクスの堅調な推移もあって、それなりの収益を確保することができました。こうしたトレンドは特殊な状況下にあると認識しており、いずれ反転するはずですが、コンテナ船事業は、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)がベストプラクティスの採用などさまざまな効率化に取り組んだことで事業統合効果を実現し、以前のように底抜けに厳しい競争環境にさらされる可能性は低いと見ています。YLKも運賃上昇による利幅改善の恩恵のみならず、経営基盤の強化などの構造改革が奏功しています。NCAは、国際旅客便の動向次第ではあり

ますが、ワクチン輸送など新たなビジネスチャンスもあり、当面、底堅い輸送需要が続く見通しです。

一方、不定期専用船事業は、長期契約主体のエネルギー輸送事業が引き続き堅調に推移したほか、輸送台数の大幅な落ち込みに見舞われた自動車輸送事業も下期以降の荷動き回復をしっかりと取り込み、全体で見れば、まずまずの結果になったと評価しています。懸案だったドライバルク輸送事業については、高コスト船の返船を加速させたことで、ようやく構造改革にめどをつけることができました。資産処分することなく、また財務基盤を損なわずに創出したキャッシュを用いて、ドライバルク輸送事業を黒字体質へようやく転換できたことを高く評価しています。

2022年度が現中期経営計画の最終年度で掲げる700億~1,000億円の経常損益目標を、2020年度に前倒しで達成し、さらに2021年度以降も目標以上の収益を上げるだけの素地を整えることができました。市況変動などにより、事業ごとに業績の変動はあると思いますが、これまで以上に安定性を備えた当社グループの収益力に自信を深めています。

社内に統合思考を。 ESG経営は第二段階へ

2021年2月、当社グループは「NYKグループESGストーリー」を発表しました。ESGストーリーは、中期経営計画のように具体的な戦略や目標を定めたものではなく、将来のありたい姿を思い描き、当社グループが向かうべき方向性を示すものです。これまで「経済性」が中心になりがちだった判断基準に、「ESG」のモノサシも加えることで、未来の社会からも選ばれ続ける“Sustainable Solution Provider”になりたい。私は、海運・物流業界で最も先進的なESG経営を推進することによって、お客さまに自分たちのサプライチェーンに組み込まなければ競争力を高めることができない、と思ってもらえるような企業グループにしたい。選ばれる存在である限り、事業機会は増え、成長戦略や差別化戦略もさらに洗練され、そして利益を継続的に生み出すことができるはずですが、当社グループには技術本部をはじめ、ESG起点の新しい価値創造を推し進めるリソースがいくつもあります。国内外の有力なパートナーと手を組んでそのリソースを最大限活用し、DX(デジタルトランスフォーメーション)と技術を融合することで、必ず結果は出ると信じています。

各現場、各事業体はこのESGストーリーを軸に、ESGに資する施策をより具体的に検討・実施してもらいます。これまで洋上風力関連事業やMarCoPayなど、さまざまな新規事業が本格的にスタートしたほか、自動車輸送本部のように、ESGブランド「Sail GREEN」プロジェクトを立ち上げ、LNG燃料大型自動車専用船「SAKURA LEADER」を軸に、環境に優しい総合物流サービスをバリューチェーンとして大々的に売り出す部門も出てきました。同ブランドでは、輸送に係る環境負荷について定量的に可視化し、CO₂排出量をどのくらい削減できているかお客さまと共有することが可能で、高く評価していただいています。

さらに、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)を個別に考えるのではなく、相互に影響し合うものだと思えることも大切です。例えば、コロナ禍で直面した船員交代という課題に対し、S(社会)を強く意識することで、乗組員に必要以上に無理をさせないという風土が生まれます。現場のモチベーションの維持・向上につながりますが、その結果として安全が担保され、海洋環境に甚大な影響を及ぼす事故を未然に防ぐなど、E(環境)にも寄与することになります。G(ガバナンス)についても、常に「ESG」のモノサシを持って自分たちの行動



や判断を行うようになれば、コンプライアンス違反の抑止になり、従業員をはじめとするステークホルダーからの信頼につながるというS(社会)にも寄与します。

こう考えると、ESG経営とは意識改革そのものだと言えるのかもしれませんが。組織全体の意識を完全に変えるには時間がかかりますが、意識が変わればさまざまなことが劇的に変わってくるはずですが。例えば各事業部から投資案件説明がある際、以前であれば採算性重視だったのが、CO₂排出量削減をはじめとして、ESG視点が必ず入るようになりました。当社グループのESG経営は、ESGストーリー策定までを第一段階とすれば、ここからは経済性とESGの統合思考を次々と形にしていく第二段階へと移行しました。世界中のグループ社員がそれぞれの立場でESGをしっかりと理解し、具体的な行動で示してもらおう。この積み重ねによって、当社グループの至るところで素晴らしい成果が生み出され、最終的には真に豊かで生きるに

値する、持続可能な社会・環境へとつながると思っています。私はその瞬間を心待ちにしています。

覚悟を持ってESG経営を加速する

社内の意識改革は現場だけにとどまりません。経営層の議論もより中長期的な視点を意識した内容へと変わりつつあります。自己資本比率の改善や構造改革が課題だったこの数年はどうしても足元の議論となりがちでしたが、構造改革のめどが立ち、自己資本比率も40%を目指せる状況まで改善したことで、中長期視点の議論も可能となりました。体制も、2019年に設置したガバナンス強化委員会の流れを汲む形で、2021年4月に私をトップとするESG経営推進委員会を設置。ESG経営推進の中心的役割を担う執行役員7人に環境グループ長を加え、アドバイザーとしてゴールドマン・サックス

これからも社会を支える存在であり続けます

証券(株)業務推進部長の清水大吾氏を招聘し、ESG経営の実効性をより高める布陣としました。目下、ESG経営を加速するKPIの設定について、各本部で議論を進めており、2021年度中にその概要を取りまとめる予定です。そして、定めた具体的目標・指標の進捗は次のNYKレポートで報告していきます。

また、私の考えるESG経営は実効性を高めるKPIを定めて終わりではありません。現在のESG経営の取り組みの先に、長期的なシナリオから逆算して次期中期経営計画の策定を目指しており、こうすることで、ビジョン(長期)、中期経営計画(中期)、事業方針(短期)すべての時間軸にESG経営がしっかりと組み込まれることになりま

す。その一環として、ESG経営推進委員会の立ち上げに合わせ、持続的成長検討タスクフォースも新設しました。最新の技術動向やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が示す提言などを参考にしながら、30年後の事業環境を見据え、いくつかのシナリオを想定しながら、当社グループの在り姿を議論します。メンバーは先ほどの7人の執行役員です。この1年、長期的なシナリオについて十分に議論してもらい、そのうえで2022年度には次の中期経営計画原案策定に取り組んでもらうつもりです。

化石燃料を大量に消費して事業を行う企業が淘汰されてしまう危機感を、大きな差別化戦略を見出す絶好のチャンスへと変えたい。会社を足元から固め直し、将来にわたり、グループ社員が大いに活躍でき

るようにしたい。そうした私の強い思いが少しずつ形になってきていますが、むしろここからが本番です。2050年にカーボンニュートラルやゼロエミッションを達成するためには、既存船の環境対応やLNG燃料船の投入だけでは間に合わず、アンモニアや水素を燃料とする船舶の開発など、相当なイノベーションが不可欠です。排出量取引制度などカーボンライジングへの知見もこれまで以上に深めていかなくてはなりません。また、LNG燃料船は既存船よりも船価が高く、自らが最大限に努力してコストの抑制を図ることはもとより、増加したコストの一部負担についてお客さまにご理解いただく努力も必要です。環境問題でやり玉に挙がる筆頭である石炭についても、世の中の発電すべてを再生可能エネルギーへ一気に変えることは難しく、いまだ石炭を必要とする地域や輸送を希望するお客さまの存在を踏まえ、少しでも環境に優しい輸送になるよう工夫をしたうえで、物流会社として石炭輸送に取り組めます。ESG経営はきれいごとばかりではないのです。お客さまをはじめとするステークホルダーから理解が得られるよう、たゆまぬ努力や丁寧な対話を重視しつつ、ESG経営のフロントランナーとして道を切り拓いていく覚悟です。

最後に

2008年以降の海運バブル崩壊の影響が長引く中、2019年6月の社長就任時以降、私はできる限り早くサステナブルな事業体へと変わるべく、ドライバルク輸送事業の構造改革、ガバナンスの再構築、財務基盤の徹底強化の3つの課題に注力してきました。ESG経営が徐々に進む中であっても、これらの課題に対し、手綱を緩めるつもりは全くありません。

今後は、ESG経営をさらに加速していくために、私自身、現場とのエンゲージメントをもっと増やしていくつもりです。このNYKレポートをさらに活かして、グループ社員全員に読み込んでもらい、それぞれの現場で「経済性」と「ESG」の統合思考をどう形にしていくのか、ぜひ話を聞かせてほしいと考えています。また、ESG経営の達成には、ダイバーシティ&インクルージョンの観点も不可欠です。これからの人材に多様な視点や価値観を持ってもらうため、難しい仕事や現場をもっと経験してもらおうべく、人事制度の改革についても動き出しました。また、ONEやYLKといったグループ会社と日本郵船本社との間の交流についても検討します。ローテーション人事による幅広い視野を身につけるだけでなく、特定の部門で専門性を磨き

上げる人事があってもいいでしょう。国籍や性別にかかわらず、国内外グループ各社の多様な人材がグローバルなフィールドで成長し、誰もが自分らしくその能力を最大限発揮できる組織でありたいと思います。

現場のみならず、経営ももっと変わります。ESG経営推進委員会だけでなく、取締役会も実効性をさらに高めようと、指名・報酬諮問委員会の開催回数を増やしたほか、その際の説明についても、すべての情報をオープンに伝えられるよう時間をかけて実施しています。経営と執行の両面で、棲み分けられた議論を十分に行うことができるようになり、実効性の評価も向上するなど手応えを感じていますが、さらにガバナンスを強化し、透明性を高めるために、経営の監督機能と業務執行機能を分離する体制も含めて、あらゆる方向性を検討していきます。

冒頭で私は準備が整ったとお伝えしました。本格的なESG経営に向けた準備運動を終え、2021年度が正式なスタート、ESG経営元年と捉えています。これまでに培ってきた強みや成果を解き放ち、“Bringing value to life.”という基本理念の下、ESGで圧倒的な存在感を持つ企業グループへ進化を続ける当社グループにこれからもどうぞご期待ください。引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長・社長執行役員

長澤 仁志



DIRECTORS



取締役の専門性と経験 (2021年6月18日現在)

2018年から取締役の専門性と経験を掲載し、投資家の皆さまとの対話に活用しています。

	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	
内藤 忠顕 取締役会長・ 会長執行役員	65	13												Germany						
長澤 仁志 代表取締役社長・ 社長執行役員	63	10												UK						
原田 浩起 代表取締役・ 専務執行役員	60	2												UK/Belgium						
日暮 豊 取締役・常務執行役員	57	1												UK						
久保田 浩司 取締役・常務執行役員	55	-												US						
片山 善博 独立社外取締役 筆頭社外取締役	69	5																		
国谷 裕子 独立社外取締役	64	4												US						
田邊 栄一 独立社外取締役	67	2												UK						

※当社以外での海外勤務経験も含む



“

「NYKグループESGストーリー」は インフラのような存在であるべきです

ESGという重要な課題への果敢な挑戦をトップ自ら決断したことを高く評価しています。また、上意下達ではなく、現場との意見交換を重ねながら、「NYKグループESGストーリー」を丁寧に取り上げたそのプロセスも大変良かったと思います。ESGストー

リーは、現場への浸透が何よりも大切で、組織や社員を「鋳型にはめる」ものではなく、理念や基本方針を踏まえて、組織や社員がそれぞれ自発的に仕事に取り組むためのインフラのような存在であるべきです。今まで、陰に隠れがちな部門がもしあったとするならば、それこそこのESGストーリーを機に活気づくことを願っています。

ESGストーリーが実効性を持つためには、その内容が社員一人ひとりに「腹落ち」しなければなりません。研修の機会はもとより、「ESG」のモノサシをもって、経営層と社員との日常的な意思疎通が図られることが重要だと思います。同時に、取引先や顧客、株主などのステークホルダーに対しても積極的に情報発信し、ESGに対する当社グループの理念や経営方針に共感してもらう取り組み

も必要です。環境や社会への取り組みを業績悪化や収益力低下の言いわけにせず、生産性や収益性の向上に結びつける視点と姿勢が大切です。そのためには、組織や社員の日常の創意工夫が求められ、それを経営陣がエンカレッジする構えが重要です。せっかくのESGストーリーを形骸化させてはいけません。常に社会や経済の行方を見据え、変化に適切に対応できるだけの柔軟な姿勢と思考力を保つように注意したいと思います。

Profile

独立社外取締役 / 筆頭社外取締役

片山 善博

“

トップの本気度が グループ全体に伝わり、 実践につながることを期待します

ESGストーリーは、短期的な経済性重視から脱却し、長期的視点で社会・環境課題の解決を通じた当社グループの持続可能性や価値向上の実現が打ち出されており、高く評価しています。持続可能な地球に向けた取り組みなくして、当社グループのありたい将来像を描き、目指すことはできないというトップの本気度がグループ全体に伝わり、実践につながることを期待します。

「収益の最大化」と「ESG」のモノサシが統合され、実際の経営にどう活かされていくかが、ESGストーリーの実効性を高めるうえでの最重要課題だと思います。サステナビリティ関連の重点分野と課題のKPIを設定、その進捗を管理し、必要な人員と予算をつけることも必要だと思います。

取締役会では、気候変動問題の深刻化と世界で脱炭素社会への動きが加速していることを繰り返し共有し、当社グループがGHG排出量の削減に野心的に取り組む必要性をお伝えしています。また、イノベーションを生まれやすくし、組織のガバナンス強化にもつながらんと視点から、意思決定レベルにおけるダイバーシティ拡充が急



がれるのではと問いかけました。

2021年度以降は、経営会議での意思決定判断に①ESGのモノサシがきちんと反映されているか、②投資案件評価のプロセスは妥当か、③若い世代の事業のアイデアや声がフェアに評価をされ事業創出の機会が生まれているかなどについて、ESG経営推進委員会での検討も参考にしながら取締役会等で議論を重ね、経営基盤が強化されるよう貢献していきたいと考えています。

Profile

独立社外取締役

国谷 裕子

“

これまで以上に広い視野をもって 活動することが必要です

ESGの問題に適切に対処しない限り、会社の成長はあり得ない時代となりました。経済発展や技術進歩の結果、今日の社会はグローバルベースで、規模も大きく複雑化した諸問題を抱えているからです。自らの活動範囲で最適化を図ってきた企業は、これまで以上に広い視野を持って活動することが必要となり、その象徴的な課題が地球環境です。長年海とともに生き、輸送インフラを支えてきた日本郵船には、気候変動への対応に加え、海の安全、人々の働く環境の改善、若者の教育などの分野でもぜひ力を発揮してもらいたいと考えます。ESGがお題目に終わらぬため、得意の技術を活かした現場発のアプローチが求められます。幸い、当社グループには、若手を中心として多くの斬新なアイデアが提案される環境が形成されつつあります。このような力も結集し、着実に歩を進めていくことを大いに期待しています。

ガバナンスに関しては、過去に少なからず不祥事がありましたが、当社グループはしっかりと向き合い、企業ならびに社員が公正な行動をとる風土づくりに注力していると評価しています。ダイバーシ



ティはそれ自体意義のあることですが、特に少数者が声を上げやすい環境づくりという側面で重要だと思います。「社外」取締役も、文字通りダイバーシティをもたらすべき存在であり、高い視座を持ち込んで、役割を果たしていきたいと思っています。

ESGという目標と財務的リターンを両立させる、そして社員もワクワクしている、そういった会社を作っていってほしいと思っています。

Profile

独立社外取締役

田邊 栄一

ESG 経営が目指すもの

これからも社会や産業から必要とされる Sustainable Solution Providerを目指すため、グループ社員一人ひとりが「経済性」のモノサシに「ESG」のモノサシを加えることから始めます。「ESG」のモノサシで徹底的に考え抜いたうえで、日本郵船グループが社会から必要とされる存在であり続けるために必要だと判断すれば、長期的な視点で、経営資源（ヒト・モノ・カネ・データ）を重点的に投入します。その結果、事業基盤のさらなる強化につながり、当社グループの企業価値が向上すると考えています。

TOPIC 01

当社グループのESG経営推進体制

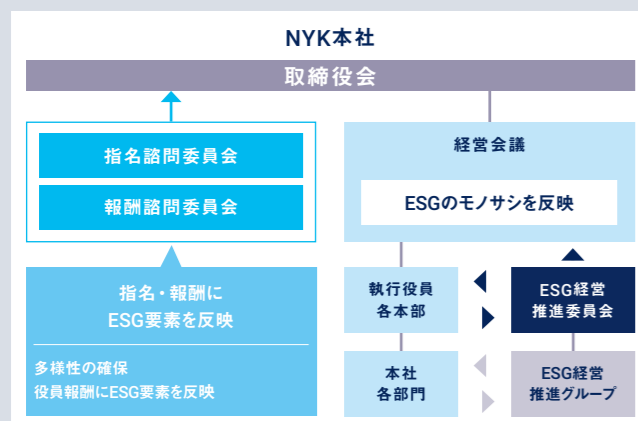
当社グループは、さまざまなステークホルダーの声を積極的に経営に反映させる仕組みを構築し、経営の健全性、透明性、効率性をさらに推進するため、2021年1月にはESG経営推進グループを新設し、同年4月には社長を委員長とするESG経営推進委員会を設置しました。

また、指名・報酬の各諮問委員会における検討内容にESG要素を反映させるなど、当社のESG経営をより加速させるためのガバナンス体制の整備にも取り組みます。

ESG経営を加速させるガバナンス体制の整備に向けて

- 取締役会における専門性・多様性の維持向上
- 取締役会でのESG課題の討議
- 役員報酬などへのESG評価の折り込み
- リスク管理体制にESG視点を反映

ESG経営推進体制図（2021年4月1日現在）



➔ ESG経営推進委員会

ESG経営推進グループを事務局とし、委員長である社長や各本部を代表する執行役員に加え、本委員会が「器」だけの存在にならないよう、資本市場に深い知識と経験を持ち、ESG/SDGsの啓発活動において実績のある外部有識者をアドバイザーとして招聘しています。本委員会では、ESGを全社課題として共有し、各本部の議題を抽出・議論するとともに、次のような活動を行います。そして、その結果・進捗状況を定期的（年4回）に経営会議や取締役会へ報告します。

- ESG経営の方針/目標/KPI策定
- 合意されたKPIとアクションプランの進捗管理や評価
- ESG経営の社内浸透

委員会メンバー

委員長	長澤仁志社長
副委員長	筒井裕子執行役員
アドバイザー	ゴールドマン・サックス証券(株) 清水大吾氏
委員	各本部執行役員 7名 総務本部、経営企画本部、L&L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、技術本部
	環境グループ長

TOPIC 02

ESG経営推進の変遷



COLUMN

ESG経営推進を支えるガバナンス強化

ESG経営推進活動の根幹には、たゆまぬガバナンス強化の取り組みを置くべきと考えています。ガバナンスは将来に向けた成長戦略の方向性が正しいかどうかを判断する拠り所であると同時に、グループ社員が「ESG」のモノサシについて理解を深めながら、自分たちの活動を可視化し、ステークホルダーと共有するコミュニケーションにおいても、しっかりしたガバナンスが不可欠だからです。さらに、ESG経営を実現するために各自の業務において「ワクワク感」を持てる仕組みも取り入れたいと思います。これからも自己変革を恐れずに、理想のガバナンスの形を追求しつつ、より良い地球環境でより価値のある物流事業を展開するSustainable Solution Providerを目指します。



Profile
執行役員
ESG経営推進委員会副委員長

筒井 裕子

TOPIC
03

「NYKグループ ESG ストーリー」の浸透策

➔ トップダウン、ボトムアップによる浸透

ESG経営を推進するには、社長をはじめとした経営陣が率先して取り組み、コミットすることが重要です。新設されたESG経営推進委員会を活用し、トップダウンによるESG経営の浸透を図ります。本委員会にて共有・議論された課題を各本部に持ち帰り、本部長から担当社員に至るまで、「課題解決に向けて、自分の業務に引きつけてできることは何か、どのように貢献するか」を自律的に考え、実践につなげます。そして、その結果・進捗状況については3カ月ごとに開催される本委員会にて報告していきます。

その一方で、ESG経営では長期的な当社グループの持続可能な成長に向けて、社員一人ひとりがストーリーを紡ぎ出す行動を起こさなければ意味をなしません。各本部からの縦割りの職制だけではなく、ボトムアップによる改革をより広範に進めています。自発的な活動を喚起するために、委員会の事務局であるESG経営推進グループは、当社グループ内へのESG経営の浸透活動と現場の声を直接拾い上げる活動を強化し、委員会に上申するパイパスとしてのルートを確認します。

このようなトップダウン、ボトムアップの取り組みにより、グループ内の声をきめ細かく把握することで自己変革を繰り返し、ESG経営を前進させる委員会として、社員の意識改革を進めていきます。

また、グローバルに事業を展開する当社グループは、国内外にあるさまざまな事業内容、事業規模のグループ会社で構成されています。

国内各社と直接対話をするに加えて、米州・欧州・東アジア・南アジアの各拠点に設置しているRegional Management Office (RMO)を中心に、本社と各拠点や各拠点間での良好なコミュニケーションを維持します。これにより、当社グループの企業理念やESG経営で目指す姿をグループ会社と共有し、高い倫理観と社会規範に沿った責任ある事業活動を通じて企業価値向上を目指します。

ESG経営浸透の仕組み



➔ 浸透に関する取り組み

ESG経営浸透活動事例

内容	対象者	時期	参加人数
社長によるタウンホールミーティング	国内外グループ会社従業員	2021/2	1,665名*
NYKレポート2020(統合報告書)社内説明会	国内外グループ会社従業員	2021/1	172名
基調講演 全2回 (株)ニューラル 夫馬 賢治 氏、 みんな電力(株) 大石 英司 氏	国内外グループ会社従業員	2020/下期	延べ 570名

※ 後日の動画再生回数含む



タウンホールミーティング

MESSAGE

グループ会社における
ESG経営推進

Profile

郵船ロジスティクス(株)
執行役員
チーフビジネスデベロップメントオフィサー(CBDO)

永溝 香織

郵船ロジスティクス(株)(以下、YLK)は世界47の国と地域で、航空・海上貨物輸送、在庫管理、陸上輸送などを一括で請け負うグローバル総合物流企業です。私たちは「世界で認められ選ばれ続けるサプライチェーン・ロジスティクス企業になる」というミッションを世界中の約2.4万人の従業員と共有しています。「物事の本質を見極める力」「徹底したサービス品質」「新しい価値の創造」という私たちの提供する価値を一層磨き、お客さまに寄り添いより良い関係を築いていくことで、ミッションの実現を目指しています。

コロナ禍では巣ごもり需要などによる荷動きの急回復に対して、輸送スペースやコンテナが不足しサプライチェーンが混乱する難局に対峙しています。どんな難局においても、社会基盤である物流サービスを提供し続けることはYLKの責任であり使命です。お客さまの物流を止めないために全従業員が一丸となり、知恵を絞り、同じベクトルで動くことで、より多くのお客さまから選んでいただいていると自負しています。

環境や社会課題の意識が高まる中でESGやSDGsは重要な経営課題となり、お客さまからYLKの取り組みについてお問い合わせをい

ただくことも増えてきています。お客さまとともに持続的な成長を成し遂げるには、私たち自身がESGやSDGsを正確に理解し、お客さまを経営の中心に置くYLKらしいESG経営方針を策定しなければなりません。

YLKではESGやSDGsを考えるきっかけづくりとして、社内講演会を実施しました。日本郵船本社で実施された講演会をそのまま踏襲するのではなく、YLKの今までの活動や取り組み、お客さまからの具体的なお問い合わせやご要望の紹介など、事業内容に沿ったものになりました。国内外の社員合わせて約180名が参加するなど、予想以上に大きな反響があり、非常に良い契機になったと考えています。

アセットを持たない利用運送事業では、CO₂排出量一つとっても計測は容易ではありません。だからこそ環境負荷低減効果の可視化や、有望な外部パートナーとの提携など挑戦の領域は広がります。これまでにないイノベーションでお客さまに対して、より環境を意識したサプライチェーン改革を提案できる仕組みを構築していかなければなりません。

ESGやSDGsの重要性を理解し始めた従業員は、すでに自発的にできることから取り組みを進めています。事業の裾野が広いYLKに

とってはかにも多くの従業員にESGを自分ごととして日々の業務に落とし込んでもらうのがESG経営推進の鍵となります。こうしたボトムアップの活動も積極的に支援していきます。これらを盛り込んだ「NYKグループESGストーリー」のYLK版を策定し、ビジョンを共有する仲間を増やし、ESG経営の浸透を推進していきます。



気候変動への取り組み

当社グループでは、「気候変動」を重要な経営課題の一つであると認識しています。2018年12月にTCFDの最終提言への賛同を表明し、TCFD提言に沿った情報開示の推進に努めています。中長期的な視点で気候変動問題を捉え、社内組織のあらゆる階層でのさらなる議論加速化を目的として、2021年には新たなガバナンス体制を構築しました。

ガバナンス

当社グループでは、従前より重要な経営課題である気候変動に関して議論を行う体制を整え、取締役会での活動の監督、リスク管理委員会(→P.73)でのリスクの把握と対応状況のモニタリングなどを行ってきました。

2021年4月に発足したESG経営推進委員会(→P.14)に加え、中長期環境目標の達成を真剣に目指すうえで、管理職層を対象としたGHG削減タスクフォースや、運航関係者を対象としたIBISチャレンジといった新組織を始動させ、全社一丸となった気候変動に対する取り組みをより一層加速させていきます。

》 GHG削減タスクフォース 《

- 関連する各営業部門の管理職を中心に構成
- お客さま・パートナーとともに取り組むGHG削減に関する情報交換・具体化のほか、技術開発の情報共有、LNG燃料船投入の可能性、採算・環境のバランス等を議論
- 少なくとも年4回開催し、議論の内容はESG経営推進委員会に報告

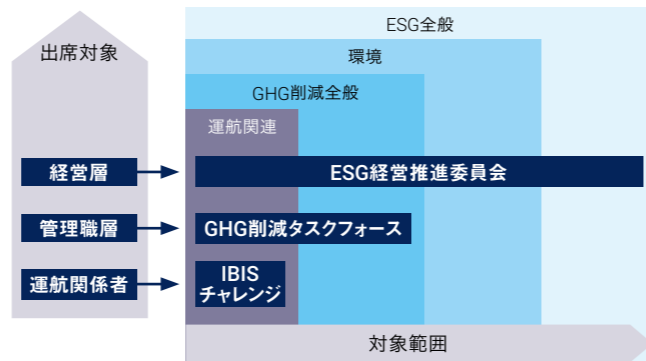
》 IBISチャレンジ 《

- 関連する各営業部門の運航関係者を中心に構成
- 最適運航を追求するIBIS TWO Plus[®]内の新組織
- GHG削減に直結する運航効率向上のための情報交換や具体的方策を議論
- 年4回程度開催し、議論の内容はESG経営推進委員会に報告

※ IBIS TWO Plus : 2012年コンテナ船で最適運航を目指すための「IBISプロジェクト」が開始。2013年に、コンテナ船以外の船種でも最適運航を追求する「IBIS-TWO」を開始。2019年には「IBIS TWO Plus」に改名し活動の幅を拡大

ESG経営推進委員会と新組織の関係

それぞれの方針・進捗は情報共有される仕組み



中長期環境目標 (GHG削減目標)

	2016	2017	2018	2019	2020	2030 (目標)	2050 (目標)
船舶、航空機	▲0.5%	▲1.6%	▲2.4%	▲2.8%	▲3.9%	▲30%	▲50%

※ 輸送単位当たりのCO₂排出量(基準年2015年度)

※ 2018年6月、SBT (Science Based Targets) イニシアチブから、科学的根拠に基づく目標としてSBT認定を取得

戦略／リスク管理

内部炭素価格

当社グループでは、2020年度より内部炭素価格を導入し、投資判断を審議する投融資審議会や経営会議において、投資判断に資する参考情報として活用しています。

適用価格はEU-ETS等の価格を参照したうえで決定しており、最新の社会情勢を把握しつつ、必要に応じて見直しを行います。

シナリオ分析

当社グループは、これまで行っていた当社独自の輸送需要予測に気候変動要素を加味し、社会的に合理的なシナリオを前提としたリスクと機会の把握を進めています。エネルギー関連の将来動向については、IEA(国際エネルギー機関)が発表するWorld Energy Outlookを参照し、IEAのメインシナリオであるSTEPS(Stated Policies Scenario)とともに、SDGsの達成を前提としたSDS

(Sustainable Development Scenario)を分析しています。また、将来のシナリオ変化に対応するため、モニターすべきポイントを定点観測する、新たな管理手法を導入しています。エネルギー部門からスタートしていますが、他の営業部門への展開の検討をはじめ、これらの取り組みで明らかとなった内容を踏まえ、当社グループの長期的な姿やレジリエンスを示すための開示を進めていきます。

気候変動により想定される主なリスク・機会

当社グループは、気候変動により想定されるさまざまなリスクや機会の把握に努めています。毎年開催されるリスク管理委員会でリスクの把握と対応状況をモニタリングし、長期的な視点で当社グループ事業への影響を確認しています。

想定されるリスク・機会

		想定されるリスク・機会	当社グループへの影響
移行 リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> • 環境規制強化 (EEDI、GHG排出量削減) • 使用燃料の規制(重油規制、燃料転換、再エネ義務化) • 排出権取引制度 (MBM) 導入 	<ul style="list-style-type: none"> • 設備投資の増加、既存船舶の座礁資産化 • サービスの低下 • クレジット購入等によるコスト増加
	技術	<ul style="list-style-type: none"> • 新技術対応(新規投資ほか) 	<ul style="list-style-type: none"> • 新技術開発に向けた研究開発費等のコスト増加 • 既存・開発中の技術の陳腐化
	市場	<ul style="list-style-type: none"> • 物流市場の変化(地産地消、リサイクルなど) • 省エネ、自動運転技術の導入 	<ul style="list-style-type: none"> • 荷況の変化、荷量の減少 • 設備投資の増加
	評判	<ul style="list-style-type: none"> • 化石燃料使用に対する忌避 • 入札基準への環境パフォーマンスの組み入れ 	<ul style="list-style-type: none"> • 燃料転換時期の早期化 • 早期対応による商機の獲得、差別化促進
物理的 リスク	急性的	<ul style="list-style-type: none"> • 異常気象の増加 	<ul style="list-style-type: none"> • スケジュールの遅延、貨物ダメージの増加(品質低下) • 機器トラブル、操船事故等のリスクの拡大 • 運航費の増加
	慢性的	<ul style="list-style-type: none"> • 気候変動に起因する人口、地域の変化 • 貨物動向に対応する船舶投資 • 海面上昇に伴う港湾設備等への影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 荷況の変化、荷量の減少 • 投資計画の見直し、投資コストの増加
機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> • 新規ビジネスの開拓 • 新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> • 再エネ関連ビジネスの増加(洋上風力ほか) • 代替エネルギー(バイオマス、水素、アンモニアなど)の輸送需要の増加 • 既存技術の応用による新規事業の開発 • 新技術導入による燃料消費量の減少

気候変動リスクへの対策(例)

当社グループでは、気候変動リスクへの対応として、下記のようなさまざまな対策を進めています。

- ガバナンス体制の構築
- 気候変動要素を加味した投資決定プロセスの構築
- 気候変動を加味したリスク管理手法の導入とシナリオ分析
- 化石燃料など貨物需要の把握
- 運航船舶のLNG燃料転換の推進(→P.29)
- 新船舶燃料への転換に向けた技術開発・実用化(→P.49)
- 燃費節減活動の加速
- IMO規制に則った安定的な適合燃料の調達
- 金融機関などのESG部門やESG投資家との積極的な対話(→P.59)

真の企業価値向上 に向けて

ESG経営推進グループの新設、「NYKグループESGストーリー」の発表、ESG経営推進委員会の設立、とESG経営の本格的な推進に向けた準備を着々と進めてきた日本郵船グループ。この活動を形骸化させないために何が必要か。そのESG経営をリードする社長の長澤と、ESG経営推進委員会のアドバイザーとして招聘したゴールドマン・サックス証券(株)業務推進部長の清水氏が、今後のESG経営における課題について意見を交わしました。



Dialogue



Profile

代表取締役社長
社長執行役員

長澤 仁志

略歴

1980年入社、2004年LNGグループ長、2007年経営委員、2009年常務経営委員に就任。2011年に取締役就任以降はエネルギー輸送部門を担当し、2018年からは副社長経営委員として不定期専用船戦略会議議長を務める。LNG事業の上流権益、海洋事業などへの参画を牽引した。座右の銘は、「打たれても出る杭になれ」。



Profile

ゴールドマン・サックス
証券(株)

清水 大吾 氏

略歴

グローバル・マーケティング部門株式営業本部業務推進部長。2001年京都大学大学院を卒業し、日興ソロモン・スミス・バーニー証券(現シティグループ証券(株))に入社。2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社し、業務推進部長としてSDGs・ESG関連を担当。座右の銘は、「明日死ぬかのように生きる。永遠に生きるかのように学べ」。

いかに腹落ちさせるか

■長澤 先日、ESG経営推進グループが、ESG経営に対する社員意識調査のアンケートを取ってくれました。2020年のアンケート結果に比べ、2021年は確実に意識が高まったことが窺える結果ではありましたが、まだ満足できる内容とは言えません。例えば、「ESGの重要性は理解できても、取り組む『時間』がない」という回答には大きな違和感を覚えました。企業で働く時間は、個人の社会活動の時間でもあります。ESG視点で事業に取り組むことは、個人の日々の生活にESG視点を取り込むことと

同義であり、時間があるかないかは関係ありません。

「ESGの自分ごと化」をいかに腹落ちさせるか。今、最も腐心している経営課題の一つです。清水さんに入っていたいただいたESG経営推進委員会をはじめ、ESG経営の布陣はかなり充実させることができましたが、ESG経営推進委員会のメンバーでさえ意識に差や違いがまだあると思います。一見遠回りに映るかもしれませんが、日本語、英語、中国語で作成した「NYKグループESGストーリーブック」を手に、世界中のグループ社員と対話を丁寧に積み重ねていくことが、私が思い描くESG経営への近道ではないかと考えています。

■清水 ESGに対して取り組む「時間」がないという発言は、まだESGを業務外のものとして認識しているということですね。ESGを業務の中にしっかりと織り込んでいけるようにするには、決して上からの押し付けではなく、社員に対する丁寧な対話というのが重要だと私も思います。

一方で「時間」というのは、ESG経営における重要なキーワードでもあります。さまざまなステークホルダーを意識し、中長期的な「時間」軸で経営判断を繰り返す経営陣は別として、日々お客さまを目の前に仕事をする現場社員は、どうしても短期的な時間軸で判断しがちです。現場社員にとってESGがどこか他人ごとのように捉えられてしまうのは、多くの企業が直面する

課題です。目の前の仕事に注力する中で、時間軸の異なるESGをどう自分ごと化してもらうか。対話以外にも具体的な仕掛けも必要なのではないでしょうか。例えば、社員に自社株を持ってもらうのも一つだと思います。

■長澤 経営陣だけでなく社員にも自社株を持ってもらうことで意識改革を図る事例を見聞きしたことはあります。当社では、役員報酬制度を変更し、ESGに関連する成果を評価項目の一つに組み入れる予定です。また、社員の人事考課にも導入することも考えていきます。業務とESGは別物だという意識がかなり根深く残っているのも事実です。

■ **清水** 私も自分の会社では部長という立場にあり、やはり自分の部署が社会に対し大きなインパクトを残せる組織でありたいと考えています。そのためにも、短期的な収益貢献が求められるがちな証券業界においても、時間軸のマネジメントをととても強く意識しています。例えば1年、3年、5年といった時間軸ごとに収益化のめどを整理するわけです。そうすると、部内では中長期的な案件に対し、「ESG」のモノサシを持つ

さまざまな船種があり、グループを見渡せば、航空運送事業や物流事業もあります。もしかしたら、経営陣は現場を理解していない、という意見もあるかもしれない。しかし、例えば、世界で食糧難が叫ばれる中、日々の生活においてもESG視点を取り入れ、食料を無駄にしない行動を心掛ける社員が一人でも多く在籍する企業には多くの共感が集まり、結果、企業価値向上にもつながると思うのです。ESG経営を突き詰めれば、一人

ひとりの意識改革に焦点を当てた人材育成そのものなのかもしれません。すでに事業として本格的にESGに取り組む部門もあれば、まだピンときていない部門もありますが、そのレベルをどこまで高めることができるかが最大のポイントです。

て自然と話ができています。

御社のESG経営推進委員会のメンバーとは個別に話をさせていただきましたが、徐々にベクトルが合ってきていると感じています。ただ、メンバー一人ひとりの経験が違うため、議論の過程で使う言葉や意味合いがまだ微妙に異なる印象です。ここが揃ってくると日本郵船グループのESG経営も、もっと変わってくると思います。

■ **長澤** 私も期待しています。海運業でも

■ **清水** 世界中から共感される会社で、「自分の活躍した証を残すことができる」と社員一人ひとりに思ってもらえる会社になりたいですね。そこから逆算して、今どんなことに取り組むべきなのか。自社株の保有のような仕掛けや、世の中の潮流を読む情報収集、コンプライアンスの徹底など、いくつもありますが、一番大切なことは、企業文化や風土だと思います。ガバナンスには内部統制やコンプライアンス的な響きが

ありますが、実は目的意識や考え方そのもので、すなわち、ガバナンスはニアリーイコール企業文化だと思っています。細則主義では、思考停止に陥るだけで、長澤社長が目指す本当の意味での意識改革は達成しえない。未来の世界からも選ばれる会社であり続けるという目的を見据え、社員一人ひとりが日々の行動を判断する、そんな企業文化や風土が求められるのではないのでしょうか。

■ **長澤** 本当におっしゃる通りです。時代や社会がどんどん変わる中で、細かく規則を定めてもあまり意味がありません。自分の行動が目的に沿っているのか、現行のルールを変えたほうがいいのか、そうした意識を持つことが重要です。その一方で、わからない、判断が難しいという場面もあるはず。現場の社員には、まず「ESG」のモノサシで判断してもらいたい。判断が難しいものについては相談窓口を作り、会社として具体的な指示を出す仕組みを考えています。要は、グループ社員にESGに関わる迷いや悩みを持たせないようにしたいのです。グループ経営という枠組みで考えれば、私も経験したことのない仕事が各事業会社にあるわけですが、だからといって、判断を間違えていいというわけにはいきません。過去にグループ会社での不祥事が起き、その教訓を日本郵船グループ全体で活かさできなかったという反省があります。国内外のグループ会社すべてに対し、この先の事業活動において本当に困ったことはすべて相談してほしいですし、日本郵船本体の統治機能を拡充したいと考えています。

いかに「儲けなくていい覚悟」ができるか

■ **清水** 真の企業価値向上という観点においては、語弊があるかもしれませんが、「儲けなくていい覚悟」も必要でしょう。これも時間軸の話に通じますが、短期的に儲かっても、会社のレピュテーションの毀損や課徴金などで、10年単位で見ればマイナスというケースもあり得ます。中長期的に見た損得を考えるべきで、その判断が難しい場合は相談すべきです。ビジネスにおいて100%儲かる案件はなく、ある程度のリスクテイクは付き物です。目の前のリターンに飛びつく前に、「ESG」のモノサシを持って、時間軸で整理しながら冷静にリスクとリターンを判断しなくてはなりません。私の部署でも、将来にわたって収益がしっかり伸びる案件かどうか見定めるように意識していて、取らなくていい案件も明確にしています。もちろん、目の前の収益チャンスを競合他社に取られてしまうことにはありますが、安易に取ってしまうと会社のレピュテーションが毀損して、中長期的なリターンが犠牲になりかねません。この判断が5年、10年後には圧倒的な競争力に変わると信じています。

ガバナンスというのは、シンプルに言うと、短期的には儲けなくてもいいという判断もあると認識し合うことなのかもしれません。

また、リスクを取った結果として仮に事業が頓挫することになっても、それは失敗ではなく、次の成功に向けた糧と捉えるべ

きでしょう。リスクを取ることを恐れすぎたはいけませんし、取ったリスクに対して鈍感になっていいわけでもありません。長期的なビジョンを描くためには、リスクと正しく向き合うことが重要なポイントです。

■ **長澤** すぐには収益が上がらなくても、ESG経営に資する案件であれば、短期的に他の収益を犠牲にすることになっても、取り組みたいと現場が伝えてくる場面があります。事業性やリスクが時間軸で整理され、現場がしっかりとしたビジョンをもって将来の企業価値を生む案件であれば、ゴーサインを出しますよね。収益貢献に時間がかかる点については我慢が必要です。一方で、リスクを取って事業に失敗した場合は、どの点でプロセスの管理や評価が不十分だったのか、徹底的にチェックしなければいけないと考えています。

■ **清水** 企業には中期経営計画ではなく、10年、20年スパンの長期的なビジョンや戦略を示して、説明責任を果たす姿勢がますます求められます。長期的な目線で物事を語るには覚悟や信頼関係が必要で、企業側も相当な努力が必要になると思います。これは「経済界の明治維新」と言っても過言ではないくらいの変革だと私は思っていま

して、決して簡単な取り組みではありません。しかし今回、御社からESG経営推進委員会アドバイザーへの打診をいただき、本当に大きなチャンスだと思っています。御社のように歴史ある会社のマインドが大きく変われば、他の日本企業にも大きな影響を及ぼします。いつか、御社の社史に私の名を、「現代の坂本龍馬と呼ばれた人物」として刻みたい。そんな妄想を抱きながら、全力を尽くします。



■ **長澤** 私は清水さんの講演をお聞きして、このままでは日本郵船は本当にまずいと痛感し、その瞬間から意識を180度変えて、ESGストーリーを考えるようになりました。今日の清水さんのお話も非常に心強く感じています。これからも、ESG経営推進委員会で当社メンバーに対し、多角的な視点から鋭いご意見をぜひお願いします。ありがとうございました。

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/>



- 安全
- 環境
- 人材



1998
NAV9000導入
独自の安全統一基準スタート



2001
「安全・環境対策推進委員会」設置



2002
ISO14001認証取得
世界初となる用船も含めた認証を取得



2003
NYKマリティムカレッジ(NMC)構想着手



2006
邦船社初、自社養成開始
一般大学卒業生の海技者としての採用



2004
NYKビジネスカレッジ創設



2008
船舶パフォーマンスモニタリングシステム「SIMS」運用開始



2009
運航マスター認定制度開始
陸上の運航担当者の能力向上を図る



2007
NYK-TDG Maritime Academy (NTMA) 開校
フィリピンで商船大学を設立、船員育成を強化



2009
コンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2030」発表



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

1998 - 2021

主な会社の歴史

1885年—

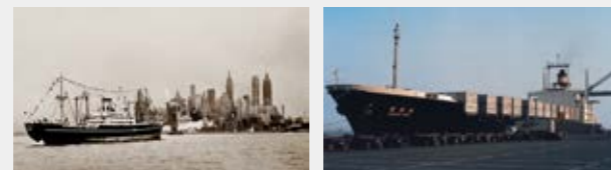
郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の合併により誕生した日本郵船は、2社の合同を表す「二引の旗章」を掲げ、近海海運から遠洋海運へと事業を拡大していきました。



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」

1985年—

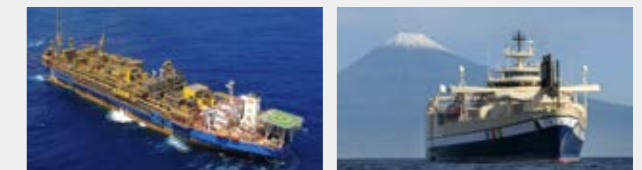
1985年に発表されたブラザ合意により急激な円高が進み、船会社のコスト構造に大きな影響を与えました。船員の多国籍化を進める一方、海運業を基盤とした総合物流企業グループへの構造転換を打ち出しました。



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。

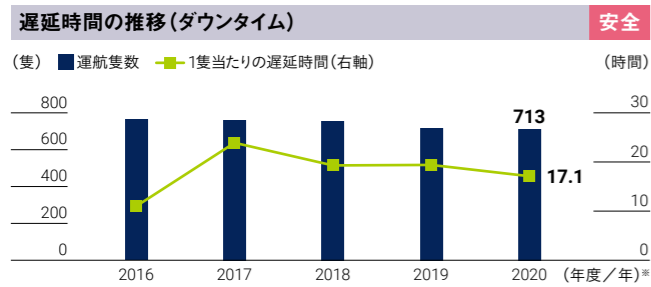


サステナビリティハイライト

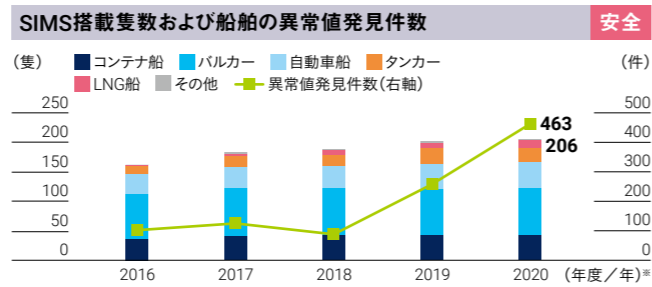
— 持続的成長へのこだわり —

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。

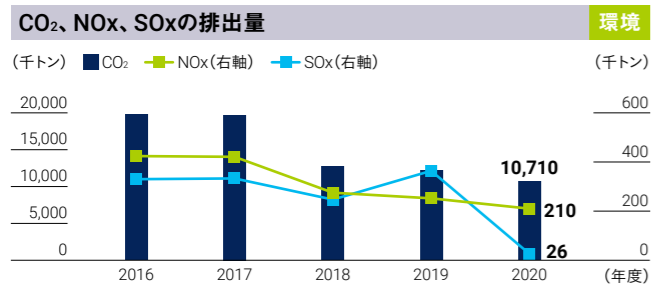
数字で見るマテリアリティ



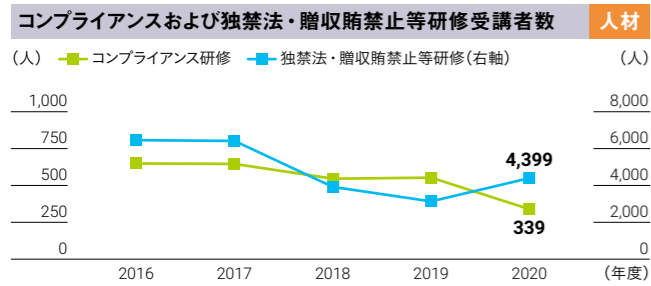
船舶の安全運航の達成度を測るため、事故やトラブルによって運航が止まった時間(ダウンタイム)を指標としています。
 ※ 2020年度から集計方法を年度から年計へ変更。
 2020年は2019年度分と一部重複(対象期間は2020年1月~3月)



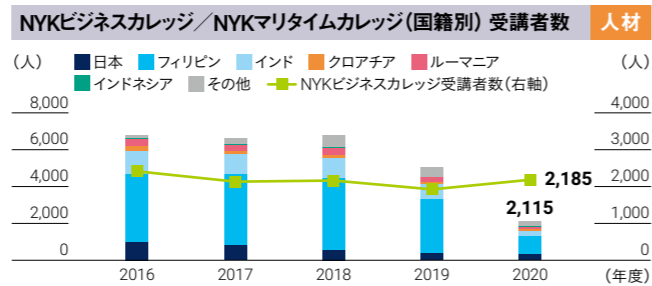
船舶の機関事故や漏電、火災等につながる可能性のある異常をいち早く検知することを目的に、SIMSで収集した機関系データの異常値分析を進めています。
 ※ 2020年度から集計方法を年度から年計へ変更。
 2020年は2019年度分と一部重複(対象期間は2020年1月~3月)



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P80に各種データを掲載しています



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にも実施範囲を拡大。
 国内グループ会社は集合研修から各社ニーズ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



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

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/afied-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	2016	2017	2019	2020
日本初のLNG燃料タグボート「魁(さきがけ)」竣工	世界初のLNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」竣工	世界初の新造LNG燃料供給船「GREEN ZEEBRUGGE」(現船名)竣工	メタノール燃料船「TAKAROA SUN」竣工	<ul style="list-style-type: none"> 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

2050年：総量△50%以上

日本郵船グループの価値創造モデル

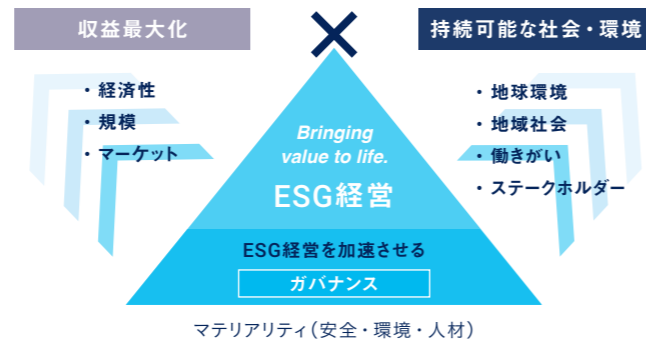
当社グループは、マテリアリティ(重要課題)を経営戦略の根幹に据え、長期的視点から成長戦略を描いていきます。

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。



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。



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
 - 最適運航
 - 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 —

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

→ 貨物

→ 事業規模

※1 邦船3社のコンテナ船事業の統合会社
 ※2 20フィートコンテナで換算した積載個数
 出典: ONE 2020年度通期決算説明資料
 ※3 出典: Hesnès 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	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
<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般消費財、自動車関連部品、半導体関連部品 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 乗用車、トラック、建設機械、鉄道車両 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石、石炭、木材・チップ、穀物 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPG、海洋事業、グリーンビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ■ ONE^{※1}の運航船腹量 1,605千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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドライバルカー船隊 160隻 (2021年1月1日現在)^{※4} 世界第2位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 短期契約中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 短・中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポット契約 中長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期契約
<ul style="list-style-type: none"> ■ ポリューム確保による価格競争力/輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一貫輸送 付加価値サービス輸送品質 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様で高品質な船隊/高い運航技術 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実績・信頼/輸送技術/技術力を持った船員
<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定収益型 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況リスクあり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定収益型
<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト競争力の強化/事業ネットワークの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンを担う総合力/DX/環境対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市況耐性のある柔軟でレジリエントな事業構造の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 川上から川下までバリューチェーン戦略
<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全基準NAV9000の高度化 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期環境目標達成に向けたGHG削減 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ NYK Qualityを維持した船員育成/LNG燃料船船員の育成 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ グループガバナンスの強化 			



詳細については [P.60](#)



詳細については [P.62](#)



詳細については [P.64](#)



詳細については [P.66](#)

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と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

※ 2020年度

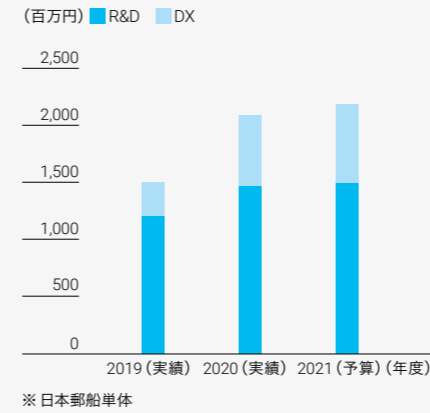
中長期的な視点に立った ESG 経営の実践に向け、
盤石な財務基盤の構築を基本とする

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



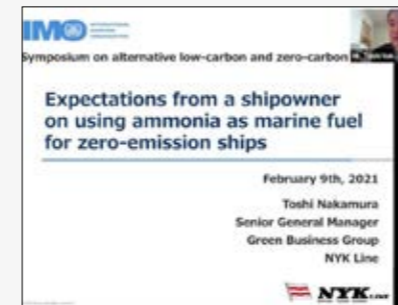
ユーザー起点によるDXと研究開発 (R&D) により、現場の課題解決と
お客さまへの新たな価値の提供を同時に実現することを目指す

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)

Scope	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-CO₂e CO₂e: 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

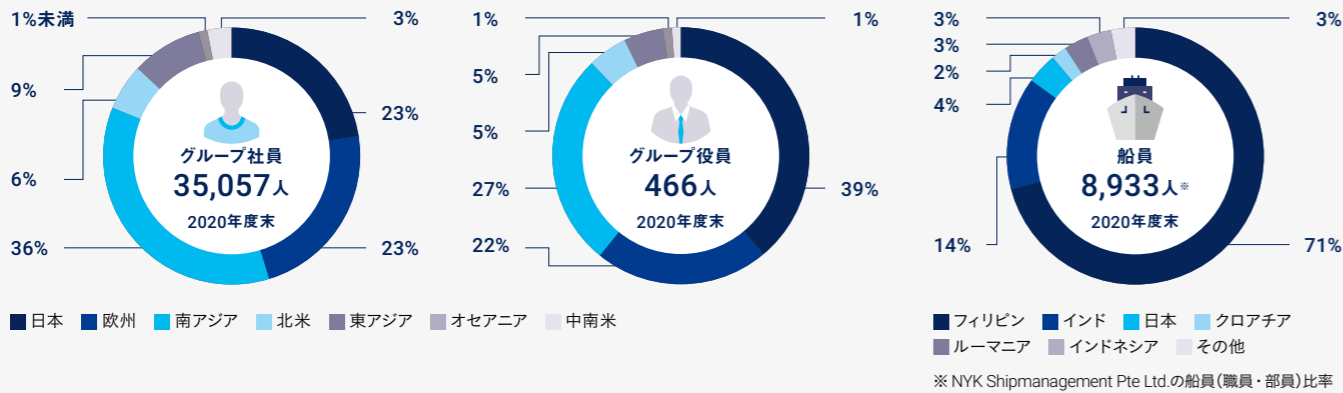
- 中長期環境目標の達成に向けた取り組み (→P.18)
- 船用燃料の脱炭素化・ゼロエミッション船の実現
- GHG削減に向けた新技術活用の調査・検討: CCS*2、CCUS*3など
- 最適運航を追求する「IBIS TWO Plusプロジェクト」の推進

※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人の多様性を活かす組織の構築

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んなく発揮できるよう、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

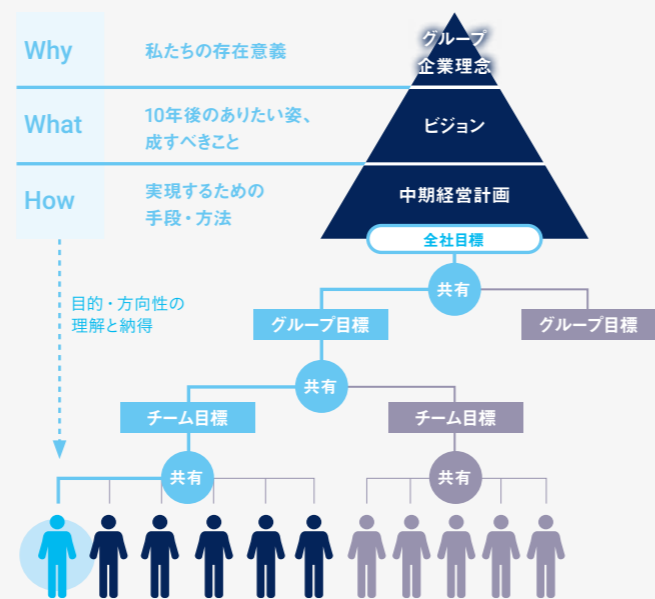
行動計画②

- 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持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、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。



MESSAGE

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年度の好業績に続き、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永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

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

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



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

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

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

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を中心となりますが、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。

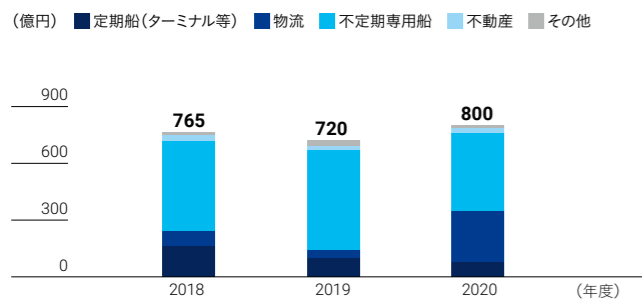
CFDとしての役割と意思決定の在り方

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

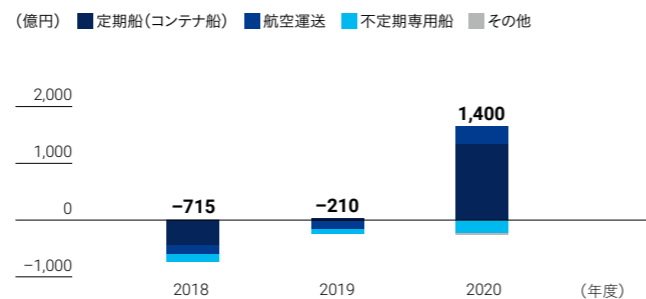
中期経営計画の進捗

		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)	グループの経営基盤を活かした営業力強化	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		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船舶計画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 に向けた新たな価値創出	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)



運賃安定型以外の事業 (経常損益ベース)



用会社への出資に加えて、デジタルイニシアティブ、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。インターナショ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 ”



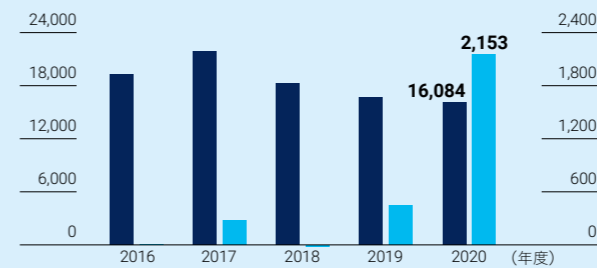
C O L U M N

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、同事業の黒字化体質を確立。市況やコロナ禍の収束時期等の不透明さはありませんが、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

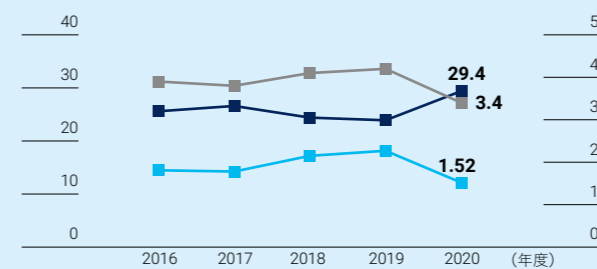
(%) ■ROE ■総資産 (億円)



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

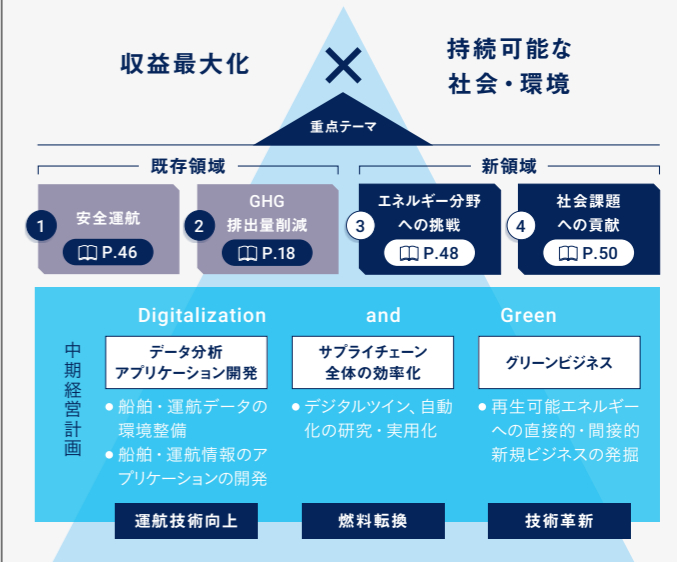


📖 P.15

⇒ 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。

事例：NYKグループが創出する、これからの価値
～新たなモノサシで捉え直した4つの事業テーマ～



⇒ 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	📖 P.46	●	●					●						●				
	GHG 排出量削減	📖 P.18												●					●
新領域	新規事業*1	📖 P.48						●	●	●				●	●				●
	社会課題*2	📖 P.50							●	●	●								●
経営基盤	人材像・人材育成	📖 P.34							●										
	ダイバーシティ&インクルージョン	📖 P.36				●			●										
	人事制度	📖 P.36							●										
	ESG 経営	📖 P.14							●										●
	グループガバナンスの浸透	📖 P.68							●										
人権*3	📖 P.58										●			●					●
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きます(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、本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シッピング管理(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、乗下船の場所が本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り場所と複数回必要な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り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。

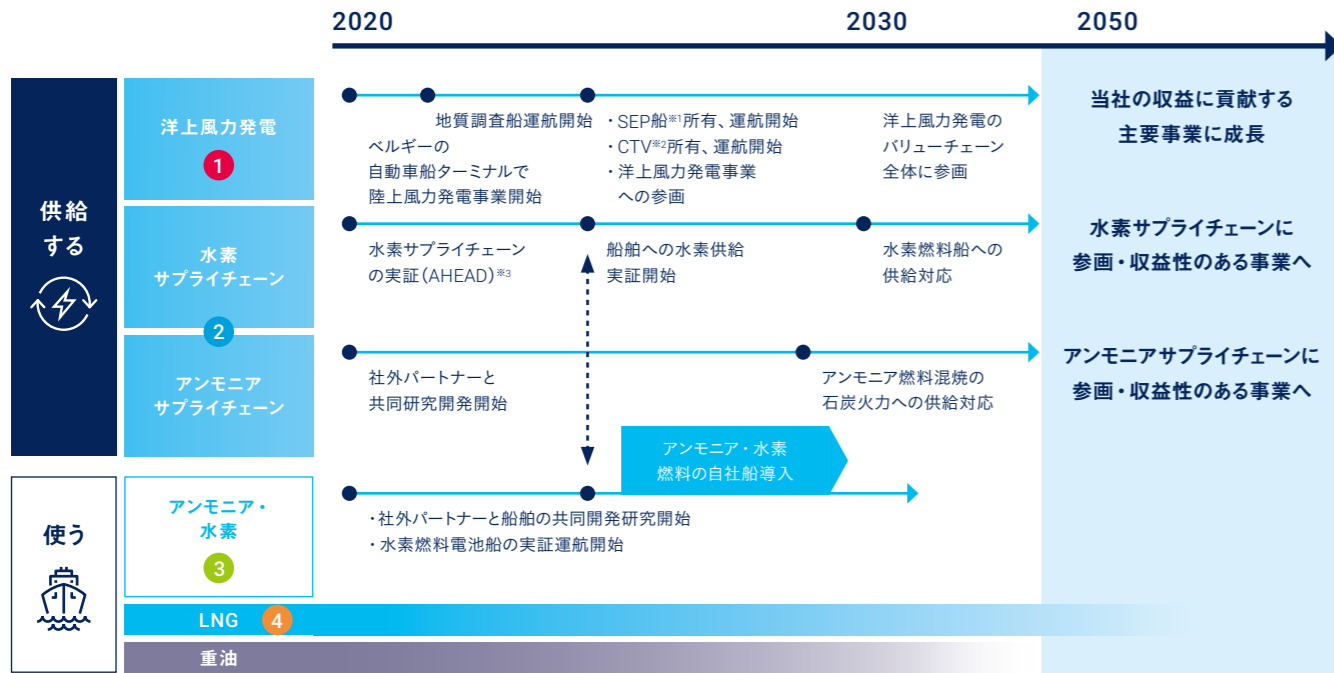
※ NTMA: NYK-TDG Maritime Academy。優秀なフィリピン人船員の育成を目的に2007年に設立。卒業生は1,100名を超え、当社グループ運航船で活躍している。



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

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
- 欧州
 - 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

COLUMN

海外拠点にも広がる「ESG活動」の萌芽

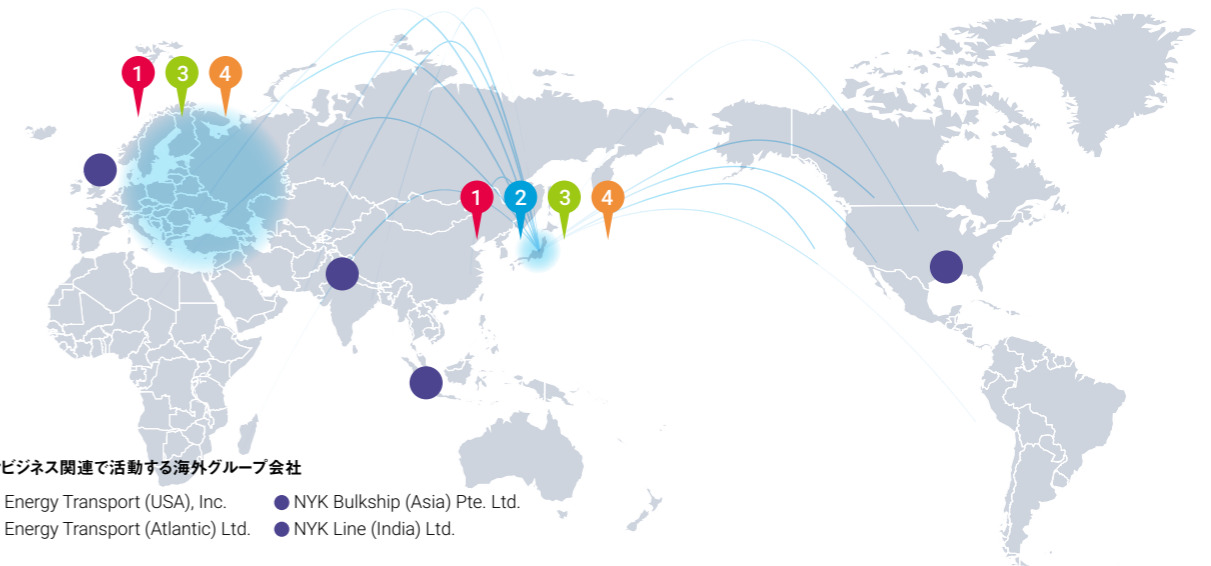
米国は世界でも有数の石油・天然ガスの生産・消費国です。日本郵船が運航する各種大型タンカーも、日本を含む各国に輸出される米国産エネルギー(LNG、LPG、原油、石油製品等)の海上輸送に多く従事しています。脱炭素社会の実現に向けては、低炭素エネルギーの海上輸送を含むサプライチェーン全体のコスト低減とそれらを可能とする技術革新が必須であり、当社グループも従来の顧客基盤とは異なるパートナーシップや連携が求められています。米国での人脈やネットワークの開拓がESG経営につながると考え、当地の国際セミナーに参加し自社の取り組みを発信しています。発表後は多くの米国企業からお声がけいただき、日々手応えを感じてい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



Profile

NYK Energy Transport (USA), Inc.
Vice President

垂石 和正



NYK Group Innovative Story

MarCoPayが挑む価値の循環

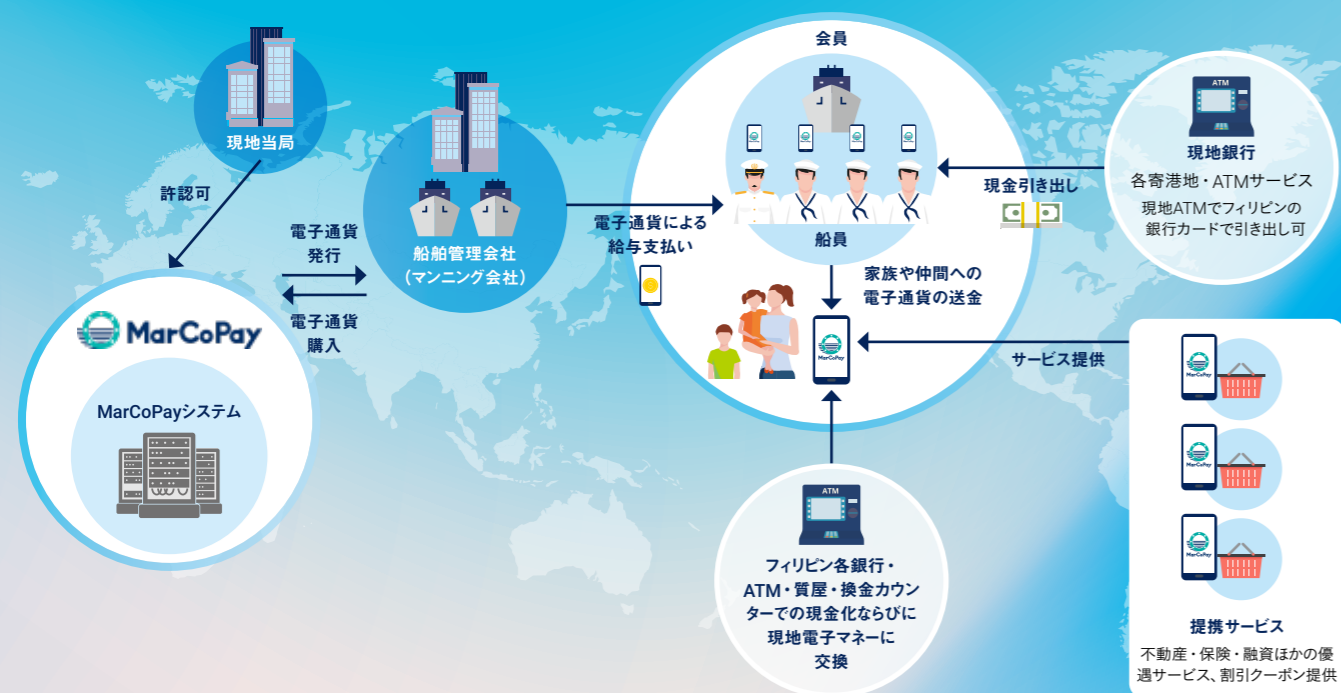
多くの外国人船員は乗船ごとの契約となる雇用形態や半年以上に及ぶ乗船期間により、さまざまな金融課題があります。一人でも多くの船員の暮らしをより良いものとするため、当社ではMarCoPay Inc.を立ち上げ、社会課題の解決に熱意をもって取り組みました。その様子をご紹介します。

「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課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、デジタル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、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、金融インフラがい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であり、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を見た時、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に見出していただいて」と藤岡自身も大きな手応えを感じている。

03

この先に見据える可能性

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ら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思っています。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堅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コード支払い		※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
- 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
- 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)
- 2019年 2月 事業パートナーTDGグループと覚書を締結
- 2019年 7月 MarCoPay Inc. 設立
- 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
- 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
- 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られ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くれています。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が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皆さんと、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いと考えています。

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く所存です。

Profile

丸紅(株) 船舶プロジェクト事業部 部長代理

若林 幹央 氏



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





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。ターミナル内での電力需要相当を100%賄うことが可能

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ノベーションとして、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)」ノータッチ^{※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ッチ、「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

「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

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防保全

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、経営の改善に役立っています。

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



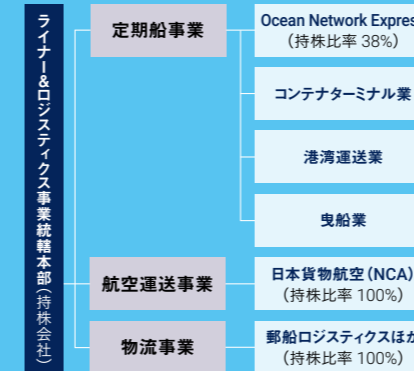
2020年度の業績をサステナブルな運賃安定型事業への
第一歩と捉え、各事業会社と連携し
さらなる競争力強化に取り組みます。

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

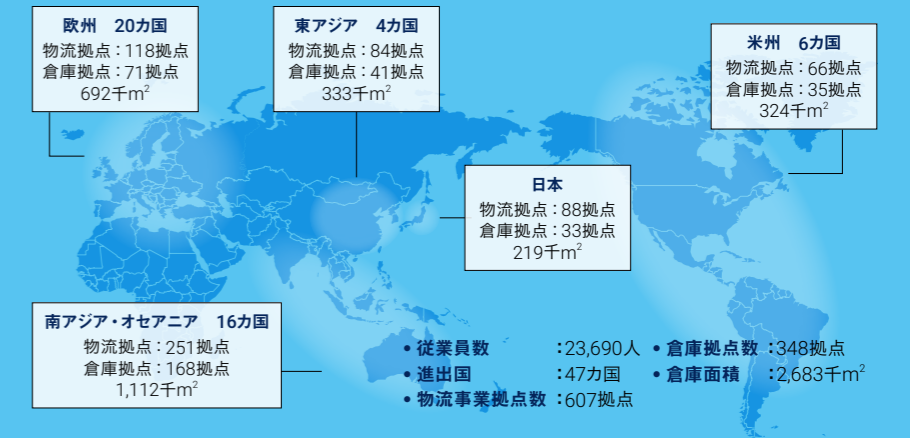
原田 浩起



ライナー&ロジスティクス事業の ビジネスモデル



物流事業拠点 (2021年3月末現在)



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。

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こと予想し、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トラクト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

ONE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下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、老齢船の処分や備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時代には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。

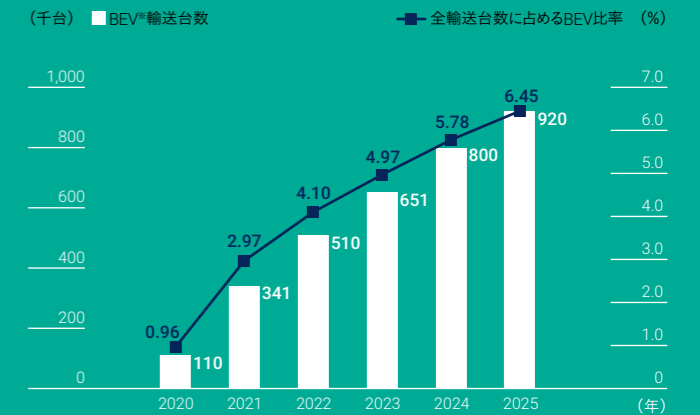
二つ目は、中国拠点における営業力の強化。世界的に加速する自動車の電動化の波に備え、中国出しの完成車の取り込みに注力します。中国直行の欧州航路を開設し、月1便以上の定期配船とするほか、中国出し欧州向け鉄道輸送の営業も強化します。複合輸送モードの提供も含めた低環境負荷サービスと安全輸送により、中国からの輸出拡大という事業機会を捉えます。

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)
Social (社会)	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)
	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。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、貨物の契約期間と備船期間が揃う割合は改善しています。

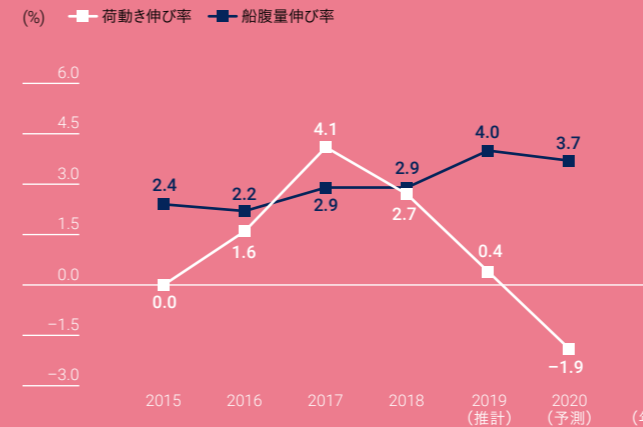
ESG視点からの新たな価値創造の取り組みは、2019年に本部内に設置した技術ソリューション営業チームを核に、CO₂排出量削減につながることも期待されるドライバルクの内航輸送など、取り組みが加速しています。2020年度は、若手を中心に

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。

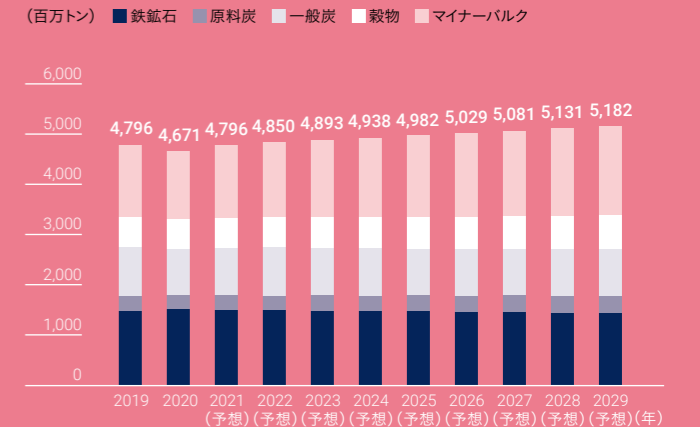
※ 市況変動にさらされる船舶

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、デジタルイノベ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

2020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、排気ガス中の硫黄酸化物(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

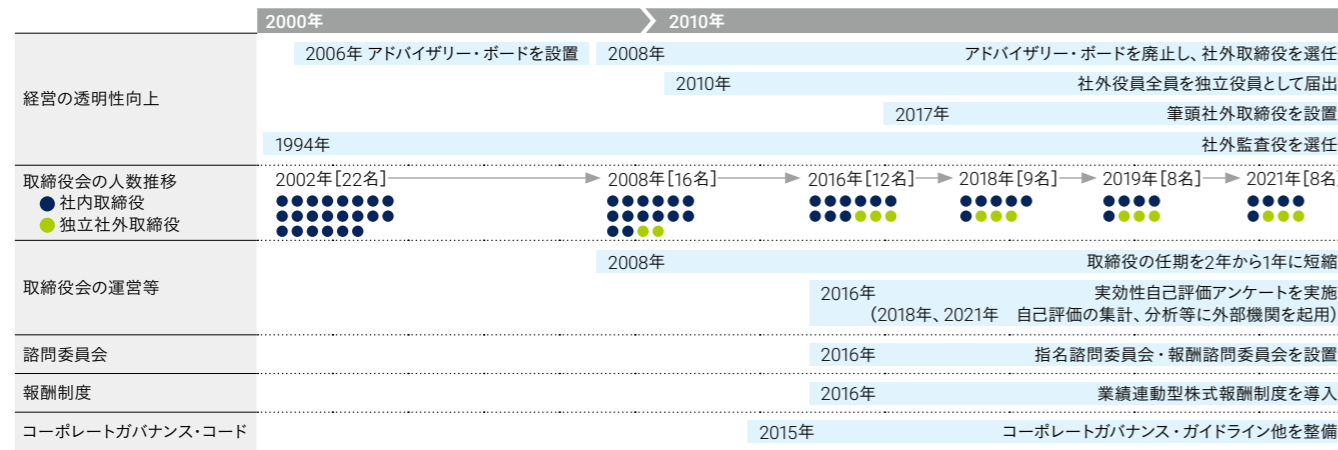
づけられており、引き続き堅調な需要拡大が見込まれています。新興国においては、人口の増加や社会や産業を支えるための安定的な電力の確保が必要不可欠であり、FSRU(Floating Storage & Regasification Unit)[※]なども含め、顧客、ビジネスパートナーとともにガスインフラの整備にも取り組んでいきます。また、ナイジェリアやアンゴラのLNGプロジェクトにおいては、現地船員の養成と技術移転に取り組んでおり、これは現地の経済発展にも寄与する重要な取り組みと自負しています。エネルギー輸送事業は、高度な貨物管理が必要となるため、安全運航・安全荷役は今後も最重要課題として徹底してまいります。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きます。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。

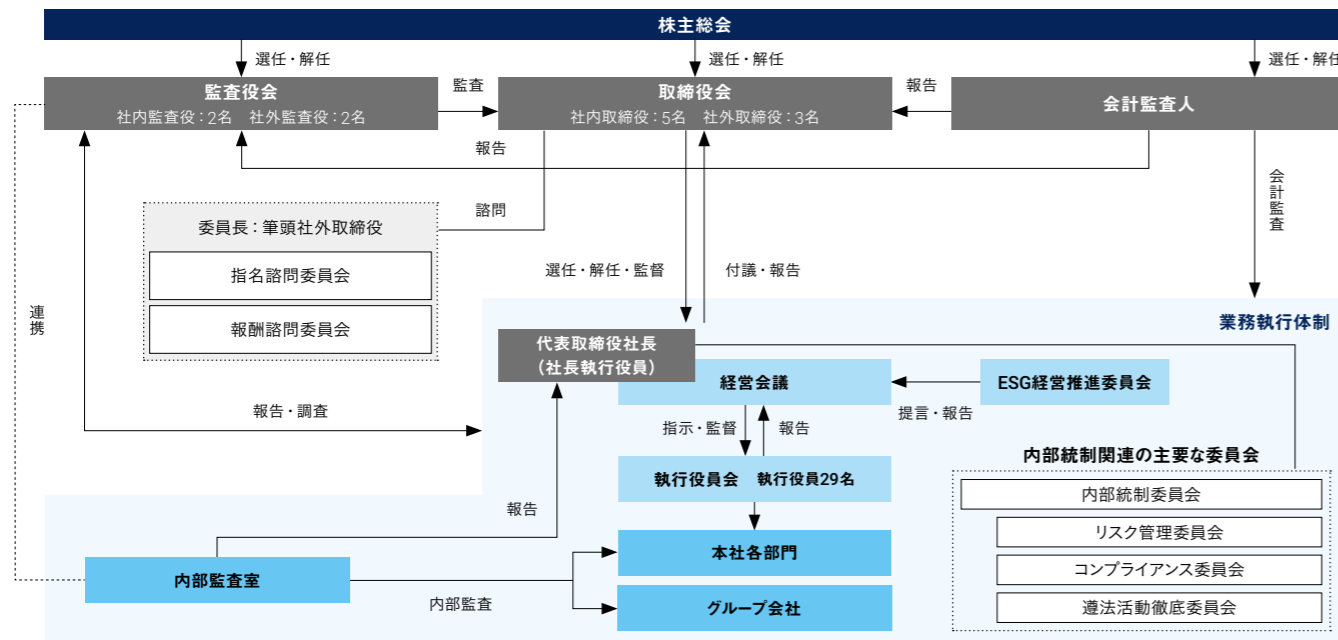
※ FSRU=浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備

コーポレートガバナンス強化の歩み



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

日本郵船の経営組織 (2021年6月18日現在)



2020年度からの取り組み

- 独立役員比率3分の1超の体制を継続 (取締役：37.5%、役員全体：41.7%)
 - 報酬諮問委員会において今後の役員報酬の在り方の審議を開始
 - 役員報酬の決定に関する方針を改正会社法等の施行に沿って改定
 - ESG経営の着実な遂行を目的として、ESG経営推進委員会を新設 (2021年4月)
- 同委員会には、外部有識者として機関投資家を招聘

取締役会と業務執行の体制

当社は、激変する事業環境への迅速かつ的確な対応のため、経営の透明性と効率性とともに、取締役会による意思決定と監督の一層の充実を図り、適切な経営体制の構築に努めています。取締役会の多様性と専門性を確保し、実質的な議論をより活発に深化させることを念頭に、当社は8名の取締役を選任し、うち3名は当社の独立性基準に則った社外取締役としています。これは、海運・物流を中核としてグローバルに展開する当社グループの事業に精通する十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し取締役会の監督機能の一層の充実を図り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。取締役会において議案の実質的な議論と審議を図れるよう、独立社外取締役や社外監査役に対する議案の事前説明を行うとともに、役員懇談会*での情報共有や意見交換を行っています。

また、当社は執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役兼務と国内外グループ会社の役員を含む29名となり、経営会議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。さらに、2020年4月に設置した、業務執行取締役と本部長である執行役員等で構成される経営会議において取締役会付議事項などの重要な業務執行に関して審議を尽くしています。

* 取締役、監査役、本部長で構成し、中長期的な経営課題に関する意見交換を行うため、定例取締役会後に開催

指名・報酬諮問委員会

コーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会の透明性確保のため、当社は筆頭社外取締役が委員長となり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。取締役会の諮問に基づき、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 (2020年度)

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

内部統制システム

当社グループは、取締役会を補佐する機関として社長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。この委員会では、財務報告の信頼性、法令の遵守、業務の有効性・効率性、資産の保全の4つを目的とする内部統制の状況を確認し、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。

具体的には、全社統制を行うコーポレート部門と横断的な統制機能を担う社内委員会・会議の活動状況をモニタリングすることで内部統制システムの運用状況を確認し、その強化策について検討しています。

2020年度は、経営会議の新設など意思決定プロセスの変更や社規則の改定、内部監査機能の強化などを通じ、当社グループ全体としての内部統制システムの運用強化に取り組みました。

なお、ガバナンス強化委員会は、設置予定通り2021年3月に活動を終了し、その活動は法務・フェアトレード推進グループ、ESG経営推進グループ、内部監査室などに引き継がれます。

ガバナンス強化委員会活動の振り返り

■ アクションプラン

- 取締役会の実効性向上**
 - 取締役会の実効性自己評価アンケートの実施
 - 社外役員への情報共有方法改善
 - 役員懇談会の活用
- 社長の経営判断とその実現を支える体制の強化**
 - 経営会議の設置
 - 機動的かつ透明性の高い意思決定プロセスの導入
- グループガバナンス強化**
 - 内部統制機能の運用強化
 - 内部監査機能の強化
 - 国内外グループ会社への展開

④ 強化・浸透活動

・ガバナンストークセッションの実施

2019年度 3回開催 合計135名参加

2020年度 4回開催 合計399名参加

・RGO/RMO*とのガバナンス対話の実施

海外4地域のRGOとガバナンス浸透・活動状況を確認

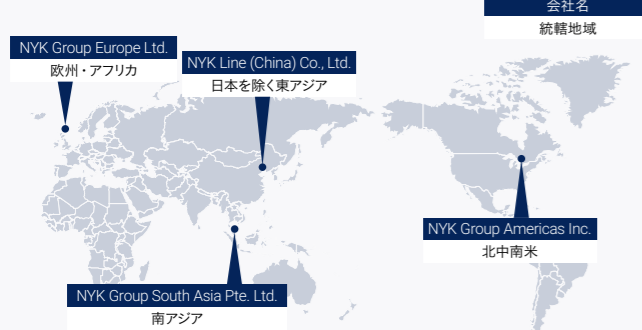
※ RMOの機能

米州・欧州・南アジア・東アジアの各拠点にRegional Management Office (RMO)を設置。Regional Governance Officer (RGO)の下、担当地域内のグループ会社に対し法務・コンプライアンス、内部監査、経理、財務、危機管理に関する指示・指導をするとともに、各地域での広報、環境、内部統制報告制度 (J-SOX) などに関する情報収集の役割を担う。



ガバナンストークセッションで登壇する内藤会長 (写真左から2番目)

海外地域統轄会社



RMOの機能



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、全取締役および全監査役に対し、前年度の実効性に関する自己評価アンケートを2016年より毎年実施しています。アンケートの結果を

踏まえ、取締役会の目指すべき方向性や問題点を議論し、実効性向上に向けた下記施策を実行しています。

具体的施策の実行

- (1) 社外役員への事前説明の充実
- (2) 議案および補足説明資料の質の向上
- (3) 役員の見解のフォローアップとそのフィードバックを確実に行う体制の確立
- (4) 社長主導によるESGやSDGsに関する活発な議論
- (5) 取締役会のほか、役員懇談会での情報共有と意見交換

なお、継続的に課題と認識されている点に関して、引き続き改善に取り組み取締役会の実効性向上を図っていきます。

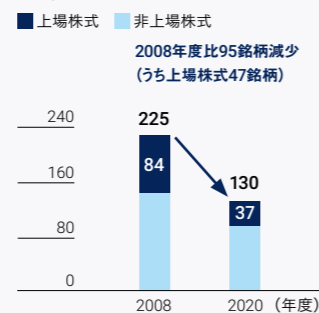
政策保有株式の保有方針

当社は、保有する政策保有株式を縮減する方針で取り組んでいます。また2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドラインに則り、個別の政策保有株式の保有目的・意義について、資本コストをベースとする収益目標と配当金・取引状況や事業活動への効果等を取締役に於いて毎年総合的に検証しています。2019年度末に40銘柄保有していた上場株式を、2020年度は3銘柄減らし37銘柄としました。

現時点で当社が保有する政策保有株式は、当社業績の安定に資する長期的な取引関係が見込まれる重要取引先であり、関係維持および強化のための手段の一つとして妥当と判断しています。また、政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、具体的な基準を定め、投資先企業の価値の毀損につながるものではないことおよび、当社の企業価値向上への貢献の有無とその程度を確認のうえ、議案への賛否を決定しています。

政策保有株式の推移(各期末現在)

銘柄数



内部監査

当社の内部監査室は「内部監査規則」に基づいて、当社および国内グループ会社の内部監査を実施しています。また、海外グループ会社の内部監査は、内部監査室の方針と指導の下、海外4拠点(米州、欧州、南アジア、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。

2020年度は、国内24件、海外32拠点を対象に内部監査を実施しました。加えて内部監査強化プロジェクトの一環として「内部監査活動の見直し」を継続しており、経費に係るデータの全件チェックを行い、異常値を検出するなど、データ分析手法の有効性についての検証が完了し、新たなデータ監査の導入を進めています。

プロジェクトの強化に伴い、専門的な知識と人材が求められていることから、2020年度より当社グループ会社の郵船ロジスティクス(株)および日本貨物航空(株)から合計7名の内部監査室員が当社に出向しており、新たな監査業務の理解促進ならびに監査法人主催のセミナーへの受講の機会を提供し、監査の品質向上を図っています。

グループ経営の取り組み

当社グループ全体の企業価値向上のため「グループガバナンスの構築」と「資本効率の向上」を推進しています。国内グループ会社においては、グループ会社の経営者選任および報酬決定プロセスの透明性向上と一本化を図っています。また、グループ各社の監査役を当社の専門部署から派遣し、役員の業務執行を監督する体制を整え、監査時の判断基準の均一化を徹底しています。

海外グループ会社においては、地域統轄会社を4拠点(米国、英国、シンガポール、中国)に設置し、当社の各管理部門と連携しながら各拠点のグループ各社におけるガバナンスをサポートするとともに、強化、効率化を図っています。さらに、グループ内の経営資源の有効活用を図るために、海外グループ会社を中心とした会社統合およびグループ共有サービスの拡充を進めています。

遵法活動徹底委員会

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

独占禁止法遵守への対応

海運自由の原則(公海における自由航行、領海内における無害航行)が支配する外航海運業は、市場の参入と退出が自由であり、競争激化に陥りやすいため、その弊害である安定輸送網の断絶、途上国海運・産業の競争力の喪失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、社会インフラとしての責任を全うするため、寄港頻度と多様な航路網の維持を目的として船社間での協調配船が行われており、競合他社と接触する機会が多く存在する業種であると言えます。

当社グループは、2012年9月以降、自動車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。当社および一部の海外現地法人は、複数の地域において損害賠償請求訴訟(集団訴訟)を提起されています。

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

従前より、社長による独占禁止法遵守徹底の表明、当社グループの国内外すべてにまたがる統制ネットワークの構築と運用、同法マニュアルなどの整備や各種研修による社内の啓発と教育、同業他社との接触規制などの諸施策を実施してまいりましたが、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。

※ 社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

■ 再発防止に向けた施策（2013年から継続）

- 遵法活動徹底委員会の開催（毎年開催）

社長を委員長とし、取締役、執行役員、監査役、海外地域統轄会社の地域長※1、本社のグループ長・各グループのコンプライアンス担当者が参加2020年9月実施（121名出席）

独禁法等遵法徹底委員会より数えて、2020年9月までに合計15回開催

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

- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書の取得

- 業界会合届出制度※2を本社・国内外子会社の役員・従業員を対象に導入

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

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

贈収賄禁止の徹底

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

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

コンプライアンスの強化

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

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

コンプライアンス研修一覧

2020年度 実施状況	実施回数	受講者数※3
コンプライアンス研修※1	18回	339名
独禁法・贈収賄禁止等研修※2	213回	4,399名
eラーニング	1回	6,298名

※1 2002年度以降延べ459回、12,827名

※2 国内外グループ会社、29カ国、110社を対象に国内は3回（集合研修から個別研修に変更）、海外は地域ごとに1～3年に1回実施。2009年以降延べ43,774名

※3 受講者数推移をサステナビリティハイライトに掲載（→P28）

内部通報制度

当社では職場での不正やハラスメント、法令違反等コンプライアンスに関わる懸念、問題の相談先として、社員や社外弁護士が聞き役となる「郵船しゃべり場」や外部業者により運営される電話相談窓口等、複数の相談窓口を設けています。国内ヘルプラインの一つである「郵船しゃべり場」では社外弁護士を含む6名の「聞き役」がコンプライアンスに関わる相談・通報を幅広く受け付けており、現在グループ会社約70社が利用しています。

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

当社本体が管理する内部通報窓口へ届いた通報・相談件数

年度	件数
2020	37

なお、当社の内部通報制度は2020年10月に消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録されました。登録により内部通報制度の実効性を高めることで、より健全で良好な職場環境や企業倫理の醸成に取り組みます。



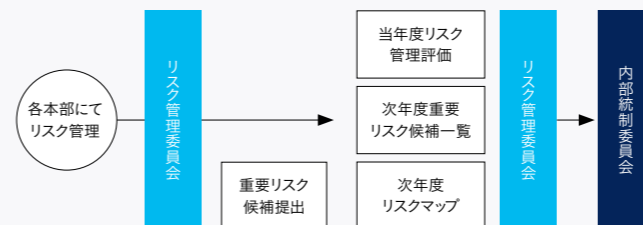
リスク管理

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

リスク評価とモニタリング

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

リスク管理体制図

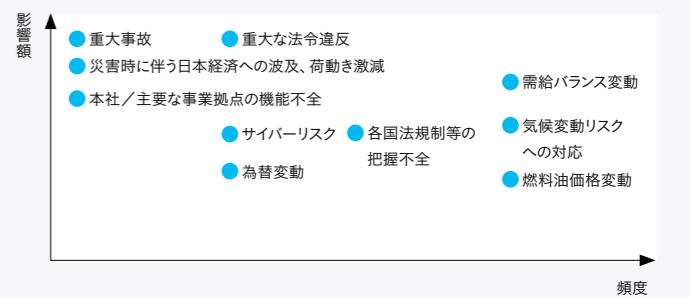


全社的リスク管理

当社グループは、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、リスク管理委員会を年2回実施し、当社の経営に大きな影響を与える、重要リスクの管理状況の報告と評価を行い、その結果を取締役に報告します。当社グループは、「当社グループの継続的成長にとって不利な影響を与える不確実性」をリスクと定義し、社長を委員長、本部長をメンバーとするリスク管理委員会において、各本部からの報告を基に重要リスクを特定し、重要リスクごとにリスク対応の推進役となる本部を決定し、グループ全体のリスク低減活動を推進します。当社グループの事業継続に重大な影響を与える「最重要リスク」には、コンプライアンスリスク、重大事故などのオペレーションリスク、気候変動への対応や自然災害などの災害に関するリスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症リス

ク、サイバーリスクがあります。また、当社グループの経営に大きな影響を与える「重要リスク」には、戦略リスクや市況変動リスク、オペレーショナルリスク、財務と会計リスクなどがあります。なお、毎年、リスク管理委員会において企業の経営に重要な影響を与える可能性がある経営者が認識している「重要リスク」の中から「最重要リスク」を選定します。

リスクマップ



情報セキュリティ対応

当社グループは、日々進化と多様化が進むサイバー攻撃に備えた多層防御の継続的強化の実施に加えて、100%の防御は不可能という視点から被害の迅速な復旧に主眼を置く「サイバーレジリエンス」に基づく対策構築と、クラウド化やテレワークに応じたネットワークの境界防御に依存しない「ゼロトラスト」ベースの対策構築を進めています。

具体的には、EDR (Endpoint Detection and Response) の導入を進めると同時に、GSOC (Global Security Operation Center) による世界中のIT機器を24時間365日常時監視する体制を作り、不正侵入の早期発見と迅速対応により被害の極小化を目指しています。加えてCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を世界各地域に組成してそれぞれをグローバルに連携させ、事故発生時にIT部門のみならず社内各部署と迅速に情報共有がなされることにより適切な対処につながる仕組みを構築しています。

また、国内外グループ会社のセキュリティレベル向上のために、情報システムセキュリティ規定に基づいたセキュリティアセスメントを全グループ会社に対して進めています。加えて、従業員一人ひとりのセキュリティ知識・意識を向上させるため、国内外グループ会社を対象に教育プラットフォームを導入し、またサイバー攻撃訓練を定期実施しています。

社内

取締役



内藤 忠顕

取締役会長・会長執行役員

所有株式数：46,013株
出席状況 取締役会：17回中17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
- 2019年 取締役会長・会長経営委員
- 2020年 取締役会長・会長執行役員



長澤 仁志

代表取締役社長・社長執行役員
ESG経営推進委員会委員長

所有株式数：28,649株
出席状況 取締役会：17回中17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
- 2019年 代表取締役社長・社長経営委員
- 2020年 代表取締役社長・社長執行役員



原田 浩起

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

所有株式数：7,647株
出席状況 取締役会：17回中17回

- 1983年 当社入社
- 2011年 バルク・エネルギー輸送統轄グループ長
- 2014年 経営委員
- 2018年 常務経営委員
- 2019年 取締役・専務経営委員
- 2020年 取締役・専務執行役員
- 2021年 代表取締役・専務執行役員



日暮 豊

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

所有株式数：7,113株
出席状況 取締役会：13回中13回

- 1985年 当社入社
- 2014年 法務グループ長
- 2016年 経営委員
- 2020年 常務経営委員
- 2020年 取締役・常務執行役員

※日暮豊氏の出席状況につきましては、2020年6月29日の就任後に開催された取締役会を対象としています



久保田 浩司

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

所有株式数：1,632株
出席状況 取締役会：—

- 1989年 当社入社
- 2018年 企画グループ長
- 2019年 経営委員
- 2020年 執行役員
- 2021年 取締役・常務執行役員

執行役員

専務執行役員

- 小山 智之
- 河野 晃
- 曾我 貴也

常務執行役員

- スヴェイン スタイムラー
- 鹿島 伸浩
- 神山 亨

執行役員

- 須田 雅志
- 岡崎 一正
- 鈴木 英樹
- 梅原 慎史
- 筒井 裕子
- 丸山 徹
- 西山 博章
- 樋口 久也
- 渡辺 浩庸
- パトリック プレナン

- 加藤 毅
- 首藤 健一郎
- 鈴木 康修
- 西島 裕司
- 伴野 拓司
- 池田 豊
- 中村 利
- 佐高 圭太

社外

独立社外取締役



片山 善博

筆頭独立社外取締役

所有株式数：17,182株
出席状況 取締役会：17回中17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
- 2007年 慶應義塾大学教授
- 2010年 総務大臣就任
- 2011年 同上退任
- 2016年 当社独立社外取締役
- 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)
- 2019年 当社筆頭独立社外取締役

独立社外監査役



中曽 宏

所有株式数：219株
出席状況 取締役会：13回中13回
監査役会：10回中10回

- 1978年 日本銀行入行
- 2003年 同行金融市場局長
- 2008年 同行理事
- 2013年 同行副総裁
- 2018年 同上退任
- 2018年 株式会社大和総研理事長(現職)
- 2020年 当社独立社外監査役

※中曽宏氏の出席状況につきましては、2020年6月29日の就任後に開催された取締役会・監査役会を対象としています



国谷 裕子

所有株式数：6,810株
出席状況 取締役会：17回中17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 当社独立社外取締役



桑原 聡子

所有株式数：658株
出席状況 取締役会：13回中13回
監査役会：10回中10回

- 1990年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
- 1990年 森総合法律事務所(現 森・濱田松本法律事務所)入所
- 1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー
- 2020年 同上退任
- 2020年 外苑法律事務所パートナー(現職)
- 2020年 当社独立社外監査役

※桑原聡子氏の出席状況につきましては、2020年6月29日の就任後に開催された取締役会・監査役会を対象としています



田邊 栄一

所有株式数：1,753株
出席状況 取締役会：17回中17回

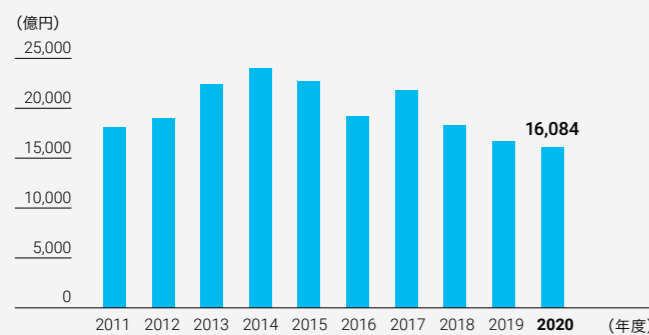
- 1978年 三菱商事株式会社入社
- 2008年 同社執行役員
- 2012年 同社常務執行役員
- 2016年 同社副社長執行役員 コーポレート担当役員
- 2016年 同社代表取締役副社長執行役員
- 2018年 同上退任、同社顧問
- 2019年 当社独立社外取締役
- 2020年 三菱商事株式会社顧問退任

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
業績:							
売上高	¥ 1,807,819	¥ 1,897,101	¥ 2,237,239	¥ 2,401,820	¥ 2,272,315	¥ 1,923,881	¥ 2,183,201
売上原価	1,661,112	1,704,591	1,991,043	2,127,207	2,009,547	1,736,723	1,952,401
販売費及び一般管理費	170,831	175,075	201,200	208,419	213,802	205,236	202,974
営業利益(損失)	-24,124	17,434	44,995	66,192	48,964	-18,078	27,824
経常利益(損失)	-33,238	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016
親会社株主に帰属する当期純利益	-72,820	18,896	33,049	47,591	18,238	-265,744	20,167
設備投資	309,288	302,326	248,230	199,343	115,791	155,993	200,443
減価償却費	100,857	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839
年度末財政状態:							
総資産	2,122,234	2,430,138	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636
有利子負債	1,067,125	1,292,191	1,241,963	1,098,357	940,576	945,391	983,432
自己資本	579,342	650,490	720,270	810,311	773,678	522,471	551,887
キャッシュ・フロー:							
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,837	93,951	136,522	136,448	142,857	27,924	89,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	-139,402	-135,566	6,409	26,755	-46,895	-144,612	-137,994
財務活動によるキャッシュ・フロー	72,159	177,966	-95,485	-199,007	-160,260	1,952	17,587
1株当たり情報:							
当期純利益(損失)	-429.19	111.40	194.85	280.60	107.54	-1,572.35	119.57
純資産	3,415.35	3,834.95	4,246.65	4,777.86	4,562.10	3,097.96	3,272.21
年間配当金	40.0	40.0	50.0	70.0	60.0	-	30.0
配当性向(%)	-	35.9%	25.7%	24.9%	55.8%	-	25.1%
経営指標:							
自己資本当期利益率(ROE)(%)	-11.5%	3.1%	4.8%	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%
総資産当期利益率(ROA)(%)	-3.4%	0.8%	1.3%	1.9%	0.8%	-12.4%	1.0%
税引後投下資本事業利益率(%)	-0.6%	1.1%	2.3%	3.1%	2.6%	0.6%	1.7%
デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.84	1.99	1.72	1.36	1.22	1.81	1.78
自己資本比率(%)	27.3%	26.8%	28.2%	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%

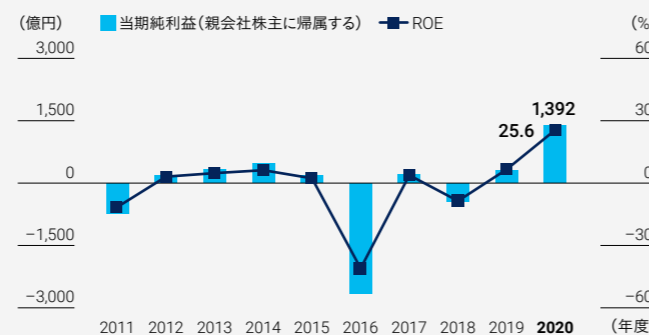
※ 配当性向は、当期純利益がマイナスである場合には記載していません

※ 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

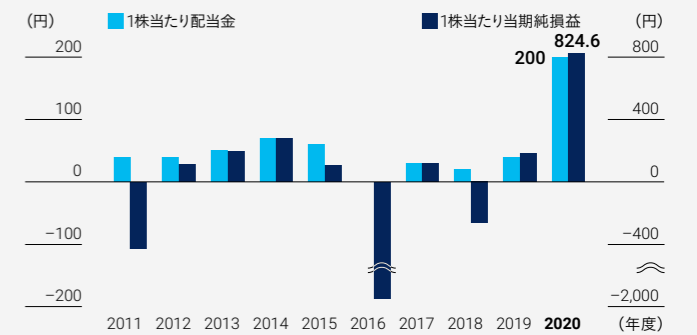


当期純利益(親会社株主に帰属する)/ROE

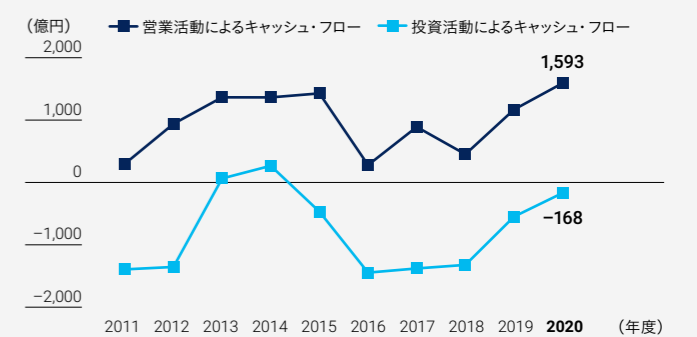


2018年度	2019年度	2020年度
		(百万円)
¥ 1,829,300	¥ 1,668,355	¥ 1,608,414
1,634,188	1,461,434	1,375,232
184,026	168,225	161,644
11,085	38,696	71,537
-2,052	44,486	215,336
-44,501	31,129	139,228
170,776	139,232	101,778
89,713	104,057	98,803
		(百万円)
2,001,704	1,933,264	2,125,480
1,046,182	1,049,853	951,143
487,432	462,664	625,332
		(百万円)
45,260	116,931	159,336
-132,292	-54,867	-16,871
62,715	-61,733	-125,483
		(円)
-263.80	184.39	824.55
2,889.26	2,740.41	3,703.27
20.0	40.0	200.0
-	21.7%	24.3%
		(円)
-8.6%	6.6%	25.6%
-2.2%	1.6%	6.9%
0.9%	2.7%	12.8%
2.15	2.27	1.52
24.4%	23.9%	29.4%

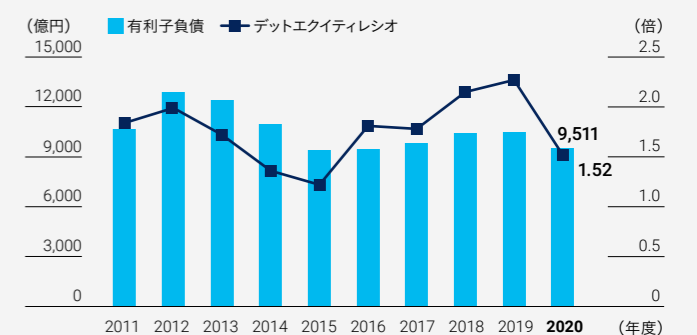
1株当たり配当金/当期純利益



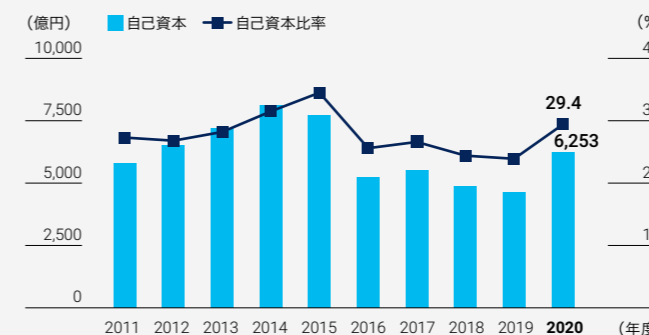
キャッシュ・フロー



有利子負債とデットエクイティレシオ(グロス)



自己資本/自己資本比率



格付け

(2021年4月1日現在)

格付会社	種類	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付(見通し)	A-(安定的)
	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)	Ba2(安定的)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高:										(百万円)
定期船事業	¥ 418,744	¥ 441,863	¥ 617,494	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 286,339	¥ 202,248	¥ 170,537
ターミナル関連事業	140,089	140,804	-	-	-	-	-	-	-	-
航空運送事業	82,612	77,864	88,854	99,110	91,101	81,919	97,826	56,750	75,157	122,459
物流事業	365,191	366,829	431,567	486,919	496,509	461,361	512,332	525,826	476,326	561,234
不定期専用船事業	730,854	795,587	988,489	995,851	902,291	717,729	795,606	841,358	819,807	681,564
不動産業	10,849	10,423	9,946	9,504	9,781	9,439	7,941	7,617	7,346	6,884
客船事業	32,471	35,042	45,270	49,802	-	-	-	-	-	-
その他の事業	184,577	173,635	192,767	170,607	147,015	146,614	172,300	188,158	165,690	129,789
消去・全社	-157,571	-144,950	-137,150	-106,327	-80,751	-79,087	-94,238	-76,751	-78,220	-64,055
連結	1,807,819	1,897,101	2,237,239	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,829,300	1,668,355	1,608,414
経常利益:										
定期船事業	-44,757	-9,433	-782	9,807	-321	-12,716	10,874	-26,401	13,442	140,821
ターミナル関連事業	7,748	6,952	-	-	-	-	-	-	-	-
航空運送事業	3,384	-4,862	-7,371	699	1,585	2,631	1,811	-15,969	-15,583	33,281
物流事業	9,266	4,773	6,534	10,794	11,869	7,650	2,382	7,728	4,721	27,049
不定期専用船事業	-7,786	18,623	54,884	60,082	46,595	-4,168	9,643	33,791	44,187	18,605
不動産業	3,902	3,940	3,824	3,257	3,379	12,079	2,659	2,747	2,564	2,584
客船事業	-5,823	-3,744	717	2,117	-	-	-	-	-	-
その他の事業	811	1,475	672	-596	-53	-1,496	3,167	3,082	1,773	-2,251
消去・全社	15	11	-55	-2,153	-2,997	-2,940	-2,522	-7,031	-6,619	-4,754
連結	-33,238	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052	44,486	215,336
資産:										
定期船事業	261,554	280,701	452,479	499,804	419,247	401,983	405,307	361,893	296,981	428,685
ターミナル関連事業	158,466	166,070	-	-	-	-	-	-	-	-
航空運送事業	69,766	90,311	78,845	56,221	47,597	53,004	77,362	64,122	63,205	65,535
物流事業	205,224	217,455	237,998	274,382	250,303	255,189	277,919	281,834	281,608	348,707
不定期専用船事業	1,295,649	1,412,501	1,502,207	1,501,200	1,338,549	1,269,346	1,256,094	1,285,305	1,269,819	1,271,637
不動産業	54,596	57,372	53,841	56,835	63,542	56,266	58,854	57,328	54,948	52,400
客船事業	28,117	28,659	33,786	44,273	-	-	-	-	-	-
その他の事業	457,568	607,828	552,979	414,123	251,326	209,981	195,238	171,748	159,032	173,614
消去・全社	-408,711	-430,536	-360,902	-277,012	-125,795	-201,587	-199,141	-220,530	-192,330	-215,099
連結	2,122,234	2,430,364	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	1,933,264	2,125,480
減価償却費:										
定期船事業	11,471	12,607	16,858	17,660	20,173	17,646	13,770	11,754	11,668	9,891
ターミナル関連事業	4,776	4,789	-	-	-	-	-	-	-	-
航空運送事業	787	2,320	2,247	2,595	2,160	2,360	2,825	4,485	4,006	3,232
物流事業	6,214	6,376	7,327	8,043	8,202	7,175	8,355	9,088	19,881	19,913
不定期専用船事業	73,710	67,388	75,469	68,688	68,942	61,223	59,404	60,465	65,982	63,293
不動産業	924	909	917	1,090	1,118	1,056	1,259	1,285	1,355	1,366
客船事業	1,860	2,044	2,114	1,800	-	-	-	-	-	-
その他の事業	1,122	1,094	1,030	1,387	2,916	2,543	2,244	2,672	1,216	1,159
消去・全社	-10	-8	-9	-220	-166	-1	-19	-37	-53	-53
連結	100,857	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057	98,803

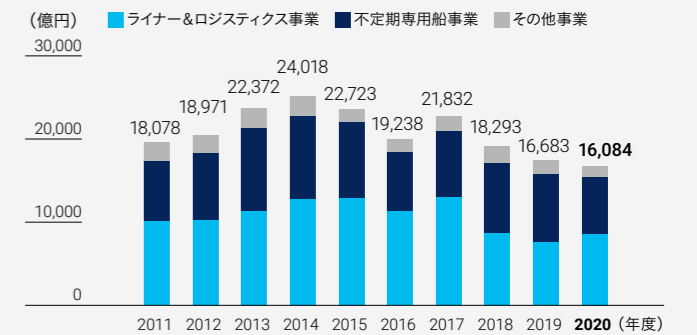
※ 2013年度より「ターミナル関連事業」は「定期船事業」に含めて表示する方法に変更し、また、一部の連結子会社の事業セグメントを「定期船事業」から「不定期専用船事業」に変更しています

※ 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

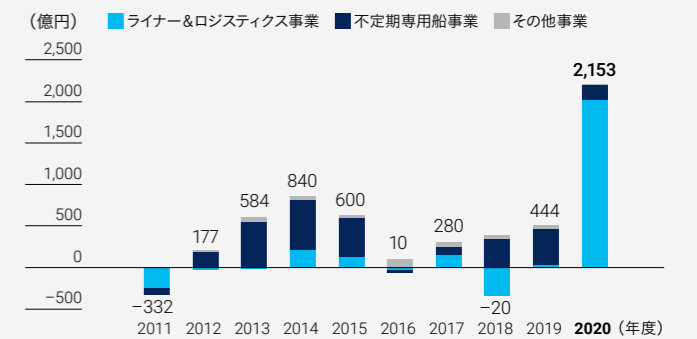
※ 2021年度より「一般貨物輸送事業」は「ライナー&ロジスティクス事業」に名称を変更しています

※ 事業区分変更前の数値はリステートしていません

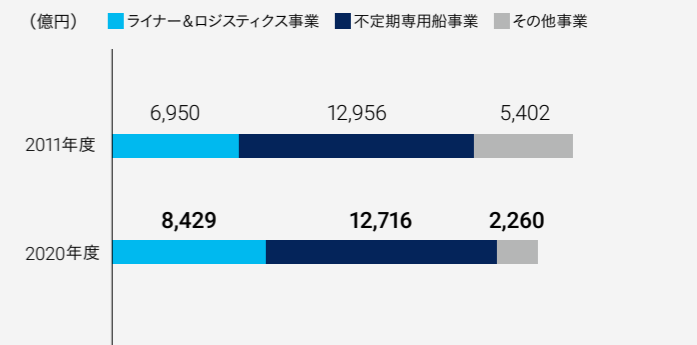
売上高



経常損益



資産



2020年度の当社グループのGHG排出量・割合

内容	排出量 (ton-CO ₂ e)	排出量 (割合)
Scope1 (運航船舶、航空機、トラック等)	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%

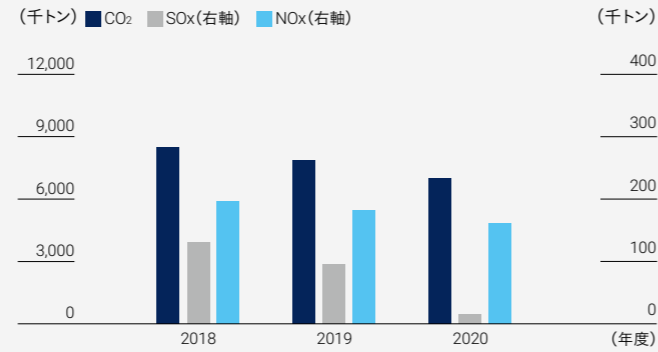
※ CO₂e: CO₂ equivalent。二酸化炭素換算
 ※ Scope1、2、3のGHG排出量データは、第三者検証機関によるデータ検証を受けています
 検証報告書 (<https://www.nyk.com/esg/envi/data>)

運航船舶／航空機

日本郵船

INPUT (運航船舶)			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(千トン)			(千トン)		
C重油	2,574	2,361	CO ₂ 排出量	8,473	7,860
A重油	0	0	SOx	131	96
軽油	143	153	NOx	196	182

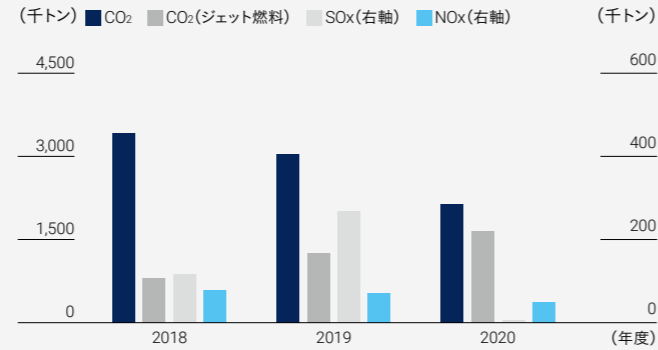
※ Sox Global Capに対応したことで、2020年1月1日より、船用燃料の成分を含有硫黄分Max3.5%のHSFOから含有硫黄分Max0.5%のLSFOへ仕様変更したためSOx排出量が減少しました



国内外グループ会社

INPUT (運航船舶)			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(千トン)			(千トン)		
C重油	973	876	CO ₂ 排出量	3,413	3,040
A重油	20	20	SOx	116	268
軽油	100	76	NOx	79	70

※ Sox 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SOx排出量が減少しました



INPUT (航空機)			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(KL)			(千トン)		
ジェット燃料	322,673	506,459	CO ₂ 排出量	803	1,247

※ 日本郵船および国内外グループ会社が使用するLNG燃料の使用量およびCO₂排出量は、上記に含まれていません (参考)INPUT 186千トン、OUTPUT 510千トン

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

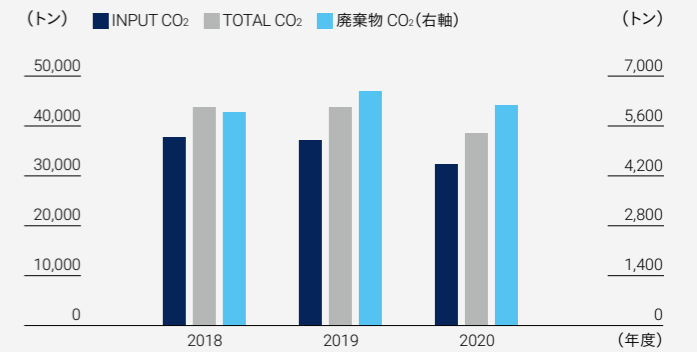
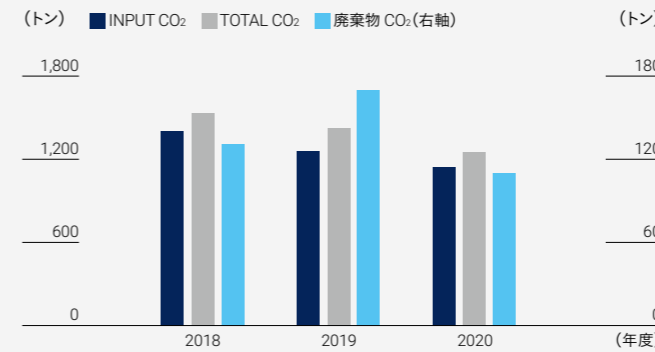
INPUT			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(千kwh)			(トン)		
電気	2,353	2,194	一般廃棄物	40	52
A重油	0	0	産業廃棄物	4	5
B・C重油	0	0	リサイクル	103	83
軽油	0	0	廃棄物 CO ₂ 排出量	131	170
灯油	0	0	INPUT CO ₂ 排出量	1,405	1,256
ガソリン	15	12	TOTAL CO ₂ 排出量	1,536	1,426
液化石油ガス (LPG)	0	0			
都市ガス	21	20			
蒸気	1,352	1,028			
温水	0	0			
冷水	0	0			
水	17	15			
紙	20	18			

※ 電気使用量は本店内ビルテナントとの共有部を含め算出しています
 ※ 2020年度の電力由来の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0.457kg-CO₂/kWh(2019年度実績)を使用しています
 ※ 廃棄物量の再利用率は57%です
 ※ INPUT CO₂排出量は、INPUTの項目が起因して排出されるCO₂排出量です

国内グループ会社

INPUT			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(千kwh)			(トン)		
電気	49,292	51,930	一般廃棄物	939	957
A重油	9	9	産業廃棄物	1,211	1,426
B・C重油	0	0	リサイクル	314	317
軽油	4,624	4,415	廃棄物 CO ₂ 排出量	5,981	6,594
灯油	50	47	INPUT CO ₂ 排出量	37,785	37,213
ガソリン	615	579	TOTAL CO ₂ 排出量	43,766	43,807
液化石油ガス (LPG)	51	71			
都市ガス	377	317			
蒸気	222	134			
温水	1,519	2,048			
冷水	163,121	115,012			
水	218	123			
紙	457	420			

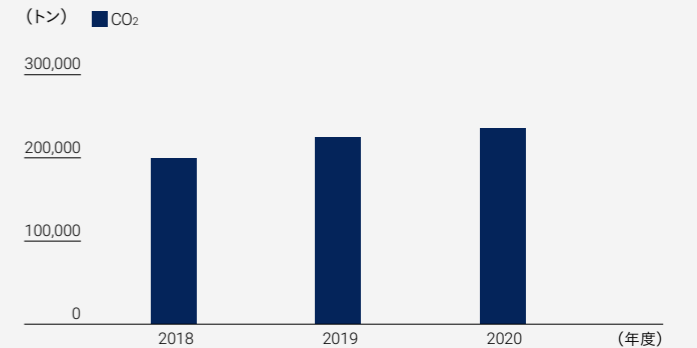
※ 2020年度の電力由来のCO₂排出量の算出には、環境省が発刊している電気事業者別排出係数(2019年度実績)を使用しています
 ※ 連結子会社を対象としています
 ※ INPUT CO₂排出量は、INPUTの項目が起因して排出されるCO₂排出量です



海外グループ会社

INPUT			OUTPUT		
2018年度	2019年度	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
(千kwh)			(トン)		
電力	55,866	60,793	CO ₂ 排出量	199,471	224,465
ガソリン	42,278	26,344			
軽油	21,050	48,520			
LPG	616	588			
天然ガス	7,137	4,921			

※ 電力由来のCO₂排出量の算出には換算係数としてCarbon Foot Print/Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)を参照しています
 ※ 連結子会社を対象としています



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すことにより、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。

2020年度は本邦初のLNG燃料船「SAKURA LEADER」を竣工させ、その他引き続きSOxスクラバーの搭載など、地球温暖化や大気汚染防止に力を入れました。

環境保全コスト／効果の年度比較

(単位:百万円)			
	2019年度	2020年度	
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	環境保全コスト	13,679	13,744
	効果	396	1,687

当社独自の分類

(単位:百万円)			
環境方針	目的	項目	環境保全コスト
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)	114
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)	157
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	382
	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、LNG燃料推進機器などの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策など	8,664
	オゾン層破壊防止	船舶空調機・冷凍機など	0
	海洋汚染防止	バラスト水処理装置や当社独自のビルジシステムなど	3,547
6. 環境教育	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	856
	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
7. 社会活動	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	21
合計			13,744

※1 FSC認証を採用しているが、価格差が大きくないのでゼロで計上

環境省ガイドラインによる分類

(単位:百万円)		
環境保全コスト	投資	費用
(1) 事業エリア内コスト		
① 公害防止コスト	9,495	5
② 地球環境保全コスト	2,734	360
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	272
② 環境情報開示、環境広告	0	19
③ 環境教育	0	2
④ 環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷軽減	0	856
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	2
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	12,229	1,515

集計方法
 ※ 期間は2020年4月1日から2021年3月31日。(船舶の燃費節減活動の集計期間は2020年1月1日から2020年12月31日まで)
 ※ 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認証に係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)
 ※ 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参照
 ※ 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
 ※ 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
 ※ 効果は、その影響が定量的に把握できるものを計上

第40回無担保社債(日本郵船グリーンボンド)に関する資金充当状況および環境改善効果

資金充当レポート(2020年10月に全額充当完了)
 ・ LNG関連(LNG燃料船、LNG燃料供給船)の一部に86億円充当
 ・ 規制対応関連(スクラバー、バラスト水処理装置)の一部に14億円充当
 ・ 上記に占めるリファイナンスの割合:24%

インバクトレポート		
	2018年度	2019年度
① LNG燃料船	1隻	2隻
・ GHG排出量	35,730 mt/隻/年	
・ GHG削減率	21%	
・ CO ₂ 削減率	30%	
・ NOx削減率	30%	
・ SOx削減率	99%	
② LNG燃料供給船	1隻	1隻
・ GHG排出量	3,647 mt/隻/年	
・ GHG削減率	15%	
・ CO ₂ 削減率	30%	
・ NOx削減率	76%	
・ SOx削減率	99%	
③ バラスト水処理装置	1隻	2隻
・ 処理量	348,000 mt/隻/年	
④ SOxスクラバー	-	9隻
・ SOx削減率	86%/隻	

※ インバクトレポートの対象期間は、当年4月1日から翌3月31日の1年間
 ※ 船舶数は、本社発行から当該報告年度までの期間に資金を充当した累積の隻数(ただし竣工前の船舶は含まない)
 ※ 環境改善効果は、第三者機関Vigeo Eirisと合意した年次影響推計モデルを用いた理論値
 ※ GHG排出量、削減率は、メタンガスの排出を加味した数値
 ※ LNG燃料船は、Vigeo Eirisが定める「論争の対象となっている活動」に関する製品を輸送していない

日本郵船グループ(日本郵船含む連結ベース) 各社決算日時点

社員の状況 連結会社社員数(長期雇用社員、有期雇用社員6カ月以上)

		2018年度	2019年度	2020年度
社員数合計(人)(a)		35,711	34,857	35,057
地域別社員数(人)	日本	7,968	7,753	7,932
	欧州	7,029	7,412	7,957
	南アジア	13,763	12,934	12,650
	北米	2,106	1,987	1,964
	東アジア	3,352	3,303	3,207
	オセアニア	363	311	205
	中南米	1,130	1,157	1,142
地域別役員登用人数(人)※1	日本	男性 264 女性 4	230 4	176 6
	欧州	男性 55 女性 8	68 5	84 18
	南アジア	男性 112 女性 17	83 14	119 5
	北米	男性 28 女性 1	24 2	23 2
	東アジア	男性 27 女性 1	25 4	21 0
	オセアニア	男性 7 女性 0	5 0	6 0
	中南米	男性 6 女性 0	12 3	5 1

※1 現地採用のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者除く

社員の多様性

		2018年度	2019年度	2020年度
外国人船員数(人)	合計(b)	18,055	17,742	17,254
	管理支配船	6,879	6,434	6,166
	単純用船	11,176	11,308	11,088
女性社員比率(%)		34.6	37.0	37.0
女性管理職比率(%)※1		23.8	25.0	25.0

※1 マネージャー以上

		2018年度	2019年度	2020年度
地域別役員	日本	男性 89.4 女性 10.6	89.9 10.1	91.5 8.5
男女比率(%)※1	欧州	男性 79.1 女性 20.9	72.8 27.2	73.6 26.4
	南アジア	男性 67.6 女性 32.4	66.2 33.8	60.6 39.4
	北米	男性 67.9 女性 32.1	64.6 35.4	66.3 33.7
	東アジア	男性 63.9 女性 36.1	63.0 37.0	62.9 37.1
	オセアニア	男性 87.7 女性 12.3	93.0 7.0	86.0 14.0
	中南米	男性 72.1 女性 27.9	72.7 27.3	69.2 30.8
男女別社員数(人)	男性	23,688	22,265	22,436
	女性	12,023	12,592	12,621
職種別社員数(人)	陸上職※2	34,692	33,976	34,185
	海上職※3	1,019	881	872
新規雇用人数(人)	合計	6,997	5,170	3,889
	男性	4,508	3,305	2,452
	女性	2,489	1,865	1,437
自己都合離職率(%)		-	10.4	12.2

※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
 ※ 海技免許保有者(海技免許取得のための海技大学校在籍者を含む)

グループ社員数(外国人船員含む)

	2018年度	2019年度	2020年度
合計(人)(a+b)	53,766	52,599	52,311

労働安全衛生

	2018年度	2019年度	2020年度
LTI率(%)	-	1.55	2.22
死者数(人)	11	5	4
死亡率(%)	0.03	0.01	0.01

算定方法:(休業を伴う労災件数)/(延べ労働時間)×1,000,000
 なお、延べ労働時間は2,000時間/人の見做しとして算定

⇒ 日本郵船単体

社員の状況

		2018年度	2019年度	2020年度		
社員数合計(人)		1,732	1,774	1,788		
男女別社員数(人)	男性	1,410	1,450	1,465		
	女性	322	324	323		
雇用形態別社員数<長期>(人)	陸上職(海技者以外)	男性	758	767	759	
		女性	265	265	258	
	海技者	男性	566	574	575	
		女性	19	19	19	
雇用形態別社員数<有期>(人)	陸上職	男性	74	93	120	
		女性	38	32	38	
	海上職	男性	12	12	8	
		女性	0	0	0	
雇用形態別社員数<無期>*1(人)	陸上職	男性	—	4	3	
		女性	—	8	8	
	海上職	男性	—	0	0	
		女性	—	0	0	
職種別社員数(人)<長期+有期>*2	陸上職(海技者以外)		1,135	1,169	1,186	
		海技者		597	605	602
	平均年齢(歳)*3	陸上職(海技者以外)		40.9	41.5	41.3
			海技者		37.9	38.4
年齢層別社員数(人)*3	陸上職(海技者以外)	30歳未満	211	217	207	
		30歳以上50歳未満	516	496	495	
		50歳以上	296	319	315	
		合計	80	99	108	
	海技者	30歳未満	141	140	139	
		30歳以上50歳未満	364	354	347	
		50歳以上	80	99	108	
		合計	53	61	54	
新規雇用人数(人)*4	陸上職(海技者以外)	男性	22	29	25	
		女性	6	7	7	
	海技者	男性	24	24	20	
		女性	1	1	2	
入社3年以内での離職率(%)*5	陸上職(海技者以外)	0.9	1.0	0.0		
	海技者	1.2	7.8	5.6		
自己都合離職率(%)*6		0.8	1.5	1.0		
全体の離職率(%)*7		3.7	3.8	4.2		

*1 無期転換社員：期間の定めのない雇用契約に転換した社員
 *2 2019年度以降は<長期+有期+無期>
 *3 有期雇用除く
 *4 新卒・キャリア採用
 *5 算定方法：過去3年の新卒・キャリア採用者のうち当年度の退職者(人)／過去3年の新卒・キャリア採用者(人)
 *6 算定方法：各年度の依願退職者(人)／各年度末の長期社員総数(人)
 *7 算定方法：各年度の退職者(人)／各年度末の長期社員総数(人)

社員の多様性

		2018年度	2019年度	2020年度
女性社員比率(%)	陸上職(海技者含む)	21.2	20.9	20.4
	海上職	2.9	2.9	3.5
女性管理職比率(%)*1(a)	陸上職(海技者含む)	18.0	17.1	16.6
	海上職	0.0	0.0	0.0
女性社員(長期)総数に対する女性管理職比率(%)*1(b)		13.0	12.7	13.0
障がい者雇用率(%)		2.4	2.2	2.0

*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
 算定方法：(a)女性管理職(人)／全管理職(人)、(b)女性管理職(人)／女性総数(長期)(人)

労働安全衛生(有期雇用含む)

		2018年度	2019年度	2020年度
労働災害*1件数(件)	合計	0	1	2
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	0	1	2
LTI率(%)*2		0.00	0.44	0.00
死亡者数(人)	合計	0	0	0
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	0	0	0
休業日数(1日以上)(日)	合計	0	89	0
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	0	89	0

*1 通勤災害を除く
 2 陸上勤務中の海技者、グループ会社からの出向者および業務委託等の契約者を含む本支店勤務の社員
 算定方法：(休業を伴う労災件数)／(延べ労働時間)×1,000,000
 * 海技者
 海技免状保有者(海技免状取得のための海技大学校在籍者を含む)

支援体制

		2018年度	2019年度	2020年度
有給休暇平均取得日数(日)*1		17.0	17.2	15.4
産前産後休暇取得者数(人)*2		21	14	8
育児休業制度利用者数(人)*2	合計	52	60	49
	男性	15	28	25
	女性	37	32	24
育児休業制度利用後の復職率(%)		93.8 (退職者1名)	100.0	100.0
育児休業制度利用後の定着率(%)		100.0	93.8 (退職者1名)	100.0
育児短時間勤務制度利用者数(人)*2	合計	22	25	21
	男性	0	1	1
	女性	22	24	20
ワーキングマザー(人)*3		56	61	71
介護休業制度利用者数(人)*2	合計	1	0	0
	男性	0	0	0
	女性	1	0	0
介護休業制度利用後の復職率(%)		100.0	100.0	100.0
介護休業制度利用後の定着率(%)		100.0	100.0	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

		2018年度	2019年度	2020年度
平均研修参加時間(時間)	全平均	77.4	67.4	43.0
	陸上職*1(海技者含む)	34.9	30.3	17.2
	海上職	237.6	210.7	142.1
平均教育・研修費用(円)	全平均	271,137	255,107	177,610
	陸上職*2(海技者含む)	131,334	140,304	85,021
	海上職	798,241	697,821	533,995

*1 社外研修除く
 *2 社内・社外研修対象

創立

1885年9月29日

資本金

144,319,833,730円

社員数

連結 : 35,057名(当社および連結子会社)
 単体*: 1,788名
 (陸上職<海技者以外>1,186名、海技者602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
 169,558,156株(自己株式496,942株を除く)

上場金融商品取引所

東京証券取引所第一部

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

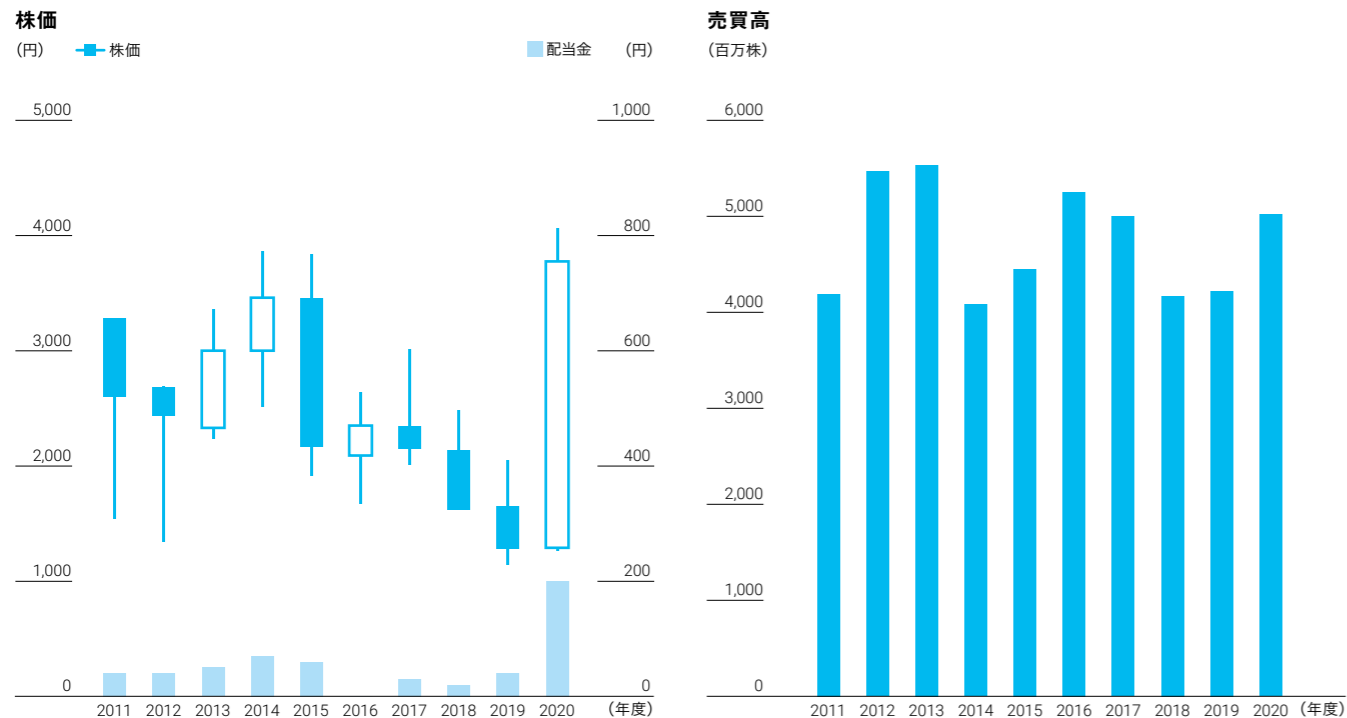
電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。
 URL : <https://www.nyk.com/ir/stock/koukoku/>
 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法で行います。

米国預託証券(ADR)

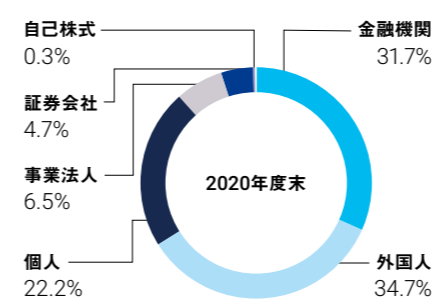
シンボル : NPNYY
 CUSIP : 654633304
 取引所 : OTC(店頭市場)
 比率(ADR:普通株):5:1
 ADR名義書換代理人
 BNY Mellon Shareowner Services
 P. O. Box 505000
 Louisville, KY 40233-5000
 フリーダイヤル :
 (米国国内)888-BNY-ADRS(888-269-2377)
 (米国外から)1-201-680-6825
 URL : <https://www.adrbnymellon.com/>
 Email : shrelations@cpushareownerservices.com

株値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月以前の株値および売買高は単元株式100株として算出しています



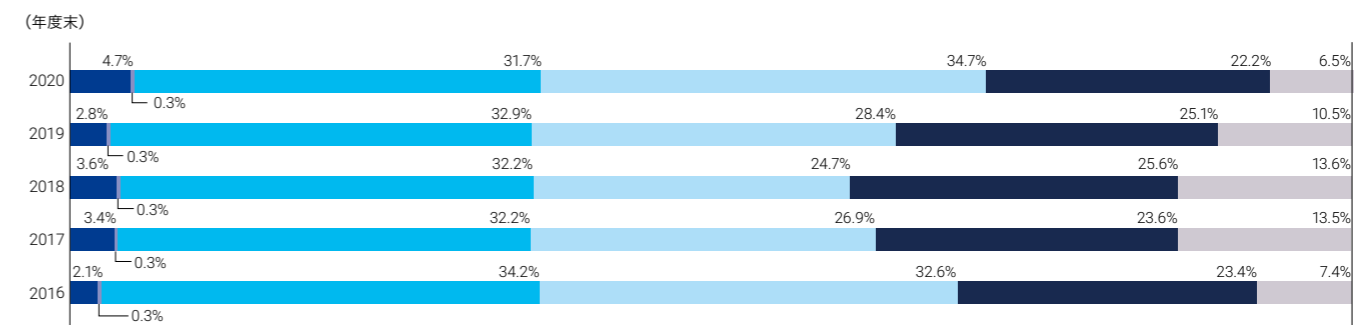
株主構成



大株主(上位10名) 2021年3月末現在

株主名	所有株式数(株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,556,300
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,312,800
三菱重工業株式会社	4,103,831
明治安田生命保険相互会社	3,447,326
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,004,900
東京海上日動火災保険株式会社	2,894,578
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,621,047
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,456,812
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	2,425,900
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	2,152,700

所有者別分布状況



外部評価

ESGの評価

CDP A LIST 2020 CLIMATE
 CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2020
 Member of Dow Jones Sustainability Indices
 FTSE4Good
 FTSE Blossom Japan
 2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
 THE INCLUSION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, 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.
 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数
 2021 Sojpo Sustainability Index

その他の表彰・認定

健康経営優良法人 2021
 DX銘柄2021
 NADE SHI BRAND 2020
 SCIENCE BASED TARGETS
 INDEPENDENT 優良賞 2020
 TOKYO 2020

各評価の詳細やその他の表彰・認定内容は以下のウェブサイトをご覧ください。

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





〒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>