

執行役員

寺島 省吾

略歴

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



執行役員

菅野 みえ

略歴

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



Special Feature

特集：1

中期経営計画策定準備委員会 メンバーによる座談会

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

〆〆 中期経営計画
策定準備委員会の活動を終えて

Q. どのような思いを持って議論を進めてきましたか。

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

常務執行役員
ライナー&ロジスティクス
事業統轄本部長

伴野 拓司

略歴

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

執行役員

西島 裕司

略歴

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

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

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

菅野 中計が、社外だけでなく社内に対しても重要なメッセージとなり得ると考え

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

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

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

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

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

〆 策定メンバーが考える、 中計のポイント 〆

Q. 特に注目してもらいたい
ポイントは何かでしょうか。

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



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

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

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

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

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

Q. 注目度の高い
GHG排出削減に向けた
今後の方針をお聞かせください。



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

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

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

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



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

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

〇〇 全世界の 日本郵船グループの社員へ

Q. グループ社員に改めて伝えたいことは何でしょうか。

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

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

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



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

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