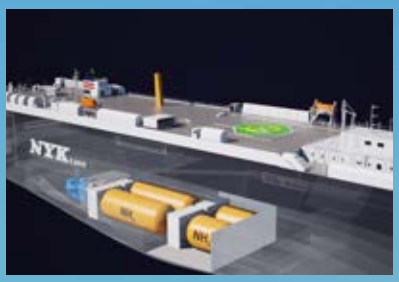
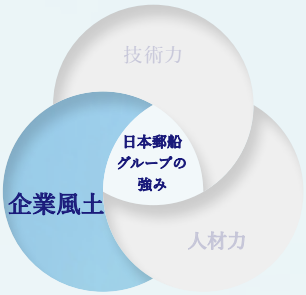
Aiming to Further Enhance the Corporate Value of the NYK Group

日本郵船グループのさらなる企業価値向上を目指して

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



日本郵船グループの3つの強み



企業風土

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

築き上げてきたグループの競争優位

技術力

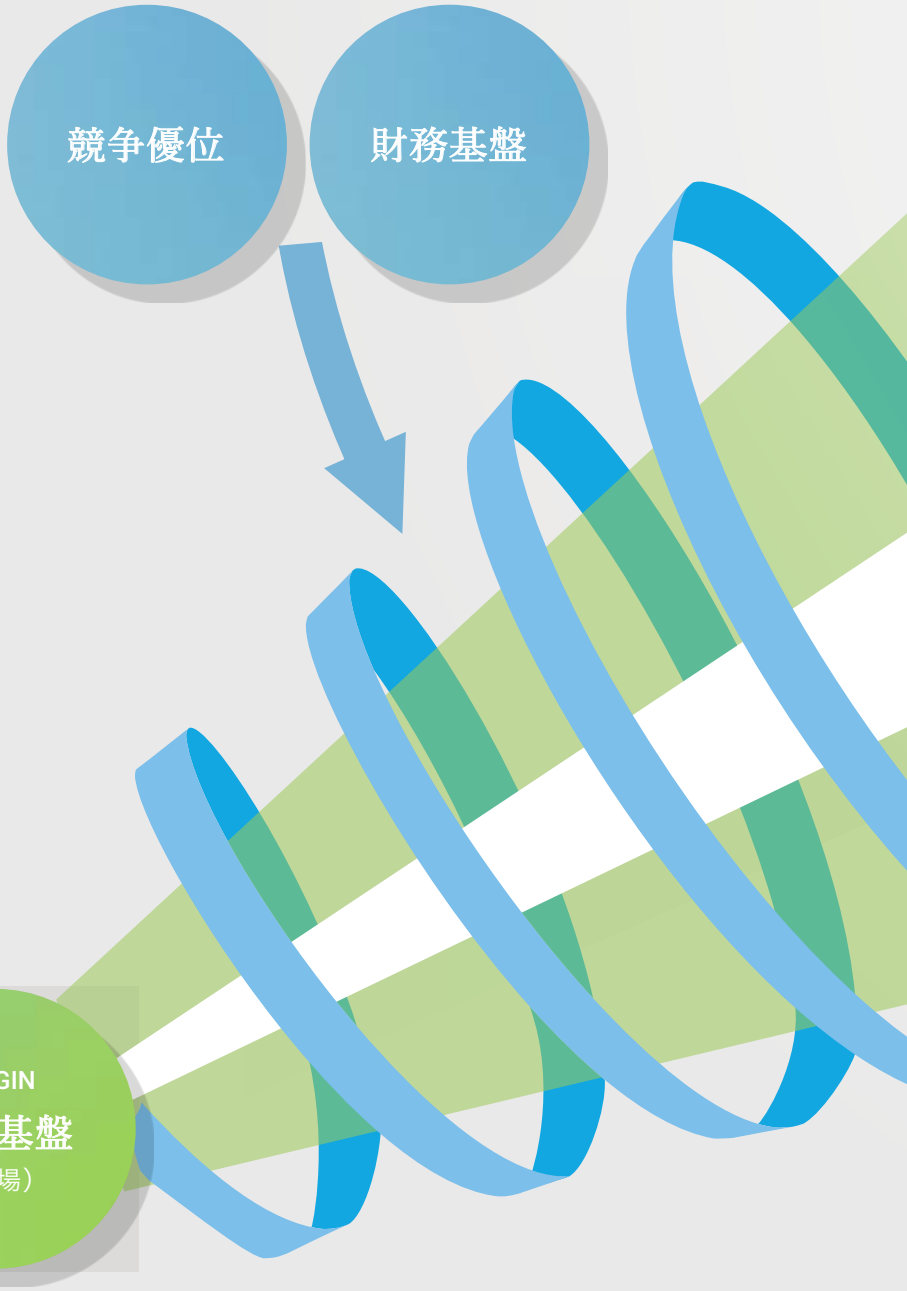
お客さまの期待に寄り添い、安全かつ環境に優しく荷物を届けるという使命のため、自身の経験から暗黙知を積み上げて試行錯誤を繰り返してきた歴史が私たちにはあります。その思いは今も受け継がれ当社グループの高度な技術力につながっています。P.39

人材力

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

企業価値向上プロセス

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



日本郵船グループの競争優位 P.38

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

ORIGIN 事業基盤（現場） P.34

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

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

当社グループの取り組みの一部を
当社ウェブサイトでも紹介しています。

現場で実践される
NYKグループESGストーリー

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

財務基盤 P.36

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

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

2050年のありたい姿

社会に貢献し、持続的成長を続ける企業グループへ

企業価値の向上

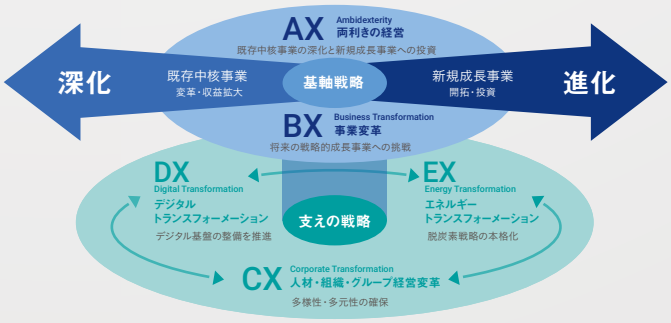
競争優位と**財務基盤**が
経営戦略を支え、
その**経営戦略**により**事業基盤**を
さらに磨いて変革を続け、さらなる高みへ

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

2050年のメガトレンド P.18

人口　グローバル化　テクノロジー　環境

中期経営計画（ABCDE-X） P.19



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

経営戦略

2030年に向けた新ビジョン策定 P.16

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 ―

	ライナー&ロジスティクス事業統轄本部	自動車事業本部
貨物	■ 一般消費財、自動車関連部品、半導体関連部品	■ 乗用車、トラック、建設機械、鉄道車両
事業規模	■ ONE※1の運航船腹量 1,557千TEU（2023年3月末現在）※2 ■ NCA保有機材 15機※3（2023年3月末現在） ■ 倉庫拠点数 374拠点（2023年3月末現在）※4 世界第7位	■ 自動車専用船隊 104隻（2022年12月31日現在）※5 ■ 自動車物流事業拠点数 36拠点（2023年3月末現在） 世界第2位
契約形態	■ 短期契約中心	■ スポット契約 短・中長期契約
競争優位のポイント	■ ボリューム確保による価格競争力／輸送品質	■ 一貫輸送による付加価値サービス／輸送品質
市況耐性	■ 市況リスクあり	■ 運賃安定型
短期・中期事業戦略	■ コスト競争力の強化／環境対応／事業ネットワークの拡充	■ サプライチェーンを担う総合力／DX／環境対応

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

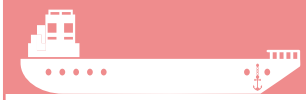
※ 短期＝2年未満、中長期＝2年以上

次の成長に向けた部門横断的な取り組み

- **安全**：安全基準NAV9000の高度化／安全運航に向けたシステムの拡充／サイバーセキュリティ施策の実施
- **環境**：2050年までのネット・ゼロエミッション達成に向けたGHG削減／輸送モードにおける低炭素・脱炭素
- **人材**：ダイバーシティ&インクルージョンを土台とした組織作り／総合力強化を目指す研修プログラムの充実
  NYK Qualityを維持した船員育成／LNG燃料船船員の育成
- **ガバナンス**：グループガバナンスの強化

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

ドライバルク事業本部



- 鉄鉱石、石炭、木材・チップ、穀物
- 世界第2位
- ドライバルカー船隊 207隻（2023年1月1日現在）※6
- スポット契約 中長期契約
- 多様で高品質な船隊／高い運航技術
- 市況リスクあり
- 市況耐性のある柔軟でレジリエントな事業構造の確立／環境対応

エネルギー事業本部

- 原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPG、海洋事業、グリーンビジネス
- タンカー船隊 67隻（2023年1月1日現在）※6
- LNGキャパシティシェア 6.3%（2023年3月末現在）
- 中長期契約
- 実績・信頼／輸送技術／危険物を輸送する技術を持つ船員
- 運賃安定型
- 川上から川下までバリューチェーン戦略／環境対応

施 P.41
素化の推進 P.41
実化／DXを主軸とした課題解決リーダーの育成 P.41
P.41
P.58

脱炭素を機会とし、高資本効率の財務戦略実行へ

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

Profile

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

財務計画の見通し、キャッシュ・アロケーションと財務戦略

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

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

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

脱炭素の取り組みを将来の企業価値向上に

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

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

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

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

変革した当社グループを実績とともにお示ししたい

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

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

(2023年5月16日取材)

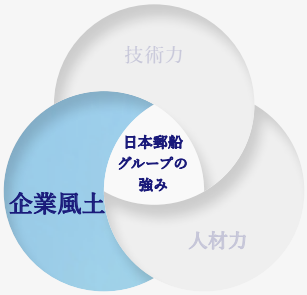
財務計画の見通し

	2022年度(実績)	2026年度	2030年度
経常利益	11,097億円	2,700億円	3,400億円
ONE以外	3,394億円	1,500億円	1,600億円
ONE(当社試算)	7,703億円	1,200億円	1,800億円
当期純利益	10,125億円	2,400億円	3,100億円
自己資本比率	66%	57%	57%前後
オンバラ影響考慮後	55%	49%	50%前後
ROIC	35.7%	6.5%	6.5%以上
ROE	48.3%	10.2%	10%以上

※ 本財務計画の見通しは2023年3月7日発表の航空運送事業に関する当社方針に沿った前提で作成

日本郵船グループの競争優位

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



企業風土

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

事例:NYKデジタルアカデミー

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

実績

NYKデジタルアカデミー修了生　延べ75名
(2019年度下期〜2023年度)

NYKデジタルアカデミー
受講者の満足度　86%

社外企業・研究機関と
協業を前提とした
契約に至った割合　40%

NYKデジタルアカデミー
による社外への
講義・研修の提供
1,202名　52企業

COLUMN

3つの競争優位の作用:NYKデジタルアカデミー修了生による宇宙事業への参画

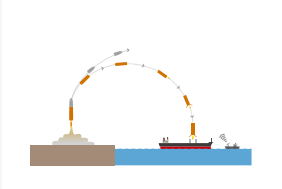
NYKデジタルアカデミーの第3期(2020年度下期)に参加し、当時中国・シンガポールに勤務していた3人のチームで、「ロケット射場船による衛星打ち上げのワンストッププラットフォーム」を企画・提案しました。ロケット回収時には、安全のために回収船を無人化させるための自律運航の技術が不可欠であり、このアイデアは船舶を扱う当社ならではの技術に目を付けたものです。

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

発案したチームメンバーの熱意が経営陣に受け止められ、2023年3月に発表された中期経営計画の新規事業の一つとして「宇宙関連事業」が採用され、同年4月に先端事業・宇宙開発チームが新設されました。現在は当社を中心に(株)MTI、郵船ロジスティクス(株)などのグループ会社と連携しながら各社の得意分野を発揮し、当社グループ全体で宇宙事業に取り組んでいます。

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

先端事業・宇宙開発チーム　寿賀大輔氏(左)
(株)MTI　山口真氏(右)



洋上の船舶上でロケットを回収する
イメージ図

技術力

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

事例:高度な技術力

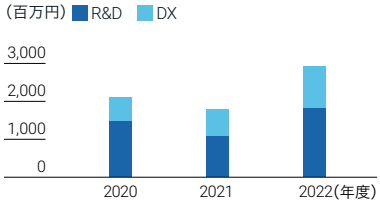
- 高品質な船舶管理、海技支援などを通じ、お客さまに選ばれるサービスを提供
- 安全航行を支えるソフト面のDX高度化、自律運航技術の開発
- 先進的な環境対応技術で一歩先を行く脱炭素への取り組み
- お客さまのサプライチェーンの一翼も担うグループ会社の物流の技術力

実績

特許件数
205件
(2023年3月末時点)

海技者の自社養成数※
120名超
(2023年4月時点)
※ 自社養成期間を経てライセンスを取得した人員

DX・研究開発への投資額推移(実績)



※ DXは本社実績(一部グループ会社含む)、R&Dは連結実績

人材力

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

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

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

事例:グローバルモビリティ

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

実績

競争力のある人材育成:
NTMAの累計卒業生数 **1,360人**(2022年11月)

幹部候補となるナショナルスタッフを対象に
Global NYK Group Weekの実施
累計参加者数 **549人**(2022年度開催)

平均研修・教育費用 海上職 **682,969円**(2022年度)

PDF P.75(フルレポート版)

Special Feature

特集：2

経営の根幹にあるマテリアリティ

― 安全・環境・人材 ―

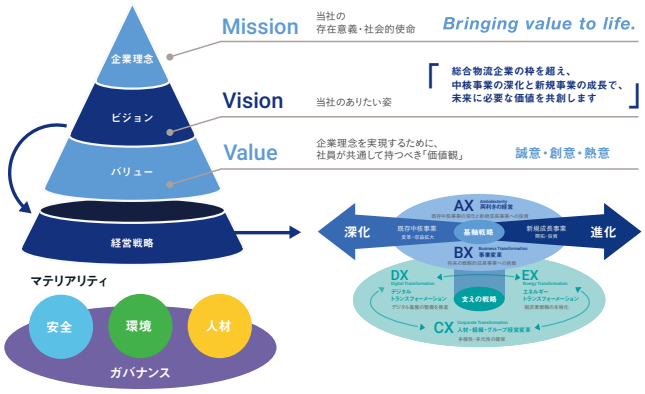
事業内容と深く関わる3つのマテリアリティ（重要課題）に対する意識が、当社グループ全体に浸透しています。さらなる浸透のための議論を進めています。

日本郵船グループのマテリアリティ

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

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

ミッション・ビジョン・バリュー＋経営戦略＋マテリアリティ



マテリアリティの特定プロセス

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

マテリアリティ特定プロセス

①重要テーマの特定

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

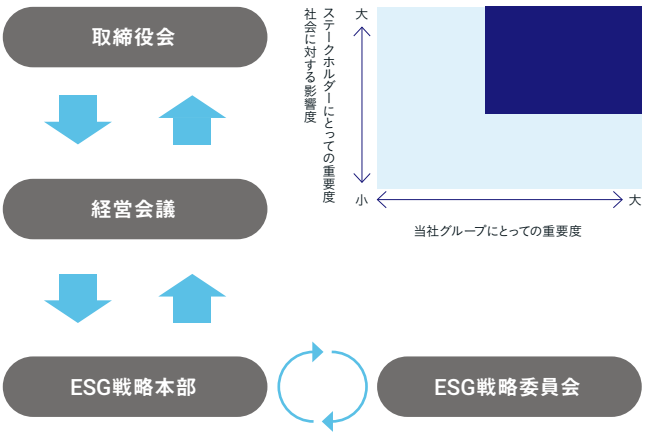
②重要性の設定

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

③妥当性の確認

ESG戦略本部より上申、経営会議の審議を経て取締役会にて決議

※ 今後、ESG戦略委員会でマテリアリティ・重要テーマの内容を継続的に議論



ありたい姿と重要テーマ

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

マテリアリティ	ありたい姿	重要テーマ	
安全	日本郵船グループは、高い安全意識の下最高水準の知識・技術・経験で物流現場を支え、人が安全を作り、安全が人々の生活と命を守り育てる組織であり続けます。	• 重大事故・事件の防止 • 安全意識維持向上 • 労働安全衛生の遵守	• オペレーションリスクへの対応 • サイバーセキュリティ
環境	日本郵船グループは、総合物流企業の枠を超え未来に必要な価値を不断に共創することで環境課題の解決を世界の先頭に立って牽引し、地球と人類の持続可能な発展を支える存在であり続けます。	• 脱炭素推進 • 気候変動リスクへの対応 • 海洋・生物多様性保全	• 大気汚染防止 • 持続可能なサプライチェーン
人材	日本郵船グループは、すべてのグループ社員が個々の能力を最大限発揮し生き生きと活躍できる企業であることで、持続可能な社会の実現に貢献する存在であり続けます。	• エンゲージメント向上 • 多様性・多元性の確保 • タレントマネジメント • “Bringing value to life.”を支える仲間との共創	• 人権の尊重 • 地域社会との共生 • 倫理的な労働慣行
基盤：ガバナンス			

非財務指標（KPI）と実績

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

マテリアリティ	目標	2021年度	2022年度
安全	重大事故件数0件	1件	2件
環境	2050年外航海運ネット・ゼロエミッション 2030年度船舶GHG削減量30%以上（2021年度比）	環境経営指標（EMI）：+2.7%（2015年度比）	環境経営指標（EMI）：−6.6%（2021年度比） 環境経営指標（EMI）：−4.1%（2015年度比） 船舶GHG排出量：−5.5%（2021年度比）
人材	2030年女性管理職比率30%（単体・連結）	単体14.0% 連結25.9%	単体13.7% 連結25.2%

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

当社グループ事業に関連するSDGsの特定

マテリアリティの特定プロセスの中で、現在の当社グループ事業とSDGsを照らし合わせ、関連性が高い10のSDGsを特定し直しました。

今後も事業活動を通じてこれらSDGsへの貢献を果たしていきます。

現場に見るマテリアリティ解決に向けた実践

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

マテリアリティ:安全　大切な従業員を守り未来へつなぐ

合同安全対策共有会議への参加

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

例えば世界中の当社グループ拠点では2,500台以上のフォークリフトが稼働し、人との接触は即、命に直結するリスクが高く安全は至上命題です。一方、洋上も人命に関わるリスクが高く、当社とはまた違った対策が施されていることをこの会議で知ることができ、社員の安全確保の重要性を再認識しました。

品質管理の仕組みである「Y.E.S.」を利用し安全の徹底に取り組む

安全・品質管理の徹底については、当社グループ経営理念の中に「徹底してサービス品質の向上に取り組み」という一文があります。さらに「郵船ロジスティクスグループ品質方針」を具現化するためのグローバルな品質管理のフレームワークとして「Yusen Excellence System」(以下、Y.E.S.)を2020年4月に構築し、安全の徹底にも役立てています。

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

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

YLK成田ロジスティクスセンターにて

合同安全対策共有会議の様子

▶ 品質へのこだわり
https://www.yusen-logistics.com/jp_ja/about-us/our-quality

▶ 安全なくして成長なし。企業文化として根付く日本郵船グループの安全思考
https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_04.html

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

マテリアリティ：環境　待ったなしの気候変動対応

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

Climate Freskを使ったワークショップ

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

今後も社内勉強会など多彩な啓発活動を企画し、ネット・ゼロエミッション達成に向けて取り組んでいきます。

※ 気候変動教育ワークショップ。最新のIPCC報告書に基づいた42枚のカードを使用し、気候変動の因果関係をインタラクティブに学ぶ

Profile　脱炭素グループ　脱炭素推進チーム
茂住 洋平

マテリアリティ：人材　35,000人のグループ社員が生き生きと働くために

人的資本経営の重要性を捉え、経営戦略に連動する人事施策の立案・遂行・推進のために、2022年7月に人事企画チームが立ち上がりました。中期経営計画では「35,000人の能力を当社グループの挑戦に活かす」ことにより、両利きの経営や事業変革を支える戦略を掲げましたが、多様な視点を意思決定に反映しグループ社員の挑戦やイノベーションを後押しするにはダイバーシティ＆インクルージョンの推進が不可欠です。そのため、2023年4月にD&I推進機能も当チームのカバレッジに加えました。

チーム発足後はグループとして初のグローバル・エンゲージメントサーベイを実施したり、自律的キャリア形成の促進に向けて、求める人材像の明確化、公募制度の推進、育児との両立支援といった施策を展開してきました。まだまだ目の前には考えたいこと、やりたいことが山積みですが、一人ひとりの個性の尊重と自律的成長を高めることで、ワクワクしながら働ける会社にすることを目標に力を合わせて取り組んでいます。

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

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

Profile　人事グループ　人事企画・D&Iチーム
内田 宏美

日本郵船グループの地球環境保全に対する取り組み

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

日本郵船グループの方針

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

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

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

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

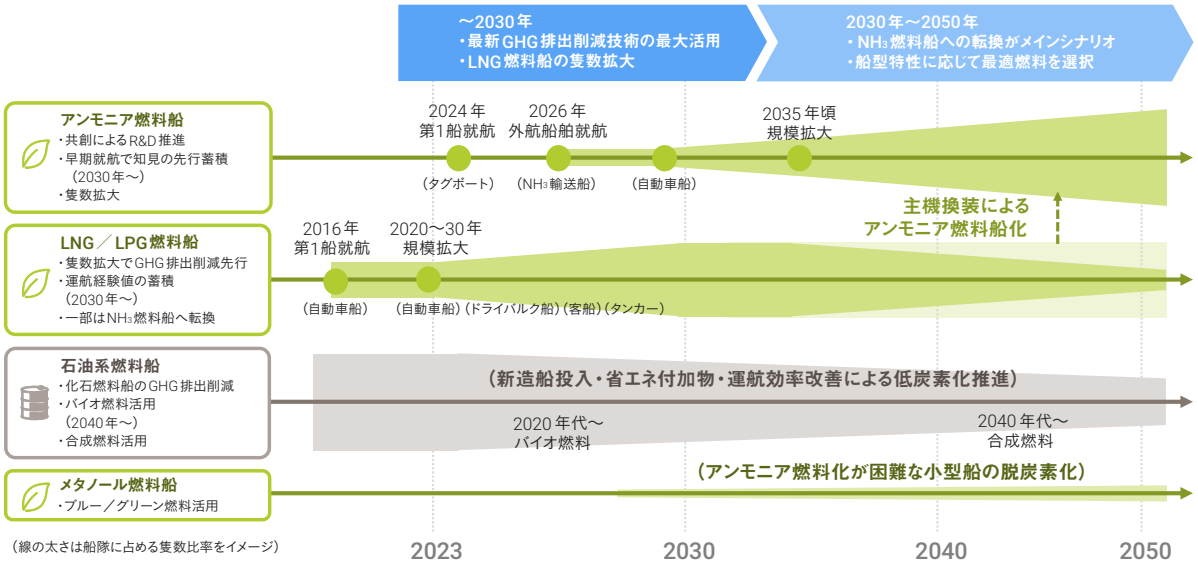
EXの戦略

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

外航船舶の脱炭素化については、2030年までは燃料転換の一環としてLNG燃料焚きの新造船導入を推進し、運航面でもGHG排出削減に寄与する技術を最大限活用します。2030年代半ばごろからは、アンモニア燃料焚きの新造船を主軸に、次世代ゼロエミッション船の本格導入・隻数拡大を図ります。また脱炭素化が簡単ではない船種に関しては、バイオ燃料の利用やカーボンオフセットの活用により、2050年ネット・ゼロの実現を目指します。

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

＜2050年に向けた船舶燃料転換シナリオ＞ ▶中期経営計画 P.26



地球環境保全に対する取り組み

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

脱炭素関連

当社グループが世界全体をリードして脱炭素化に取り組むことは、世界の脱炭素化への貢献のみならず、当社グループの成長ドライバーになると認識しています。運航船舶や物流事業などの既存輸送ツールにおける脱炭素化から、水素・アンモニアバリューチェーンなどへの参画、新規事業創出まで、幅広く展開しています。

生物多様性・自然資本関連

総合物流事業を担う当社グループとして、今後も安定したサービスを提供し続けるためには、人間の幸福、健全な地球および経済の繁栄の基礎となる生物多様性・自然資本の保全が重要であると認識し、さまざまな取り組みを進めています。

NYK GREEN EARTH …当社のグリーンビジネスを通じた、低・脱炭素に向けた新しい価値創造の取り組みを対象としたブランド

Sail GREEN …海上、陸上、ターミナルなどのモードを問わず、モノ運びを通じてGHG排出を低減し、お客さまのサプライチェーンに還元していく取り組みを対象としたブランド

NYK Group Sustainability Initiatives …「海、地球、そして人々への恩返し」のテーマに沿い、さまざまな社会課題解決へのチャレンジを企業価値向上につなげるための枠組み

事例❶:LNG 九州・瀬戸内地区LNG燃料供給事業

LNGバンカリング船

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

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

事例❷：ターミナル　ゼーブルージュ港 ICOターミナル

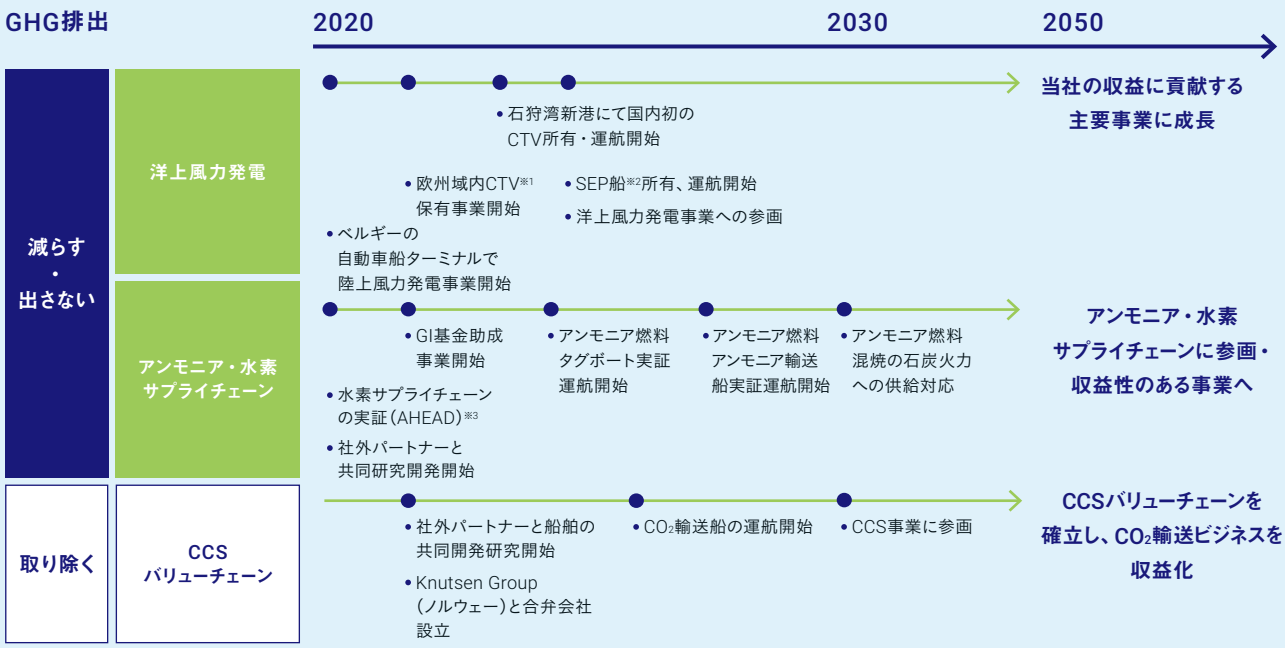
Profile
International Car Operator N.V.
Innovation & Sustainability Manager
Fanni Arvai

International Car Operator N.V. 社（以下、ICO）は、2019年にベルギー・フランダース地方最大の陸上風力発電所事業を立ち上げたことで注目されたグリーンイニシアティブのパイオニアです。ゼーブルージュ港に11基の風力発電タービンを設置し、年間平均110GWhの再生可能エネルギーを発電し、3万世帯に電力供給を行いながらCO_2排出量を5万トン削減しています。さらなる取り組みとして、12,600m²の太陽光パネルの設置、風力発電所の拡張や蓄電池の導入により、再生可能エネルギーの完全な運用を目指しています。またヤードシステムやデジタルシミュレーションツールなどの最適化施策により効率を高め、GHG排出を削減しています。2028年までにフリートの電化計画の一環として、ICOのすべての車両は電気自動車となる予定です。包括的なサステナビリティ戦略の実施により、ICOは業務効率を最大化しながら環境負荷を最小限に抑えることを目指しています。2023年から新設されたサステナビリティ部門を中心に、気候変動対策を超えて戦略的目標をSDGsと融合させ、あらゆる分野で持続可能な開発を促進します。これらの取り組みによりICOはサステナビリティのリーダーとして社会に価値を与え、他のターミナルとの差別化を図っていきます。

エネルギー分野における事業タイムライン（2023年8月現在）

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

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



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

事例❸：アンモニア

アンモニア燃料タグボートの開発

Profile | 海務グループ 髙森 直人

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

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

自然資本・生物多様性に関する取り組み

当社グループの主な事業フィールドである海洋にて、バラスト水処理装置を船舶に実装することで海洋生物の越境移動防止による生態系保全に取り組んでおり、2024年には全船への搭載が完了する見込みです。生物多様性保全への取り組みを一層実効性あるものとするためには、事業による海洋環境への影響を適切に把握し、適切な施策を見極め実施していくことが必要であり、現状の海洋環境の在り姿を把握し、海洋環境へ影響を与える要因を特定することが不可欠と考えています。そのため当社グループは、環境への影響把握を行うために不可欠ながら明確なモノサシが現時点で世界的に存在していない生態系の現状と、生態系への事業活動の影響を計る「指標」の整備に貢献するため、国内の大学などと連携し、船舶を用いた外洋での海洋マイクロプラスチックや環境DNAの採取と科学的知見の積み上げに取り組んでいます。また、特に外洋での海洋環境や生態系の観測手法は乏しいため、船舶が海洋環境と生物多様性保全の礎となる科学的データ収集のセンサーとなり、中長期的には船舶にて収集されたデータに付加価値が付与される蓋然性があることから、海洋マイクロプラスチックや環境DNAへの取り組みも、海運の枠を超えた新たな機会の創出につながると考えています。

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

海洋プラスチック研究

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

フィリピン河川回復プロジェクト

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

ANEMONEコンソーシアム参画

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

森林プロジェクト

荒廃した森林を自らの手で生物多様性豊かによみがえらせる活動。地域社会への貢献とグループ社員の環境保全やGHG排出削減活動意識を向上させる取り組み。

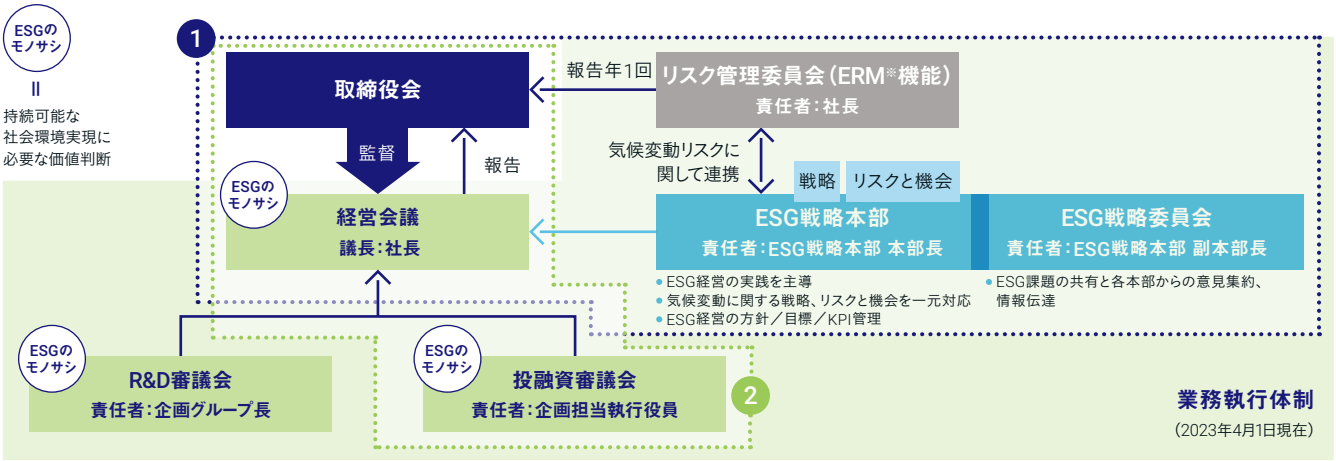
※ TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（自然関連財務情報開示タスクフォース）

気候変動への取り組み

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

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

ガバナンス



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

管理上の主なポイント

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

リスク管理

❶ 気候変動リスクの全社管理

気候変動リスク管理

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

リスク・機会の選定

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

❷ 個別投融資案件のリスク審査

個別投融資案件に対する「ESG」のモノサシの導入

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

戦略

基軸戦略と気候変動への対応

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

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

既存中核事業の深化

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

新規成長事業の開拓

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

【主な対象分野】

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

戦略のレジリエンス（強靭性）

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

指標と目標

気候変動対応における中長期目標

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

指標

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

船種	環境経営指標（g-CO_2e／トン・キロメートル）								改善率（%）
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2015年度比
Scope1（船舶＋航空機）	6.36	6.33	6.26	6.20	6.18	6.11	6.53	6.10	−4.08

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

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

ライナー&ロジスティクス事業統轄本部

Liner & Logistics Headquarters

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

常務執行役員　ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長

伴野 拓司

リスク・機会

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

事業本部の目標・目指す姿 P.34

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

事業本部の戦略

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

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

※ インオーガニック成長：他社との提携や他社の買収などを通じた成長

中計で示した事業の方向性

発展する市場と共に
成長を追求

自動車事業本部

Automotive Business Division

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

常務執行役員　自動車事業本部長

池田 豊

リスク・機会

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

事業本部の目標・目指す姿 P.34

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

事業本部の戦略

組織改編に加え、変化の激しい事業環境を見越して4つの「シン」を核とした、シン・運営方針を設定しました。①船舶・貨物・運航の品質を**深**めて、当本部標準の事業品質を確立し安全を維持する、②新燃料船の導入と運航体制の見直しを**進**めて、環境対応でリードする、③クルマを取り巻くさまざまな変化を捉えて、**新**たな物流ソリューションを提供する、④働き方を改善し、仕事と生活の質を高め、**真**っ当にやるべきことをやる体制を構築する、これら4つの変革を推し進め当本部の業界での付加価値をさらに高めていく考えです。具体的に挙げられる取り組みとしては、運航・配船・積付業務の改善・効率化のためのシステム開発の継続、環境負荷低減のための減速航海、LNG燃料船の継続建造、顧客ポートフォリオの見直し、やりがいを持てる組織作りなどです。LNG燃料船をいち早く導入している私たちは、今後の環境規制の対応に追われるのではなく、常に業界の一歩先にいることを意識し環境対応を促進することで、当社グループやバリューチェーンをリードしていきます。

中計で示した事業の方向性

ドライバルク事業本部

Dry Bulk Division

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

常務執行役員　ドライバルク事業本部長
西山 博章

リスク・機会

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

事業本部の目標・目指す姿 P.35

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

事業本部の戦略

年間約50億トンの巨大な貨物需要と多様な顧客層に応える当本部ですが、これまで展開してきた①エクスポージャー管理の高度化と市況予測力の向上、②ノンアセット・トランパー（不定期船）事業の進化、③専用船事業の強化による長期安定利益の積み上げ、④新規事業の開拓として海運業を超えたサプライチェーンへの参画という4戦略にESG成長戦略を掛け合わせて進化させる基本方針に変わりはありません。構造改革でエクスポージャー縮減を果たし、次はどう活用しコントロールするかの次元となります。2022年10月には用船契約や運航、収支、燃料管理など、船舶のオペレーションに関わる一連の業務を網羅するプラットフォームを導入しました。今後もDXなどを活用してリスクと機会を可視化することで、契約期間の長短を問わずお客さまのご要望に柔軟に対応できる船隊ポートフォリオを構築します。また、環境対応船の導入、減速航海などさまざまな手法を実践し、当本部のGHG総排出量を段階的に着実に削減していきます。

中計で示した事業の方向性

変化する
市場の要望に対応

エネルギー事業本部

Energy Division

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

常務執行役員　エネルギー事業本部長
渡辺 浩庸

リスク・機会

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

事業本部の目標・目指す姿 P.35

当本部目標「エネルギーをみんなに、安全に、できるだけクリーンに『届ける』」の下、エネルギー安定供給の責務を果たしていくことが最大のミッションです。具体的には、既存事業の在来型エネルギー輸送について低・脱炭素化を進めながらエネルギー需要を支えつつ、ゼロエミッション・再生可能エネルギー関連事業の需要拡大を捉えるべく取り組みます。この既存事業・新規事業の両輪でエネルギーバリューチェーン全体に価値を提供し、「両利きの経営」の実践と事業収益の拡大を目指します。

事業本部の戦略

2023年度より燃料炭グループをドライバルク事業本部から当本部へと移管し、燃料炭・アンモニアグループを新設しました。脱炭素化を推進するお客さまのニーズに応えるべく、一元的な運営の下で最適なソリューションを提供します。脱炭素化が加速する一方、地政学リスクの高まりは事業環境の先行きを見通し難くします。当本部は、エクスポージャー管理を意識した投資意思決定や国際エネルギー機関が発行するWorld Energy Outlookを用いた事業リスクの定点観測を行いながら、長期的な視点でお客さまとの価値共創に努めていく考えです。また、安全輸送は危険物を取り扱う当本部にとって最優先項目であり、引き続き真摯に取り組むとともに、人材育成にも力を入れていきます。エネルギー関連の知識を集約するプラットフォームを構築し、既存事業で培った知見を効果的に新規事業開発に活用します。洋上風力・アンモニア・CO_2関連事業などの新たな価値創造の取り組みについては、「NYK GREEN EARTH」ブランドの推進とともにさらに強化していきます。

中計で示した事業の方向性