NYK GROUP

Total Innovation

日本郵船株式会社

NYKレポート 2020

Financial, Social and Environmental Performance

Prologue

次世代を見据える

Brand New Vision

海運業を軸とした総合物流戦略の次に見据えるもの。

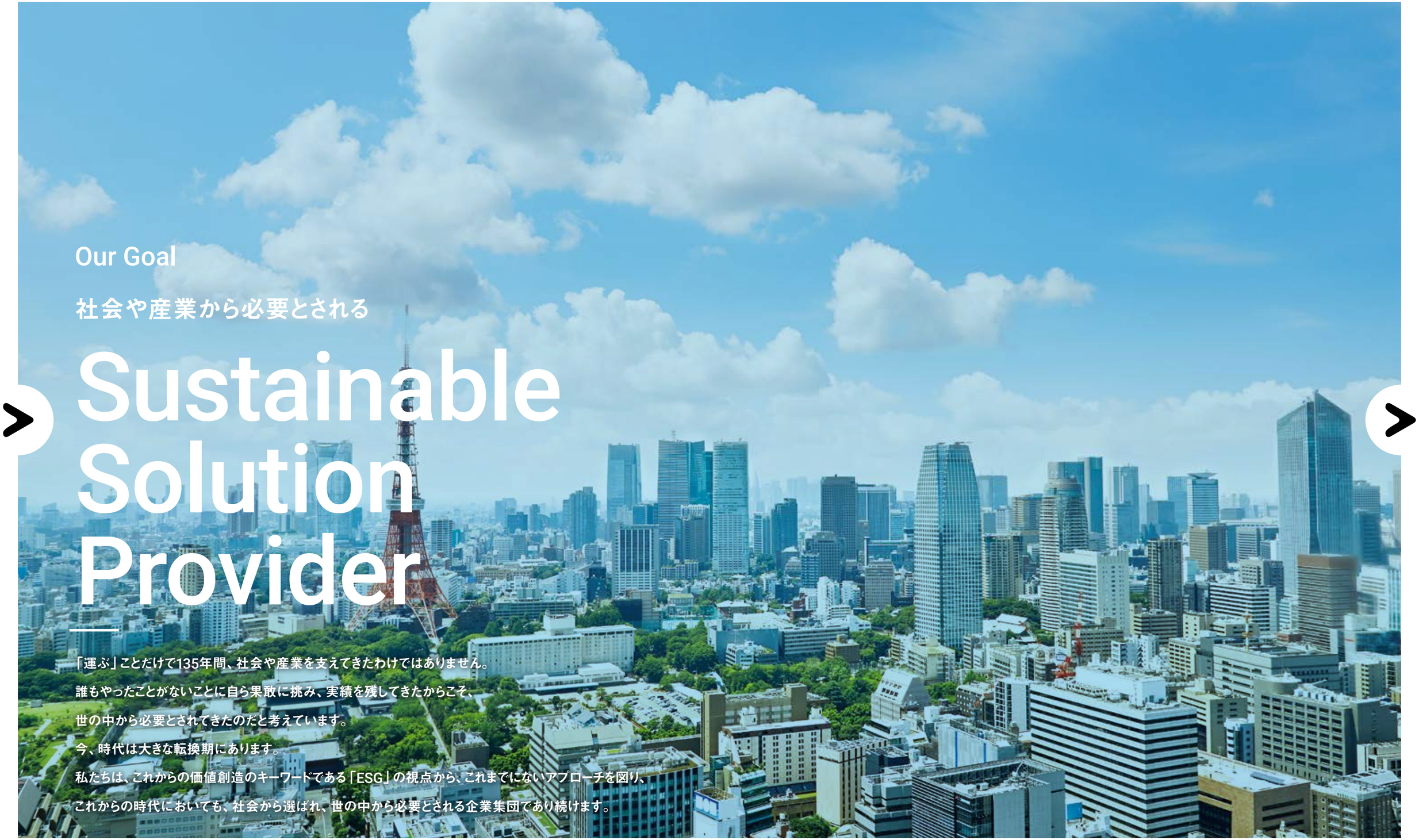
当社グループを見渡してみると、そこには実業を通じて蓄積した数多くの知見、

ノウハウ、技術とグローバルなネットワークがありました。

これらの素材を活かし、これまでにない新たな価値を生み出せないか。

これからの時代に求められる価値につなげられないか。

そう考え、私たちは目指すゴールと新たなアプローチの策定に取り掛かりました。



Our Goal

社会や産業から必要とされる

Sustainable Solution Provider

「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、これまでにないアプローチを図り、
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。

Our Approach

全社一丸となって見事な革新を実現する

NYK Total Innovation

ESGを経営の中心に据えた時、見えてくる課題。
その解決に向けて、技術開発に留まらず、組織・人材・考え方・行動様式に至るまで、
過去にとらわれることなく、圧倒的に、徹底的に、全社一丸となって見事な革新をやり遂げる。
これからの社会に必要とされる、Sustainable Solution Providerとなるために。
それが、当社グループが掲げる、“Total Innovation”戦略です。

Contents ｜ 目次

8 社長メッセージ
16 NYK Group ESG Story

18 Our Approach

18 日本郵船グループのESG経営
20 日本郵船グループが挑む海運イノベーション
22 Innovation Roadmap
24 Next Innovation for Zero
26 磨き上げた技術集団が目指す新たな価値創造
28 オープンコラボレーションによる有人自律運航船への挑戦
30 NYK × Green
32 NYK × Digital
34 特集：座談会 事業を通じて社会課題の解決に貢献する
新しい可能性やイノベーションを考える

38 Our Value

38 基本理念“Bringing value to life.”の下、
社会・産業の「挑戦」を支え、ともに成長し続ける日本郵船グループ
40 超長期視点で見る企業価値向上の軌跡
42 データで見る日本郵船グループの持続可能性
44 確かな実績と技術で社会や産業の「挑戦」を支える
46 社会や産業の「挑戦」を支える事業基盤

48 Our Progress

48 CFOメッセージ
50 気候変動への取り組み
52 中期経営計画の進捗
56 事業紹介
一般貨物輸送事業：一般貨物輸送本部
不定期専用船事業：自動車輸送本部
不定期専用船事業：ドライバルク輸送本部
不定期専用船事業：エネルギー輸送本部

64 Corporate Governance

64 取締役および監査役ならびに執行役員一覧
66 日本郵船グループの経営体制
68 独立社外取締役メッセージ
70 担当役員メッセージ ガバナンス強化の取り組み
73 コーポレートガバナンス
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
83 人事データ
86 企業データ
87 外部評価

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8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2020」では、改めて自らの存在価値を振り返るとともに、この先の社会や産業に対し、事業を通じてどのような価値を提供していくのか、次世代を見据えた成長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
CSR 活動
https://www.nyk.com/csr/

NYK レポート（冊子、PDF ＜フルレポート版＞、Financial Results）、等

有価証券報告書等
決算短信
事業報告書
ファクトブックⅠ、Ⅱ
コーポレート・ガバナンスコード関連

将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2020」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：2019年度：2019年4月～2020年3月（ただし、一部2020年4月以降の情報を含みます）
- 対象範囲：日本郵船（株）を中心とした国内外連結グループ会社の活動。活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載しました。
- 発行時期：2020年9月（前回：2019年7月、次回予定：2021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
- 環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- （一社）日本経済団体連合会
「Society 5.0 ―ともに創造する未来―」

CSR＞NYKレポート＞GRIスタンダード／ISO26000対照表

船名	SELENE LEADER
船種	自動車専用船
総トン数	59,499トン
全長	199.99メートル
自動車積載台数	6,400台

ESG（環境・社会・ガバナンス）を日本郵船グループの次の成長戦略に。“Total Innovation”で新たなステージへ

物流を止めてはならない

水や空気と同じように海運・物流業も当然のように存在する産業だと考える人も少なくないと思います。しかし、新型コロナウイルス感染症が世界中で大流行し、地域によっては今もなお感染拡大が続く事態に直面し、普段はその存在をあまり意識されることのない海運・物流業が、当社グループの掲げる基本理念“Bringing value to life.”が示す通り、とてつもなく大きな社会的責任を担っているのだということを改めて実感させられています。例えば、航空貨物輸送。減便や運航を停止した旅客機に代わり、医薬品をはじめ、マスク、医療用ガウンといった医療資材、医療機器の輸送を担ったのは、当社グループ会社の日本貨物航空（株）（以下、NCA）です。世界各地で都市封鎖が相次ぎ、人の移動も厳しく制限された中、運航に必要な人員を調整し、罹患リスクもある中で目的地まで荷物を輸送する。日本国内でマスクや医療資材の不足をニュースでよく目にされたと思いますが、もしNCAの存在がなければ、日本はさらに困難な事態に陥っていたかもしれません。これは、生活必需品を輸送するコンテナ船や、大豆・小麦といった食料を輸送するドライバルカー、エネルギー資源を輸送するタンカーなども同じです。当社グループは世界で約750隻の船を運航し、2万人近い船員が乗船しながら、人々にとって必要不可欠な荷物を運び続けています。物流を止めてはならない。安心・安全な人々の生活を支える。我々の責務である物流が機能しなければ、社会は成り立たないのです。当社グループの社員一人ひとりに、自分の仕事に誇りを持ち、この大きな使命、大きな責任をしっかり果たしていこうと、改めて強く伝えたいと思います。

氷川丸から感じた“安全”と“Innovation Oriented”で積み重ねてきた歴史

この社長メッセージを書くにあたり、今までも何度か足を運んでいる横浜の山下公園に係留されている氷川丸を訪れました。1930年竣工の氷川丸は当社のシアトル航路の貨客船として、戦時中は病院船として、荷物だけでなく、多くの人命も預かっていました。氷川丸は、北大西洋でのタイタニック号沈没事故を参考に、激しい風浪に耐える設計、万一の浸水に備えスライド式水密扉により10の水密区画を設置する、当時では革新的とも言える技術が盛り込まれた最新鋭の船で、今見ても非常に高い安全性を備えていることがわかります。徹底的に安全性を追求するための革新的技術が盛り込まれた氷川丸を見て、改めて当社グループの持つ“Innovation Oriented”な企業文化と、時代のフロントランナーになっていこうという気概を感じました。

代表取締役社長・社長執行役員

長澤 仁志

Profile

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。

当社グループは、多くの国々から集まる多様な人材を強みに、人を尊重する文化と風通しのよい企業風土において化学反応を繰り返しながら、基幹産業である海運・物流業の中で、イノベーションを起こして生き残ってきました。これからも、イノベーティブな企業グループとしての意識を持ち、実際に行動に移すことができれば、150年、200年と存続することが可能なはずです。逆にもしそれらが欠落してしまうなら、市場から淘汰されるであろうという強い危機感を持っています。社会の変化が激しく、先の見えない不確実性の高まる時代だからこそ、ただ変化に翻弄されるのではなく、眼前にある多くの課題に徹底的に対峙し、当社グループ一丸となった“Total Innovation”でサステナブルな事業体を目指したいと考えています。

ESGでお客さまに選ばれる存在に

当社グループがサステナブルな事業体を目指すための土台が“ESG”です。船のみならず物流業というのは、化石燃料を大量に使用するという点において、地球環境に負荷を与えているのは確かであり、気候変動対応や環境保全の観点から“劣位”にあり、常に改善が求められる産業であることを私たちは理解しておく必要があります。私は、当社グループが社会的使命を果たすためには、「物流を止めない」ということだけでなく、この環境課題に対応する道筋を示さなければならないと考えています。そして、それこそが、私たちの今後の成長戦略の一つになると考えています。決して、他社と足並みを揃え、最大多数の動きをフォローしていくのではなく、フロントランナーを目指してこそ、さまざまなイノベーションが生まれるのだと確信しています。そのような背景もあり、2019年には新たな価値の創造に向けイノベーションを起こせる人材育成が重要との考えから、能力開発型のNYKデジタルアカデミーという社内教育制度も開始しました。

投資判断の際にもESG視点を取り入れ始めました。意思決定に関与する役員には、従来通り経済性の観点から投資案件を検証するとともに、ESGの視点からも判断してほしいと常々伝えています。中長期的に当社グループの競争優位につながるESGの視点を重視し、経済性との総合的な判断で、投資を決断した例も実際に出てきています。例えば、LNGを燃料とするドライバルカーの案件です。ドライバルカーは船腹供給圧力が強く、高収益にはつながりにくい事業体であり、船価の高いLNG燃料船の建造に対し経営陣の賛否も分かれましたが、地球環境に配慮したドライバルカーの将来性を重視し、投資を決断しました。投資を見送り、世の中の流れを静観することもできたでしょうが、ドライバルカーのLNG燃料船の分野で後れをとることとなり、地球環境保全の面でも“劣位”のままです。海運業の世界では実績を積み上げていくこともとても重要な差別化の要素なのです。

営業活動においても、価格面だけではなく、環境対応や安全対策も含めた高品質な輸送モードを、自信を持って売り込み、勝負してもらいたいと伝えています。例えば、完成車1台の輸送にかかるCO_2排出量が従来と比べて20%少なく輸送できることは、お客さまにもメリットを感じていただける話ではないでしょうか。

他社のトップとお会いすると、大きな関心事としてESGが話題に上ることが非常に多くあります。今やお客さまも、ESGやSDGs（持続可能な開発目標）にしっかり取り組む企業をパートナーにしたいと考えています。革新的な技術の活用や、環境を強く意識した輸送モードの提供によって、社会課題に真剣かつ具体的に取り組む企業として、多くのお客さまからパートナーとして当社グループを選んでいただく。当社グループと組めば、自分たちも先進的でサステナブルな事業運営ができると思ってもらえるようなアプローチを、次々と行っていく考えです。

ESGへの深い理解と「NYKグループESGストーリー」策定に向けて

私は、企業はどれほど長い年月存続したかではなく、社会的責任を果たすべく、時代を超えてどれほど努力を積み重ね続けてきたかということにこそ価値があると考えています。真剣な姿勢を見せる企業には自然と共感や応援が集まるものです。世界中の人々が取り組むESG課題は、今後の成長戦略としてあらゆるもののベースに置く必要があると考えています。そして、ESGは決して綺麗事ではなく、当社グループがサステナブルであるための必須要素であり、成長戦略、差別化戦略であることを、グループ社員全員に納得してもらわなくてはなりません。そこで、2020年4月にESG経営推進体制を構築し、私自らがそのトップとして当社グループがESGを経営の中心に据えて取り組むことを内外に示しました。当社グループのESGの取り組みを示した「NYKグループESGストーリー」の策定も鋭意進めています。私たちが向かうべき方向を共有し、グループ全体で同じ意識を持って取り組んでいくためのものです（→P.17）。

また、真剣に取り組んでいる姿勢をグループ内外に示すために情報開示も重要です。定量的な進捗はもとより、目標達成に向けた具体的道筋も丁寧に説明していく必要があります。定量的な目標が設定されることで、各現場のベクトルもさらに揃うことでしょう。現在、当社グループは、輸送単位あたりCO_2排出量削減率を、2015年度比で、2030年までに30%、2050年までに50%削減する環境経営目標をはじめ、ESGに関わるデータを定性・定量両面からいくつも開示しています。その進捗を毎年しっかりと開示していくことに加えて、「NYKグループESGストーリー」についても、2020年版で示した内容の達成度合いや浮き彫りとなった課題に基づき、2021年版以降毎年度、その改善策を示すことで、当社グループの真剣かつ継続的な取り組みをステークホルダーの皆さまに評価していただきたいと思います。

ESGをベースとした成長戦略に向けて、サステナブルな事業構造へ

中期経営計画では、「Digitalization and Green」をテーマに、ESGを含めた4つの重点施策を掲げています。その枠組みは大きく変わりませんが、今後はESGを他の重点施策と同列ではなく、長期的な経営の方向性を示す羅針盤としながら、3〜5年程度の中期の時間軸で事業戦略を描き、当社グループの企業価値を高めていく考えです。目下、高コスト傭船による収益の下振れリスクが大きいドライバルク事業の構造改革を進めていますが、この改革が一段落すれば、次の飛躍に向けた成長戦略を描くことができると考えています。また、その戦略を描く際、起点となるのがESGということになります。中期経営計画のテーマのうち、「Digitalization」について、私はE(環境)の取り組みを加速するための重要なツールと位置付けています。例えば、(株)MTIをはじめとする4つのラボと連携しながらビッグデータやAIを駆使して、最適運航や気象情報の解析などに取り組んでいますが、これらによって燃費を改善できれば、排出するCO_2も削減できます。さらに「Digitalization」は、働き方改革の推進とともに情報管理や物流システムのセキュリティといった、近年顕在化しているリスクにも対応する分野です。ほかにも、既存事業から得られるさまざまなデータも、ESG発想を組み合わせることで、新たな価値の創造につながると期待しています。一方、「Green」については、営業部門と技術部門が有機的に連携し、長い歴史で培ってきたグローバルなネットワークを活かして国内外の有力パートナーとともに、再生可能エネルギーをテーマとしたグリーンビジネスの事業化に向け取り組んでいるところです。その中でも洋上風力発電は2019年に洋上風力発電を促進する新法も整備されたことから、政府の積極的な後押しもあって着実に前進しています。次世代の舶用燃料についても同様に、水素やアンモニア等の研究開発をなお一層加速していくことになります。脱炭素化は当社グループのみで達成できるものでは到底ありません。さまざまなステークホルダーの皆さまと同じ目標に向かって協働することにより、一日でも早い達成に貢献していきたいと思います。

中期経営計画の進捗として、最終年度の2022年度に700億〜1,000億円の経常利益目標に対し、2019年度は444億円となりました。このうち航空運送事業で155億円の経常損失を計上していますので、これを除けばおよそ600億円となり、700億〜1,000億円という目標のレベルにほぼ到達できるところまで来ています。ただ、新型コロナウイルス感染症の影響により、不透明感が強く、2020年度の業績見通しは、200億円を予想しています。ここ10年で自己資本が毀損しているため、まずはサステナブルな資本構成とすることが先決だと考えています。700億〜1,000億円の経常利益が出せれば、当期利益の水準は500億円規模となります。利益に基づき安定的に配当をお支払いしたうえで適正な自己資本レベルに早く戻し、より大きな戦略を描けるようにすることが当面の責務だと考えています。

ボラティリティの高い事業を安定収益事業にする

当社グループは、中長期契約に紐づいた運賃安定型事業を着実に積み重ねる一方、ドライバルク事業やコンテナ船事業、航空運送事業など市況ボラティリティの高い事業の構造改革に取り組んでおり、徐々に成果も見え始めています。コンテナ船事業では、邦船3社でOcean Network Express Pte. Ltd.(以下、ONE)を設立、2018年に開業。初年度こそ赤字を余儀なくされたものの、2019年度には、一気に黒字化を果たしました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、グローバルサプライチェーンにも甚大な影響を及ぼしているため、2020年度のONEの業績見通しは未定としていますが、アライアンスによって運賃市況が従前よりも安定している中、わずか1年で黒字体質を築き上げた功績は極めて大きいと評価しています。

収入サイドである貨物と費用サイドである船舶の用船期間のミスマッチにより、マーケットの変動リスクに晒されているドライバルク事業も、高コスト傭船の期限前返船を進めることで、ミスマッチの解消による市況耐性の強化を進めています。年間120億トンと言われる世界の国際海上荷動きのうち、およそ半分がドライバルクと言われており、そのほとんどは短期契約です。中長期契約のみを取り扱うべきという意見もありますが、それはドライバルク貨物のほんの一部であり、私の考えは違います。短期契約には短期傭船を手当てすることでマーケットリスクを回避するとともに、当社グループが持つ運航ノウハウやバラスト航海比率を下げる貨物の組み合わせなど、ソフト面での強みを活かすことによって、短期契約でも十分に勝負できますし、実際に結果も出ています。その道のりはまだ途中ですが、この改革が完遂できれば自動車船やエネルギー輸送船と同様、安定的に収益を稼ぎ出す事業となるはずです。取り組みの方向性に間違いはなく、結果も出始めています。だからこそ、今のうちに次の一手として、ESGをキーワードとした大きなうねりを作り出したいと考えています。

ガバナンスのさらなる向上に向けて

日本国内における緊急事態宣言以降は、休日を含めほぼ毎日、全本部長と現場の状況を把握・共有してきました。有事の際には、とにかく素早く情報を収集する仕組みが重要であり、当社グループではしっかりとしたガバナンス体制が整えられていることを確認できました。

ガバナンスの向上に向けて、まずは、意思決定プロセスの改善を進めています。一定の基準を超える案件は取締役会に諮りますが、その前段階としての意思決定の場を、従来の経営委員28名で構成する「経営委員会」から、社長、会長と本部長の9名で構成する「経営会議(新設)」に変更しました。28名から9名に人数が減った

ことのみならず、経営会議メンバーでは社内のあらゆる情報を共有していることから、議論は非常に活発かつ濃密になり、意思決定プロセスの透明性も格段に改善したと実感しています。経営委員の名称を執行役員に変更しましたが、これも経営会議に参加する9名以外が、業務執行に集中してもらうことを狙ったものです(→P.66)。

経営会議メンバーは、いずれの経営課題に対しても賛成か反対か、理由も含めて必ず発言してもらい、最終的には社長である私が決断します。すべての発言は議事録に残します。そうした積み重ねが、将来の経営陣にとっていい教材になるはずですし、この仕組みを続けることで意思決定プロセスは一層高度なものへレベルアップしていくはずです。さらに、経営陣が徹底的に議論を交わしてくれていることは自然と社員に伝わり、社員の仕事に対する姿勢や取り組み方にもよい影響を及ぼすとも思っています。不明瞭さを徹底して排除し、より明確に、より真剣に意思決定がなされていることを社内外にお見せしていくことが、有事であっても平時であっても、当社グループの企業価値向上においてとても重要なことだと信じています。

さらに、業務執行の監督という観点から、社外取締役からいただくご意見やご指摘がより重要になると考えています。取締役会では社外取締役から執行サイドに対し、リスクをいかに想定し管理しているのか、万が一顕在化した時にどう対応するかなどの説明が求められます。例えば、気候変動リスクに対し、化石燃料の取り扱いが不透明となる中、エネルギー輸送部門はそのリスクや将来のビジネスモデルをどう分析しているのか、といったご質問をいただきました。認識が甘い、もっと詳しく、第三者の専門家の意見も取り入れるべき、など実に忌憚ないご意見を多数いただいています。私たちが気づいていないポイントがいくつもあり、いただいたご意見はきっちり採用しています。また、過去の不祥事を踏まえ、コンプライアンスに対しても、営業部門のみで行う管理だけでなく、管理部門による横串を入れるべきといったご指摘をいただき、当社グループのガバナンス面の高度化に大いに寄与していただいています。

日本郵船グループの底力と“Total Innovation”

2019年に社長に就任する前は、長年、エネルギー輸送本部を担当してきました。当時は、当社グループ業績に貢献すべく、部下には明るくエネルギッシュに働いてもらえるような環境を作りながら、とにかく結果にこだわってきました。社長になっても結果にこだわる姿勢は変わりませんが、特に大きく変わったのは、グループ社員だけでなく、株主をはじめとするステークホルダー全体のことを常に考えるようになったことです。意識するステークホルダーが広がった分、責任もとても大きく感じています。

その中で、グループ社員には、当社グループという大きな舞台のうえで、精一杯、自己表現してもらいたいと思っています。そういう集団であれば、活気にあふれ、笑顔も元気もあり、達成感も生まれ、グループ全体が必ずいい方向へと向かっていくはずです。当社グループには、足を引っ張り合うようなことはなく、何かあればお互い自然とフォローし合う風土が根付いています。先人が残してくれたこの素晴らしい風土をこれからも大切にしていきたい。グループ社員が明るく生き生きと働いている姿を見るのが、私にとって最高の瞬間です。一方で、当社社員のポテンシャルを十分に引き出せていないのではないかという思いから、人事制度の見直しを進めています。経営陣も社員も常に真剣勝負してほしいですし、真剣に議論しながら仕事をすれば、間違った結果にはならないと考えています。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、在宅勤務の導入や、船員交代が難しい状況に直面しても、750隻近い船が大きな混乱を起こすことなく航海を続け、貨物航空機もフル稼働する姿を見て、有事の際であっても、安全対策、健康管理、そして世界中のグループ会社も含めた指揮命令系統が徹底されている素晴らしい企業グループだと改めて再認識しました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大により図らずも定着した在宅勤務によって、主に陸上社員の働き方はかなり変わりました。そうした新たな働き方を会社の制度としてどう織り込むのか、コミュニケーションの活発な企業文化をいかにうまく醸成していくかは今後の課題です。

ある程度の段階でワクチンや治療薬が開発される前提であれば、早ければ2020年冬から2021年にかけて、平常に戻るシナリオを描いていますが、第2波、第3波を考えれば決して楽観視できません。業績見通しにしても、中期経営計画にしても、新型コロナウイルス感染症の影響から数字の見直しは避けられないかもしれませんが、中期経営計画で掲げる戦略の方向性と、私自身が目指したい方向性には全く齟齬はなく、今の方針を踏襲し邁進していく所存です。繰り返しとなりますが、ESGは、社会の一員として取り組む課題であるとともに、当社グループにとって採るべき成長戦略として徹底的に推進していく考えです。有事の際でも、混乱することなく、社会が必要とするモノを運び続けた当社グループの底力と、ESGを起点とした“Total Innovation”にぜひご期待ください。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

NYK Group ESG Story

2020年秋、日本郵船は創立135周年を迎えます。
この先も社会や産業にとって必要な存在であり続けるために
私たちは何をすべきか。
その答えは、当社グループのどこかに
確実に存在しているはずだと確信しています。
将来のありたい姿を思い描き、その道程を示すべく、
全社で多くの議論を重ねながら、
「NYKグループESGストーリー」の策定に取り組んでいます。

ESGを経営の中心に据え、長期的視点から社会課題の解決に取り組むことが、当社グループの成長戦略です。

☑ 当社グループのESG経営推進体制

2018年3月に発表した中期経営計画にて、当社グループはESG課題と経営戦略の統合を掲げました。当社グループが取り組むESG課題を抽出し、具体的な目標を掲げ、より一層の行動を促すために、2020年4月に社長をトップとするESG経営推進体制を整えました。長期視点で、社会や環境など部門横断的な課題の解決と事業の融合により、当社グループの成長戦略を描いていきます。

▶「NYKグループESGストーリー」の策定

2020年度に、当社グループが取り組むESG課題をまとめた「NYKグループESGストーリー」を発表する予定です。当該ストーリーで掲げた課題については、具体的な目標やKPIを順次設定し、その進捗を毎年報告していきます。また、ストーリーの内容も毎年見直し、社会や時代の要請を反映した活動内容となるよう継続してレビューしていきます。

ESG経営推進責任者
長澤 仁志（社長）

ESG経営推進担当役員
担当：丸山　徹（執行役員）
担当補佐：筒井 裕子（執行役員）

事務局
IRグループ

タスクフォース E（環境）	タスクフォース S（社会）	タスクフォース G（ガバナンス）
タスク例 GHG排出量削減対応 生物多様性の保全など	**タスク例** サプライチェーン 働きがいの追求など	**タスク例** 取締役会の実効性向上 グループガバナンスの強化など

タスクフォースの役割
- 「NYKグループESGストーリー」に記載する内容の討議・ドラフト作成
- ESGに関する課題抽出およびグループ内の体制（責任部署など）、開示手法の検討

日本郵船グループのESG経営

当社グループは、創業から今日に至るまで、社会やお客さまのニーズに寄り添い、モノ運びを通じて、社会や産業を下支えしてきました。
その根底には、常に新たな価値創造を追求する、いわゆる“Innovation Oriented”な企業文化があり、
先人たちから大切に受け継いできました。これからの社会や産業から必要とされるSustainable Solution Providerとなるために、
当社グループはESGを経営の中心に据えさまざまなステークホルダーと協創し“Total Innovation”で企業価値の向上を目指します。

01 事業基盤（存在価値） P.38-63

事業が生み出す独自の素材

02 素材（差別化要素）

（事業基盤＋技術力）×ESG視点

03 ESGアプローチ（成長戦略） P.20-37

SDGs（羅針盤） P.55

ESG思考が根付く経営・企業文化

- 一般貨物輸送事業
- 不定期専用船事業
- その他事業

社会インフラとして、海運業を中心に、航空貨物輸送、陸上輸送、倉庫など、海陸空に広がる物流ソリューションを提供

運航船舶：約750隻
貨物航空機：8機
国内外の物流拠点：609拠点
当社グループ社員数：約3.5万人

当社グループの強み

- 世界最大級の運航規模
- さまざまな貨物取り扱いの実績
- お客さまからの信頼
- 135年にわたる歴史
- グローバルなネットワーク
- 先進的な技術開発
- 戦略的パートナーシップ
- 多様性が前提の企業風土

Total Innovation（ステークホルダーとの協創）

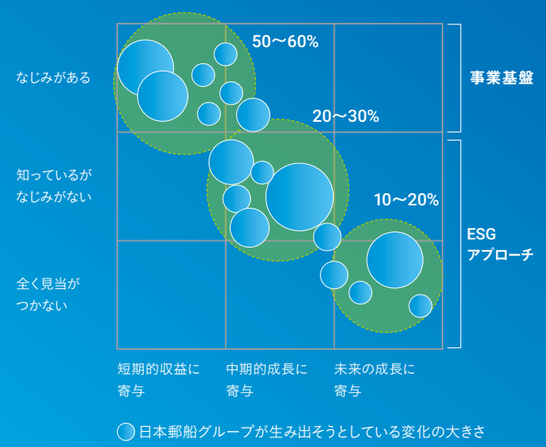
- 燃料転換 P.24
- デジタル技術 P.26
- オープンコラボレーション P.28
- グリーンビジネス P.30
- イノベーション人材の育成 P.32

当社グループの長期的な経営アプローチ

Initiatives

1｜成長分野への挑戦

既存の事業活動を通じて、社会や産業の発展を下支えするとともに、社会や環境の課題（ES課題）の中から、当社グループの事業機会を見出し、これからの成長戦略を描くこと。そして、その分野に経営資源を投じていくことが、当社グループが掲げるESG経営です。VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）時代においてもサステナブルな企業グループであるために、ESG経営を推進していきます。



Technology

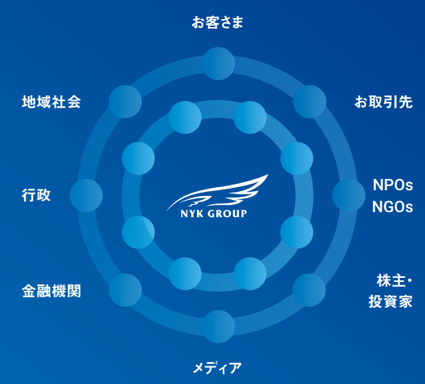
2｜「技術力」×「協創」で勝負する

創業から135年間、当社グループが積みあげてきた「技術力」は、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り培われてきたものです。

新たな分野への挑戦には、「技術力」×「協創」の組み合わせが必要であり、「協創」はイノベーションを推進する原動力です。

これからも、世界トップクラスのパートナーとの協創により、当社グループが目指すESG経営を推進し、新たな価値の創出に取り組んでいきます。

さまざまなステークホルダーとの協創

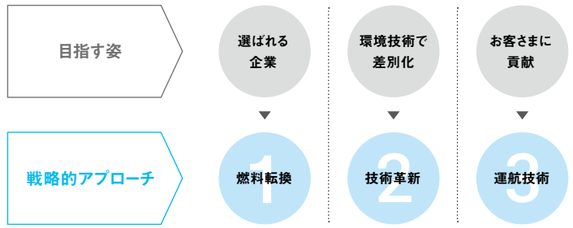


日本郵船グループが挑む海運イノベーション

ESG経営を推進する当社グループは、環境問題への意識の高まりを絶好の機会と捉え、当社グループが持つ技術力を差別化の源泉として海運イノベーションを起こし、ブルーオーシャンの世界を目指します。

ESG経営による差別化戦略

中期経営計画で掲げる「Digitalization and Green」をテーマに、ESG経営による差別化戦略を推進しています。Greenの観点では、舶用燃料の転換や水素・アンモニア事業への参画、ゼロエミッション船への挑戦などを掲げています。また、安全運航のさらなる追求の観点から、Digitalizationの活用による有人自律運航船の実現や運航技術のさらなる高度化を目指しています。さらに、全産業の課題である気候変動対応の観点から、当社グループは中長期の環境目標を掲げて削減に努め、環境フレンドリーな輸送モードをお客さまに提供するとともに、お客さまの環境課題解決にも貢献するべく当社グループの持つ技術力を徹底的に活用していきます。



中長期環境目標（GHG削減目標）

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

※ 輸送単位当たりのCO_2排出量（基準年2015年度）

国際海運における環境規制

CSR＞環境＞環境規制

IMO（国際海事機構）を中心に、さまざまな環境課題に対する国際海運への規制強化が議論されています。

カテゴリー	規制	条約・規定	海域	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025
GHG	EEDI (Energy Efficiency Design Index)	MARPOL条約付属書VI	一般海域	Ph 0 0%	Ph 1 10%					Ph 2 20%		Ph 3 tbn
	SEEMP (Ship Energy Efficiency Management Plan)	MARPOL条約付属書VI	一般海域	義務化 →								
	DCS (Data Collection System)	MARPOL条約付属書VI	一般海域						適用 →			
SOx・PM	硫黄酸化物	MARPOL条約付属書VI	ECA	1.0%	0.1%							
			一般海域	3.5%						0.5%		
NOx	窒素酸化物	MARPOL条約付属書VI	ECA	2次規制		3次規制（米国・カナダ沿岸）					（北海・バルト海追加）	
			一般海域	2次規制								
生物多様性	バラスト水	バラスト水管理条約	一般海域				発効					
	船体付着物	—	—	2011年：生物付着管理（非強制）ガイドラインが策定								
解撤	シップリサイクル	シップリサイクル条約（未発効）	一般海域	2009年採択：発効されれば全船が対象								

GHG　：Green House Gases（温室効果ガス）二酸化炭素（CO_2）、メタン（CH_4）、一酸化二窒素（N_2O）、ハイドロフルオロカーボン類（HFC_s）、パーフルオロカーボン類（PFC_s）、六フッ化硫黄（SF_6）など
EEDI　：Energy Efficiency Design Index（エネルギー効率設計指標）船舶の設計・建造段階で仕様に基づく原単位（トン・マイル）あたりのCO_2排出量を評価する指標
SEEMP　：Ship Energy Efficiency Management Plan（船舶エネルギー効率管理計画書）航海ごとにエネルギー効率を改善するための運航上の取り組みを明示
DCS　：Data Collection System（燃料消費実績報告制度）総トン数5,000トン以上の国際航海に従事するすべての船舶を対象に、燃料消費量、航海距離および航海時間をIMOに報告する制度
SOx規制　：排ガス中のSOx量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を規制するもの
NOx規制　：エンジン排ガス中のNOx量を段階的に規制するもの。
1次規制：2000~2010年起工船に対し、エンジン定格回転数に応じた排出量を規定。2次規制：2011年以降起工船に対し、1次規制から約20%削減を義務化。3次規制：開始年は対象海域ごとに異なり、2016年、2021年の2段階となっている。
バラスト条約　：2017年9月の発効以降、（定められた個船の期限までに生物や一部の病原菌の越境移動を防止させる）バラスト水処理装置の搭載が義務付けられている
シップリサイクル：解撤（スクラップ）における労働災害・環境汚染抑制の条約。発効要件を満たした24カ月後に発効

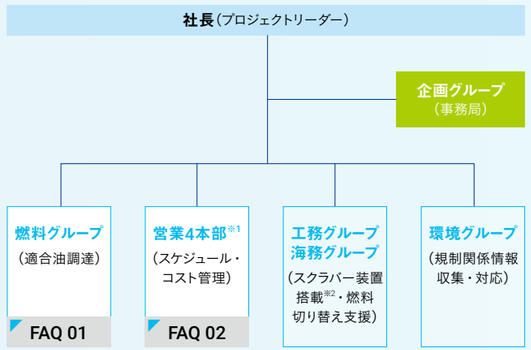
Column

規制対応に確実に挑む当社グループの組織力

大気汚染防止の観点から、IMOは2020年1月1日より船舶の燃料油中に含まれる硫黄分（SOx）の濃度の上限を0.5%とする規制を開始しました。当社グループは、2019年4月に「IMO2020」プロジェクト体制を構築。グループを挙げて、当社グループの重要な経営課題である当該規制への対応に挑みました。

IMO2020プロジェクト概要

既存船におけるSOx規制への対応には、硫黄濃度の低い燃料（適合油）への切り替えか、排ガス浄化装置（スクラバー）の船舶への搭載かのいずれかの対応が必要です。適合油については、船舶への供給体制や燃料の変更による船用機器への影響、スクラバー搭載には、工事のための造船所確保や船内設置場所の検討など、解決すべき課題がたくさんありました。当社グループでは、社長をプロジェクトリーダーとする社内横断的な推進体制をとり、当社内の複数の関連部署が情報収集や、関係先との調整を図り、大きなトラブルもなく当社グループ運航船すべての対応を完了し、2020年1月1日からの規制開始を迎えました。



※1 営業4本部：一般貨物輸送、自動車輸送、ドライバルク輸送、エネルギー輸送
※2 スクラバー搭載隻数は、運航船約80隻まで決定済み（2020年3月末現在）

FAQ：いかにしてミッションを達成したか？ 01

燃料グループでの取り組み

燃料グループは、舶用燃料の購買を担っていますが、当プロジェクトにおいては、適合油に関する情報収集と、適合油の早期の確保に努めました。適合油は、2020年1月の規制開始に向けてサプライヤー側でも成分調整など準備が進められていましたが、規制に適合する燃料の十分な供給体制が世界各地で構築されるのか懸念されていました。当社は、2019年10月から適合油の補油開始を計画し、2019年4月にはサプライヤーとの交渉を開始。適合油の調達を進めました。適合油の調達、および切り替えを確実に行うために、本船の運航担当者向けに個別説明会を開催。2019年末までの燃料切り替えを着実に行うための計画を共有し、実行することができました。

また、適合油を最適な量で購入するためのシステムを構築し、需要予測を「見える化」。運航担当部署と連携することでコストの削減に努めました。

FAQ：いかにしてミッションを達成したか？ 02

ドライバルク輸送本部での取り組み

ドライバルク船は、船種、航路によって燃料油の消費はそれぞれ異なります。2019年内の適合油の切り替えを確実に進めるために、他部門が使用する燃料タンク内の残油を可視化するシステムを、ドライバルク船隊でも活用しました。個船ごとに残油量を確認し、予定より残油量が多い場合には、本部長を含め、関係者全員へアラートメールを送信し、情報共有を図りました。週に2回、アラートの出た対象船を1隻ずつ丁寧に分析し、運航担当者や関係部署と協働で指差し確認しながら進めました。

また、適合油への切り替えを着実に実行するために、社内で燃料節減活動を推進するIBIS TWO Plusが事務局となり、全社の運航担当者を対象に、適合油切り替えや契約に関する勉強会を開催。毎回100名規模の参加者が集まり、グループ全体で認識の共有を図りました。

Innovation Roadmap

― 安全運航と「脱・炭素」を推進 ―

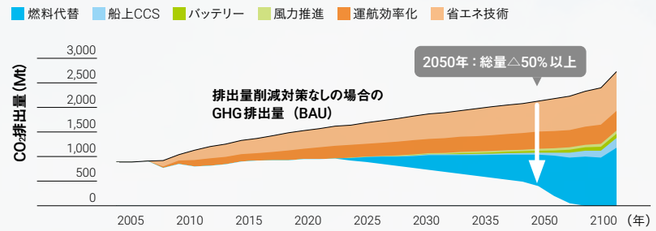
外航海運のゼロエミッション化は、大変な努力と困難を伴いますが、達成すべき重要な課題です。併せて、貴重な海洋生態系保全のためにも、徹底した安全運航が我々の責務です。当社グループは、「船舶の技術・イノベーションロードマップ」を定め、長期的な視点で取り組む課題を特定するとともに、着実に技術開発を進めています。

▶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。

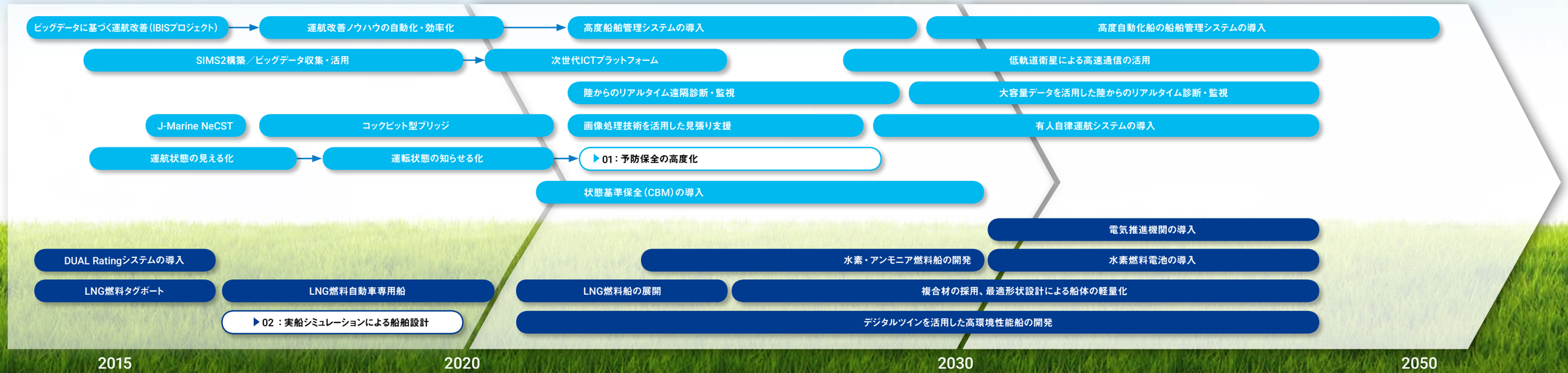
出典:(一財)日本船舶技術研究協会作成資料を(株)MTIにて調製

GHG排出量・削減量の推移予測シナリオ



船舶の技術・イノベーションロードマップ(抜粋版、2020年8月更新※)

● デジタライゼーション ● ハードウェアイノベーション



※完全版はNYKレポート2018

P.24-25

▶01:予防保全の高度化

Remote Diagnostic Centerの設立

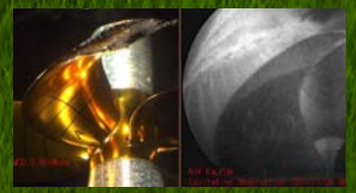
当社グループは、SIMS搭載船約200隻の状態監視を行っています。機関プラントの異常検知ロジックやデータ品質管理システムの開発に実用化の目処が立ったことから、デジタル船舶管理を行う組織、Remote Diagnostic Center(NYK Fil Maritime E-Training, Inc.:フィリピン)を立ち上げ、SIMS搭載船を集中的かつ効果的に監視する体制を整えました。重大事故の防止とCO_2排出量の削減とともに、安定かつ高品質な物流を維持・提供することを使命として、当社グループとお客さまのESG経営に貢献していきます(→P.29)。

Remote Diagnostic Center

▶02:実船シミュレーションによる船舶設計

最新鋭のセンサーで収集したデータを活用し、実船シミュレーション設計を実現

当社は(株)MTIおよび古野電気(株)と共同で、実海域における船舶周囲の水流を計測するセンサーを開発しました。収集した実海域データをジャパン マリンユナイテッド(株)と共有し、分析・活用しています。実船を再現したシミュレーションでさらなる高効率を追求したプロペラの設計により、CO_2排出量を約2%削減できました。2020年に竣工した大型原油タンカーでも同様の計測を実施し、今後も他船種に展開していく予定です。2050年に向け、船体抵抗を低減する船舶の設計にもこの実船シミュレーション技術を活用していきます。



プロペラ(模型と実船)

Next Innovation for Zero

― 脱・炭素に向けたさらなる一手 ―

「脱炭素」は、全産業が抱える課題です。当社グループは、輸送モードにおける低炭素・脱炭素の推進だけでなく、将来の脱炭素社会に向けたバリューチェーン構築に向けて、動き始めています。

LNG燃料　舶用LNG燃料の推進

国内初のLNG燃料供給船が竣工

当社と川崎汽船(株)、(株)JERA、および豊田通商(株)の4社で設立した合弁会社セントラルLNGシッピング(株)(以下、CLS)は、造船契約を結ぶ川崎重工業(株)とLNG燃料供給船1隻の建造を進めています。本船は2020年秋ごろに竣工し、国内初のLNG燃料供給船となる予定です。また、中部地区における船舶向けLNG燃料供給の事業開始に向けて、2018年5月にCLSおよびセントラルLNGマリンフューエル(株)(以下、CLMF)4社で設立しました。CLSが現在建造中のLNG燃料供給船を保有、管理し、CLMFがLNG燃料供給事業を展開します。

国内初、LNG燃料の自動車専用船を建造

当社が発注したLNGを燃料とする世界最大級の自動車専用船の建造が、2019年9月から開始。国内造船所で建造される初の大型LNG燃料船として2020年秋ごろに竣工する予定です。

本船は、大型のLNG燃料タンクを備えた世界最大級の自動車専用船です。燃料タンクによる自動車積載スペースの減少を最小限に留めるため、船幅拡張などの主要目の最適化に加えて貨物を積載するスペースを最大化するための設計に工夫を凝らし、1隻当たり約7,000台(基準車換算)の輸送が可能です。さらにその環境性能は、2025年に要求されるIMO(国際海事機関)のEEDI規制Phase 3の基準値30%を大幅に上回る約40%のエネルギー効率(輸送単位当たりのCO_2排出量)改善効果とともに、従来の重油焚き機関と比べ、SOxは約99%、NOxは約86%の排出量削減を見込んでいます。

水素・アンモニア　脱炭素に向けたバリューチェーンの構築

世界初、水素を輸送する国際実証試験を本格開始

当社は、千代田化工建設(株)、三菱商事(株)、および三井物産(株)とともに次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合(英語名:Advanced Hydrogen Energy Chain Association for Technology Development(以下、AHEAD))を立ち上げました。AHEADでは、世界初となる水素を輸送する国際実証試験を本格的に開始しています。ブルネイで生成したメチルシクロヘキサン(MCH)を海上輸送し、川崎市内に設置した脱水素プラントで水素を分離後、東亜石油(株)の水江発電所のガスタービン向けに供給。2020年6月に、脱炭素プラントで分離したトルエンをブルネイへ輸送し、再度水素と結合させる処理を開始したことで、水素サプライチェーンの循環が完成しました。

ISOタンクコンテナによる輸送

世界初、液化アンモニアガス運搬専用船／浮体式アンモニア貯蔵再ガス化設備の共同研究へ参画

当社、ジャパン マリンユナイテッド(株)、(一財)日本海事協会は、アンモニアを主燃料とする液化アンモニアガス運搬専用船(AFAGC:Ammonia Fueled Ammonia Gas Carrier)および浮体式アンモニア貯蔵再ガス化設備(A-FSRB:Ammonia Floating Storage and Regasification Barge)の実用化に向け、2020年8月に共同研究開発契約を締結しました。AFAGC、A-FSRBともに世界初の研究開発です。アンモニアは燃焼してもCO_2を排出しないことから、次世代燃料として需要増加が見込まれています。大型船舶によるアンモニア海上輸送の実現と、国内電力会社が取り組む石炭火力発電所でのアンモニア混焼導入時にA-FSRBでの貯蔵を含めた物流ソリューションの提供など、海事産業のみならず、エネルギー産業の脱炭素化への貢献を目指しています。

AFAGC外観イメージ図

船舶の燃料転換ロードマップ

2015
日本初のLNG燃料タグボート「魁(さきがけ)」竣工

2016
世界初のLNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」竣工

2017
世界初の新造LNG燃料供給船「ENGIE Zeebrugge」竣工

2019
メタノール燃料船「TAKAROA SUN」竣工

2020
- 国内造船所初のLNG燃料自動車専用船「SAKURA LEADER」竣工予定
- 日本初のLNG燃料供給船竣工予定

2022
LNG燃料自動車専用船竣工予定

2023
LNG燃料大型石炭専用船竣工予定

コンセプトシップ
「NYK SUPER ECO SHIP 2050」

- 低炭素燃料：LNG・LPG・メタノール
- 重油
- ゼロ炭素燃料：水素・アンモニア
- 合成メタン

2015 …… 2020 …… 2030 …… 2050

磨き上げた技術集団が目指す新たな価値創造

運航の「現場」が直面するさまざまな課題解決に、当社グループは継続して取り組んできました。そして、運航の「現場」が持つ豊富な経験や高度な技術力とIoTやビッグデータからスタートした最先端のデジタル技術を組み合わせ、海運業界では初となる高度なシステムを構築・適用し、船舶やその運航の最適化を図っています。海事クラスターとの協業はもとより、さまざまなパートナーとともに新たな価値を創造する。当社グループの技術集団がその価値創造を先導しています。

積み重ねてきた価値創造への挑戦

2000年代

STEP／1 現場の知見

海務・工務の基盤技術

- 省エネ運航（Save Bunker）
- カーゴ輸送品質管理
- 性能解析
- 水エマルジョン燃料ボイラー
- 太陽電池 + 二次電池搭載
- ハイブリッド・ターボチャージャー

2010年代

STEP／2 ビッグデータ・IoT

データ解析・見える化

- 船舶パフォーマンスシステム「SIMS」によるデータ収集
- 燃料節減活動（IBIS TWO Plus）
- 最適配船
- コンテナ輸送最適化
- 実海域性能解析
- 状態基準保全（CBM）
- 船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」
- 船舶管理業務共通プラットフォーム「NiBiKi」
- IoSオープンプラットフォームでのデータ共有
- NYKデータレーク

ビッグデータ × 設計

- **省エネ付加物**
- **省エネガバナー**
- **空気潤滑**
- **陸電供給**
- **省エネ船型改造**
- **船底防汚塗料選定**

STEP／1 × 2

2020年代 新たな挑戦

STEP／3 システム・インテグレーション

高度自動化・統合化

- 高度船舶管理システム（デジタル船舶管理）
- お客さまのサプライチェーンへの環境ソリューションの提供
- 代替燃料（LNG、水素・アンモニア等）、再生可能エネルギー

現場の知見×システム・インテグレーション

- **高環境性能船**
- **安全操船支援技術**
- **機関遠隔監視（Remote Diagnostic Center）**
- **実海域最適船型設計**
- **事故解析システム「KiSEKI」**
- **サイバーセキュリティ対策**

STEP／1 × 2 × 3

ESGに資する価値創造
（ゼロエミッション船）
（有人自律運航船）
など

Message

技術本部が持つ力を結集させ、加速度的に価値を創出する

専務執行役員
チーフセーフティーオフィサー（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

当社グループのESG経営推進において、安全と環境への対応は最重要課題であり、技術本部の持てる力をどれだけ結集できるかが鍵だと考えています。2018年発表の未来のコンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2050」の環境（E）要素も含め、2050年までの研究領域とタイムフレームを示した「船舶の技術・イノベーションロードマップ（→P.22–23）を策定し、安全運航の実現と船舶の脱炭素化に向けた研究開発を進めています。

また、船舶からのCO_2排出量削減とサプライチェーンへの波及効果を見込んだ中長期環境目標(→P.20)を掲げています。中長期環境目標の達成に向け、まずは新造計画に合わせながらLNG燃料船の導入を検討していきますが、それだけではGHG削減効果は限定的です。水素・アンモニア燃料船の開発といったゼロエミッションを目指した燃料転換や、船型開発によるハードウェアの改良のほか、お客さまのご協力も得ながら、配船や荷役を含めた停泊時間の短縮など、運航効率の向上も掛け合わせることで目標達成を目指します。これらにデジタライゼーションを組み込むことで、その効果は飛躍的に高まると考えています。

当本部には工務、海務、環境、デジタライゼーション、情報企画、技術本部統轄の各グループがあり、130名規模のスタッフで構成されています。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.という4つのラボを持ち、この技術集団は唯一無二の強みです。この組織力と実績があるからこそ、舶用メーカーや造船所、海事系以外の企業ともオープンコラボレーションが実現できるのです。2020年7月には、マースクゼロカーボンシッピング研究所（The Maersk Mc-Kinney Moller Center for Zero Carbon Shipping）の設立に参画を決め、海事産業の燃料転換による脱炭素化を促進する研究に寄与する考えです。

当本部には2つの大きな機能があります。事業を支えるインフラ技術（土台）と差別化を図る技術（先端技術）です。前者は、船舶の発注、船員の採用、教育、配乗を含めた船舶管理、ITインフラなど事業根幹を支える技術であり、これがなければ1日たりとも事業を継続することはできません。後者はデジタライゼーションを含む未来に向けた半歩先の技術です。先端技術の先駆けとして、2008年に導入した船舶パフォーマンスシステム「SIMS」により運航データに加え、気象・海象データなどがビッグデータとして蓄積し、エンジン性能解析、状態基準保全（CBM※）のほか、有人自律運航船のシステム開発にもつなげています。また、2019年から本格稼働した船舶管理業務共通プラットフォーム「NiBiKi」により、船上業務のHuman Elementもビッグデータ化が可能となりました。SIMSやNiBiKiで収集されたデータを、当社グループの技術集団によって解析していく力こそ差別化の根幹であり、将来のビジネスリターンにもつながると考えています。

※ Condition Based Maintenance：船内に搭載された各機器の状態を常時監視して、状態に応じて都度メンテナンスを行う予防保全。これにより高度な機関プラントの運用が期待できる

オープンコラボレーションによる有人自律運航船への挑戦

安全運航や効率性向上、乗組員の労働負荷低減を実現するには、自律運航船に代表される高度なシステム・インテグレーションが不可欠です。当社、当社グループで技術開発を担う(株)MTI(MTI)、(株)日本海洋科学(JMS)をコアに、海事産業を支えるグローバルなプレーヤーやシステム業界など他業種とのオープンコラボレーションによって、乗組員が高度な処理能力を持つシステムを活用する自律運航船の実現を目指しています。

自律運航船

2016
国土交通省の海事生産性革命 "i-Shipping"参画

国土交通省が推進する海事生産性革命「i-Shipping(Operation)」において「衝突防止と自律操船」など4件のプロジェクトに、当社およびMTI、JMSが参画。5年間のプロジェクトを開始

2019
アジア初 自律運航船コンソーシアム「One Sea」参画

欧州拠点の自律運航船の実現を目指す国際的コンソーシアム「One Sea」にMTIが参画

2020
• タグボートの遠隔操船実船試験実施

2018年から国土交通省が進める自動運航船の実証事業に当社およびMTI、京浜ドック(株)、JMSを含む16社でコンソーシアムを形成。安全要件の策定などの環境整備の課題抽出を目的に、タグボートによる実証試験を東京湾内(横浜沖−横須賀沖間)で実施

https://www.youtube.com/watch?time_continue=15&v=YGn-2ifrYvY&feature=emb_logo

• (一財)日本海事協会より、自律船コンセプトフレームワーク APExSのAiP認証※取得

※ AiP認証:Approval in Principle(基本認証)

2020
• (公財)日本財団の無人運航船のプログラム「無人運航船プロジェクト「MEGURI 2040」」に参加

無人運航船による内航海運事業の実現を目指すプロジェクト。国内24社によるコンソーシアムで(2020年8月現在)、当社およびJMS、MTIの3社が参加。2021年には、世界初の無人運航船実現に向けた実証実験を目指す

基盤技術

2008 — 2020

2008
船舶パフォーマンスシステム「SIMS」の開発

SIMSにより詳細な実海域データの収集が実現。各船に搭載することで、個船ごとの運航状態や燃費に関する情報を船陸間でタイムリーに共有可能に

2012
最適経済運航プロジェクト「IBIS」の発足

コンテナ船で最適経済運航を目指すための「IBISプロジェクト」を開始。船と陸の情報共有、業務プロセス変革、データ活用などでフリート全体の燃料消費量、CO_2削減。効果は年間数十億円規模。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

2017
船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」を 共同開発

当社とMTIは、日本無線(株)と共同で電子海図を含む航海情報を大型ディスプレイ上で管理・共有する装置を開発

2018
IoSオープンプラットフォームと国際規格化

海事産業全体のイノベーション創出を図るため、(一財)日本海事協会の子会社(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(IoS-OP)構想に当社が参画。(一社)日本船用工業会のスマートナビゲーション研究会において、船用機器メーカー、(一社)日本船舶技術研究協会とともに、MTIが牽引した船用データ収集装置に関する国際規格ISO19847/19848(データサーバーの標準化/データ名称の標準化)が制定

2019
• 船舶向けサイバーリスク管理システムの共同開発をDualog社と開始

ノルウェーの海事IT企業Dualog社およびノルウェーの政府系ファンド「Innovation Norway」の資金援助を受けて、船舶向けサイバーセキュリティ管理システムの開発に関するプロジェクト「Cepa Shield(セパ シールド)」を立ち上げ。2年かけて当社の運航船50隻に搭載・運用しながら開発を進める

• 船舶におけるサイバーセキュリティマネジメントシステムの認証を取得

当社グループ会社のNYK LNGシップマネージメント(株)が、(一財)日本海事協会からサイバーセキュリティ管理システムの任意認証を取得(同協会第一号案件)。2021年1月以降最初の年次検査までに船舶にサイバーセキュリティ対策の仕組みを導入し、船員や陸上要員の対応マニュアルを含めた整備が求められる。当社グループは早期対応に向けて準備を進めている

2019
船舶IoTを活用した機関トラブルの異常検知の取り組みが、日経コンピュータ主催「IT Japan Award 2019」グランプリ受賞

2020
Remote Diagnostic Center(RDC)の設立

デジタル船舶管理の一環として、2020年8月、フィリピンのNYK-Fil Maritime E-Training Inc.(船員研修所)内にRDCを設立。SIMS搭載船約200隻を対象に機関プラントのモニタリングを陸上で行う。当社グループ運航船の重大機関事故撲滅および燃料節減にも寄与していく。将来は、自律航行の遠隔コントロールセンターへの発展も見据えている(→P.22)

Message

ユーザー視点で有人自律運航船を協創する

当社グループでは、船会社の現場オペレーションのノウハウを軸に、自律運航船を開発しています。船を使うユーザーの視点を中心に、高度な技術力を持つメーカーやサービス提供者とのオープンコラボレーションを進めているのが特徴です。そのために、コンセプトの策定、設計、リスク評価、開発、検証、搭載、運用の一連のプロセスをパートナーやステークホルダーと共有し、海事産業のそれぞれのプレーヤーの得意分野を活かして業界全体で自律運航船を世界に先駆けて実現することを目指しています。

(株)MTI 取締役
安藤 英幸

半歩先の技術を追求し、価値の創造に挑む

当社グループにおける自律運航船に関する取り組みは、「現場の知見で未来を創る」という言葉を旨として、運航の現場を預かる海技者が日頃から感じている安全・効率運航に対する課題・改善点を提起し、海技者自らが中心となって社内外の多くのパートナーの協力を得て進めている点が特徴です。取り組みに携わる者には「パートナーとともに常に半歩先の技術を追求する」という思想が浸透しており、開発した技術は囲うことをせず、標準化し世の中に広め、それぞれのビジネスにおける「新たな価値」を創造することを意識しています。引き続き、これまで培った「パートナーからの信頼」を元にユーザーが求める未来を創造していきたいと思います。

(株)日本海洋科学 運航技術グループ グループ長
桑原 悟(日本郵船(株)船長)

「NYK SUPER ECO SHIP 2050」

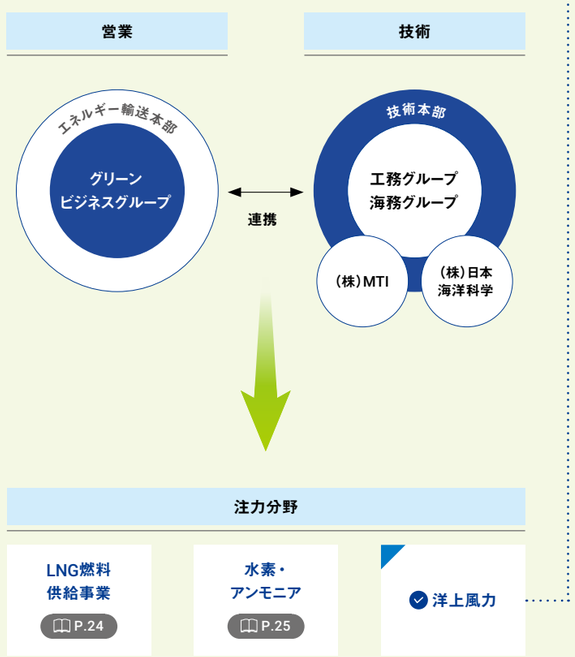
NYK × Green

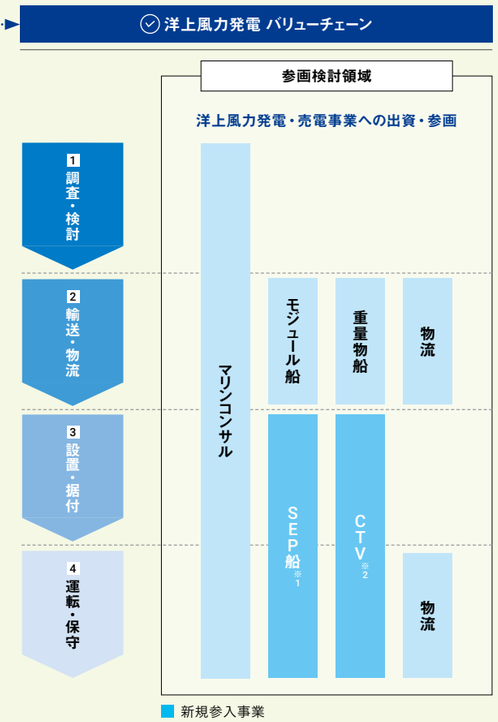
再生可能エネルギーをテーマに新たな価値創出を目指す

当社グループは、2019年4月に「グリーンビジネスグループ」を立ち上げ、環境分野での事業開拓を加速しています。2017年に世界初の新造LNG燃料供給船による、舶用LNG燃料の供給事業を欧州で展開。2020年には、国内初のLNG燃料供給船による事業を開始しています。さらに洋上風力発電などの分野でも具体的なプロジェクトが進行しています。

▶ 営業＋技術の両輪で事業創出に挑む

伝統的なビジネスモデルの構造転換をリードするのがグリーンビジネスグループです。グリーンをキーワードに当社グループの技術者を動員して技術オリエンテッドな営業を展開します。





※1 SEP船：Self-Elevated Platform（自己昇降式作業台船）。洋上で風力発電装置の設置作業に必要な船

※2 CTV：Crew Transfer Vessel（作業員輸送船）。洋上風力発電設備の建設や、発電開始以後のメンテナンス用に作業員を輸送するための船

“サステナブルな企業体に向けてグリーンビジネスが果たす役割”

グリーンビジネスグループ
グループ長
中村 利

当社グループは、時代の二大潮流に直面しており、これまで以上に大きな変化が強く求められています。潮流の一つは、脱炭素への対応です。海運・物流会社である当社グループは重油を大量に消費しながら化石燃料を輸送する事業者であり、既存事業の継続には、徹底した低炭素、脱炭素に向けた取り組みが必要です。もう一つは、保護主義や地産地消に伴うスロートレードの流れです。事業は生き物と同様に寿命があります。当社グループが持続的に成長していくためには、時代の要請でもあるグリーンビジネスの分野に果敢に取り組んでいく必要があると考えています。

2018年4月、社内にグリーンビジネスチームが誕生。2019年、専任部署としてグリーンビジネスグループが設立され、2020年で3年目に入りました。まだ3年目ではありますが、社会には多数のニーズがあり、当グループで取り扱う案件も急増しています（→P.55）。グリーンビジネスグループの基本戦略は、エネルギー輸送本部と同様「バリューチェーン戦略」であり、上流から下流まで幅広く関与することを考えています。例えば洋上風力発電事業では、実行可能性調査から、資材の輸送、風車の設置・据付、完成後の保守、売電に至るまであらゆる段階に関与していくことを想定しています。また、船舶を建造し運航管理する当社グループの既存事業でのノウハウが活かせる分野もあり、洋上風力発電所を建設する段階での設置作業船（SEP船）や保守段階での作業員輸送船（CTV）事業などを手掛けていく考えです。また、水素やアンモニアにおける事業展開については、需要と供給の両サイドから参入していく考えです。まずは、水素やアンモニアの需要を創出しつつ、その供給網構築に向け、取り組みを開始しています。2017年7月、当社は次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合（AHEAD）を社外パートナーとともに設立し、世界に先駆けた水素の国際間サプライチェーンの実証実験に着手、2020年6月に試験を開始しました（→P.25）。水素サプライチェーンの構築には、これから10年以上の年月がかかると思いますが、社外パートナーと協業しながら技術開発を進めています。

グリーンビジネスグループでは、「輸送とエネルギー供給において環境負荷低減に寄与する事業を当社グループの収益基盤の一つとして育成・確立させ、当社グループの事業全体をサステナブルなものにする存在」となることを中長期ビジョンとして定めています。また、ビジョンを実現するために4つのイノベーションに取り組んでいます。一つ目は、洋上風力で必要となるサービスを提供するプロダクト・イノベーション。二つ目は、水素・アンモニア供給という新しい市場を開拓するマーケット・イノベーション。三つ目は、国内外の専門的知見を持ったパートナーとWin-Winの関係を構築するオープン・イノベーション。四つ目は、工務・海務・(株)MTI・(株)日本海洋科学などの技術部門と一体となって新規事業を開発する組織イノベーションです。これらの取り組みを通じて、10年後には少なくとも単年度で数十億円規模の利益が上げられる事業部門を構築したいと考えています。

NYK × Digital

真の顧客ニーズを洞察し、主体性を持って革新・改革に取り組むビジネスリーダーを育成する

将来を担う人材を育成するために、NYKデジタルアカデミーを創設。
当社グループの若手管理職を対象に現在第二期を実施中です。

育成する人材像

- 新たな市場の開拓や新規事業の創造、社内変革を起こし企業を牽引するビジネスリーダー
- 個々の社内改革・新規事業を実務者として推進するプロジェクトリーダー

Column : NYKデジタルアカデミーは偉大なる長期投資

NYKデジタルアカデミー社外招聘講師
東京大学
先端科学技術研究センター教授
西成 活裕氏

これからのイノベーション人材は、全体最適を考えて行動しなければなりません。国際物流の課題に海運と陸運のシームレス化があります。解決していくには、通常の業務範囲を超えて思いを巡らせることのできる人材が必要不可欠です。そのためには、早い段階から幅広い知見や経験を身に付けていくことが重要です。長期的な視野で人材育成していく組織が社内にあることは素晴らしく、「偉大なる長期投資」を行っていると思います。

本アカデミーでの私の役割は、背後にある普遍的な数理科学の知見をお届けすることですが、本質を見抜くことができる人材づくりに貢献していきたいと思います。

受講内容

- 基礎学科では、海運・他業種の実例をもとにしたデザイン思考などのイノベーション手法や機械学習などデータサイエンスによる分析手法を習得。演習では、受講者が自ら選ぶテーマで社内改革・新規事業の創出に挑む
- 社内外の専門家を講師として招聘
- 演習時には、各チームのメンターを配置
- 最終回は当社グループ経営層に発表会を実施
  卒業時に終了証と社内資格を授与

講義時間	：1回2時間／週（受講総時間124時間／人）
講義スケジュール	：基礎学科（2カ月間）、演習（4カ月間）
フォローアップ	：半年間

テレワークによるディスカッション

フィリピンでの短期集中演習

卒業後

デジタライゼーショングループと連携し、提案内容の実行に向けて、社内の関係部署とともに業務改革やビジネス創出に挑む

“組織を率いて新たな価値創造や変革を実現する次世代人材を育成する”

デジタライゼーショングループ
NYKデジタルアカデミー学長
石澤 直孝
東京大学大学院工学系研究科「先端物流科学特論Ⅰ」に外部講師として招聘

企業の持続的な成長において最大の推進力となるのは人材です。当社グループを取り巻く事業環境は、デジタル技術の進化をはじめ、従来のビジネスモデルを根本から見直さなければならないほど大きな変化が起きています。将来的な不確実性が高まっているという危機感もあり、社員の考え方や業務プロセスをまるで違うレベルへと進化させる研修プログラムが必要と考え、2019年9月NYKデジタルアカデミーを発足しました。

本アカデミーには大きく3つの特徴があります。一つ目は外部に委託せず、社員自らの手で教育プログラムを設計することです。社外より一流の講師を招聘するのみならず、海外拠点で新規事業を立ち上げ過去に前例のない変革に挑戦した当事者や国内外の教育・研究機関で最先端のイノベーションのノウハウを習得した人材など、多くの社員が講師となり、当社グループのビジネスに直結する指導を行っています。二つ目は、リーダーに必須の素養である、多くの人の共感を得る事業ストーリーの構築です。本アカデミーはイノベーションがメインテーマであり、社内では十分に認知・自覚されていないシーズを発掘するために、幅広い業種の方へのヒアリングや、事業ストーリーの仮説を立て、検証を繰り返すなど、新たな価値を自ら探し、作り出す手法をとっています。三つ目は、“イノベーションの創造は偶然ではない”という観点から、最新の「型（カタ）」を学び、ビジネスの創造手法を習得します。

本アカデミーの目的は、エンジニア・デジタル技術の専門家を育成することではありません。新たな事業を創造し、組織を率いてそのアイデアを実現する、言わば経営者（ビジネスリーダー）の養成にあります。6カ月のプログラムのうち、最初の2カ月は基礎的な内容を徹底して学習します。時代が変わっても必要となる普遍的要素（数理科学）や当社グループの歴史・理念、ビジネスリーダーに必須の教養（リベラルアーツ）を重視しています。また、今後のビジネスでは不可欠なスキルとなる機械学習やプログラミング言語など、数理分析のベースとなる最新技術についても学びます。さらに、異文化コミュニケーションや環境適応能力を向上させるため、海外グループ会社社員との短期演習を実施します。残りの4カ月は、受講生自らが主体的に選んだテーマに沿って、新規事業の企画・立案や社内の業務変革など共同作業を行います。最終回には、社長に向けて提言のプレゼンテーションを行いますが、提案で終わることなく現実のものとなるよう、社内の関係先とも連携しながら、研修後も約半年間フォローアップしていきます。

企業の使命はお客さまに価値を提供し、社会の期待に応えることです。本アカデミーの修了生同士が、お互いのチャレンジをたたえ合い、支え合いながら、自律的にプロジェクトを運営していく姿が、グループ内の日常風景になってほしいと思います。当社グループ内の知見も最大限に活用しながら、最先端の教育機関として、グループや業界の枠組み、地域を超えた取り組みで、新たな価値を創造する人材を生み出していきます。

事業を通じて社会課題の解決に貢献する新しい可能性やイノベーションを考える

当社グループは中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”において、事業活動を通じた社会課題の解決を目指し、ESGやSDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献する取り組みを推進しています。今回、「イノベーション」や「起業」の分野で次々と成功事例を生み出されているみんな電力（株）代表取締役の大石氏をお招きし、当社グループの未来を担う若手社員とともに、社会課題とイノベーション、仕事への向き合い方についてお話しいただきました。

みんな電力（株）と日本郵船グループの出会い

始めに、大石社長の創られたみんな電力（株）とはどのような会社ですか。

大石　みんな電力（株）は2011年に創業し、社員数は83名（2020年4月現在）です。異色の経歴を持つスタッフも多く、多様性ある社員一人ひとりの個性を大切にし、考え方を尊重しながら、社会課題の解決と同時に企業価値の創出を重視して事業を運営しています。行動原則は、「面白くて、儲かること」の2つ。自分・世の中・お客さまにとって面白く、社会にも会社にも利益につながることを追求しています。最近の事業活動の一つに神奈川県横浜市が推進する脱炭素化イニシアチブ「Zero Carbon Yokohama」があります。青森県横浜町の再エネ電力を神奈川県横浜市内の事業者に供給する地域間連携プロジェクトで、みんな電力（株）は自社のブロックチェーン技術を提供しているのですが、このプロジェクトに日本郵船さんが賛同し、氷川丸に再エネ電力の供給を開始したことによりご縁がつながりました。

外と中から見た日本郵船グループの社風や風土

日本郵船グループはどのような企業でしょうか。

大石　特にこの数年、再生可能エネルギーに強い関心を示す企業が増えたと感じています。日本郵船さんもその1社です。お付き合いしてみてわかったことなのですが、組織が大きくなると意思決定が遅れ、柔軟性に欠ける企業は少なくありませんが、むしろ新しいアイデアへの挑戦を柔軟に後押ししてくれる日本郵船さんの風土は大変素晴らしいと思っています。私が面識のある機関投資家の方も、ESGやSDGsの取り組みに対する日本郵船さんの本気度は国内屈指だと言っていました。日本郵船さんは長澤社長が自ら旗振り役となってESG経営を推進しておられ、収益にこだわる姿勢はもちろんのこと、社会課題などの新たな視点から事業を推進しようとする本気度が他社とまるで違うように感じます。

橋元　当社グループには魅力的な人材が本当に多く、広大な海を舞台に事業展開をしてきた歴史と文化があるため、風通しがとてもよい組織です。決して甘やかされるということではなく、もし私が何か間違えた時には率直に指摘してくれ、別の視点から新たな気づきを与えてくれる先輩や同僚がいます。

当社グループが取り扱う貨物は、食料をはじめ、生活必需品、石炭、原油と多種多様です。必要とされる荷物をさまざまなニーズに対し、丁寧に対応しながらお届けしていくというストーリーを皆で共有しており、アプローチは違ってもゴールは同じと感じています。10年以上前は、船舶はとにかくスピード重視でしたが、今は省エネの観点から燃費効率が重視され、さらにはDigitalizationとGreenといったさらなる価値について創造することを求められています。当社グループは、時代の変化に合わせて求められるニーズや期待に応えられるよう努力してきたと思います。

大石　お話を伺うたびに感じているのですが、海上輸送からグリーンビジネスに至るまで日本郵船さんの事業は本当に幅広いですよね。世界中にネットワークを張り巡らせられるほどの信用を築くのは一朝一夕でできることではありません。誰かが物流を止めないようにしてくれているからこそ、コロナ禍においても社会や産業が成り立っています。しかし一般の人々にはその存在の重要性が見えにくいのだと思います。日本郵船さんがもたらす社会的なインパクトを可視化してもっとたくさんの人に知ってもらえればいいのではないでしょうか。

倉門　私はドライバルク輸送部門にて、新たなビジネスの立ち上げをミッションとするグループに所属しています。また、本業と並行して海洋プラスチックごみ問題にも取り組んでいます。歴史ある事業を継続するなかにあっても、新規事業に挑むことができる風土が当社グループにはあります。

大石社長は、ビジネスチャンスを見つけるうえで、どんなことを意識していますか。

大石　私の場合、起業の経緯をお話しするとわかりやすいと思います。2007年のこ

Profile

みんな電力（株）
代表取締役社長

大石 英司氏

大学卒業後、広告制作会社などを経て大手印刷会社へ就職し、数々の新規事業を立ち上げる。2011年に、みんな電力（株）を設立し、世田谷区との再エネ啓発事業などを手掛ける。2016年より、電気の生産者がわかる「顔の見える電力™」のコンセプトを掲げ、再エネを中心とした電力小売り事業を展開。電力消費者が発電事業者を自由に選べる、ブロックチェーンを用いた独自サービスで業績を伸ばす。再エネ比率は日本トップクラスを誇り、法人約3,000件と電力供給契約を結んでいる。現在は「顔の見えるライフスタイル」の実現に向け、電力以外の“顔の見える化”にも取り組む。

Profile

海外ドライバルクグループ
プロジェクトチーム

倉門 和遠

2011年に日本郵船（株）へ陸上事務系社員として入社し、自動車船やコンテナ船などの現場での研修後、LNGグループに配属。その後財務部門での海外投融資関連の業務を経て、現在ドライバルク輸送事業で新規事業開発に従事する傍ら、海洋プラスチックごみ問題に取り組む。

Profile

工務グループ工務チーム兼
グリーン技術チーム

橋元 彩子

2005年に日本郵船（株）へ陸上技術系社員として入社し、新造船・就航船に関わる技術部門や（株）MTIでの研究開発に従事、その間育児休暇も取得。現在は当社グループが掲げるGHG排出量削減に向け、代替燃料（水素・アンモニア等）を使用する船舶の建造および実証試験を目指して活動中。

とですが、地下鉄の車内で偶然携帯電話のソーラー型充電器を持ち歩いていた女性を見かけ、自分自身の携帯電話の充電がなくなりそうだったことから、「この人から電気を買うことはできないだろうか」と考えました。その経験から、自分で電力を作り、他人にその電力を売ることでさえできるのではないかとひらめいたところから、みんな電力（株）は始まりました。電力の作り手の顔が見えるという付加価値が、今では同業他社との大きな差別化要素となっています。課題が大きくなり過ぎると課題解決の動機を見失ってしまうことがあります。その課題解決が具体的に誰のメリットとなるのか。プラスチックごみの問題は世界が直面している非常に深刻な課題です。しかし、世界という大きな視点で考えるより、例えば、自分の子どもに安全・安心な魚を食べさせたい、綺麗な海で思いっきり遊ばせたい。このように自分のなかでイメージが具体的かつ明確になればなるほど、さまざまな解決策のアイデアが生まれてくるはずです。もう少し言えば、動機が自分の欲求と密接であればあるほど、どんなに困難な状況に直面しても、高いモチベーションや熱量を維持することができます。ソーシャルビジネスであっても、綺麗事だけで成功できるほど甘くはありません。身をもって経験してきたからこそ、私は自分のなかにある本能にたちかえることを大切にしています。

新たな価値創出へのチャレンジ

Q 海洋プラスチックごみに関する取り組みについて、教えてください。

倉門　私は当社グループの主な事業が海運業であるということから、海に関する社会課題に関心があり、当社が運航する船舶を活用して何か社会課題の解決に貢献できないかと思っていました。その思いから、上司に許可をもらい 、本業以外の時間で海洋問題に関する取り組みをしている研究機関・大学等を一つひとつ訪ねるところから始め、2020年3月に、マイクロプラスチック研究で最先端の知見を持つ千葉工業大学の亀田豊准教授と提携し、マイクロプラスチックの外洋サンプリング調査を進めています。当社グループは世界中の海でさまざまな船を運航していますが、トライアルとして、幅広い海域を航行するドライバルク船（石炭、鉄鉱石、チップ等のばら積み貨物船）の3隻による航行中でのサンプリングを開始しました。その後も順調に対象船およびサンプル数は増え、年内100サンプルを目指しています。採取したサンプルを千葉工業大学が分析し、サイズ・濃度分布等のデータを地図上にマッピングした「世界海洋プラごみマップ」を作成します。サンプルの日時、位置情報、気象・海象といったデータとも紐付けていきます。進めるにあたっては、社内関係部署との連携の大切さを痛感しています。今では、関係各所のメンバーで構成するタスクフォースが立ち上がり、環境グループとともに活動を進めています。

マイクロプラスチックのサンプリング分析調査フロー

大石　それは日本郵船さんにしかできない、壮大な取り組みですね。事業化を考える場合、当社ではブロックチェーンを掛け合わせることで、今までとは違った価値を生み出してきました。海洋プラスチックごみの場合、その価値の意味付けや対価を考えていく必要がありますね。例えば、お寿司を食べる際、他のお店より値段が少し高くても、海洋プラスチックごみの削減につながるなら、私は喜んで値段の高い方を選びます。自分の子どもの将来につながると思うからです。大手印刷会社でインターネットビジネスを立ち上げた際、当時はインターネットの黎明期で、どちらかと言えば公共インフラという意識が根強く、ニュースや記事を配信したって課金なんてできないと言われました。みんな電力（株）を立ち上げた時も、当初は質の同じ電気を1円でも高く売れるわけがないと周囲から言われました。しかし、その電気がどこから生み出され、地球にどんなメリットがあるのか腹落ちするストーリーを描けたからこそ、需要が生まれ、収益を得ることができたと考えています。海洋プラスチックごみについてもその出口についてストーリーをもっと明確にできればチャンスは広がるように思います。

橋元　海洋プラスチックごみに関しては、収集したデータに価値があるのではないでしょうか。きっとそのデータを活用したい人がいるはずで、大石社長がおっしゃるように顔が見える誰かのメリットにつながることが明確にわかる仕組みにすれば、船会社として社会貢献できると思います。

イノベーションの成功の鍵

Q 大石社長にとって、信念を共有する仲間づくりの秘訣とは何でしょうか。

大石　何に面白さを感じるかは人それぞれですよね。人それぞれの面白さを認め合い、尊重し合う企業文化が一番大切だと思っています。私の経験上、会社や上司の興味ではなく、心から自分がやりたいと思える事業の方が長く続くということを実感してきました。自分が熱中できるものであれば、人にもその熱量は伝わります。さらに、自分の面白さに熱狂してくれる人が一人でもいれば、どんなに大変な局面であっても頑張れると思います。どんな仕事も大変で、大事な仕事です。私が心掛けていることとして、上司の仕事は、部下に大きな俯瞰した目で課題を捉えるように促し、仕事の意義付けを理解してもらうこと。そして、表舞台で活躍する人ばかりでなく、縁の下で会社を支えて地道に仕事をこなしている人にも目を配ること。そうすれば、一人ひとりの熱量がさらに大きくなり、イノベーションにもつながりやすくなるはずです。

橋元　仕事で面白味を見つけることに関して私は得意な方ですが、社内には、いろんな意見の人がいると思います。今日お話を伺って、素直にカルチャーショックを受けました。技術者としてもっと成長したいと思う一方、今のままでは何かが足りず、価値を生み出せていないのではないかという漫然とした不安もありましたが、自分にはまだまだできることが数多くあるはずだと思えました。

倉門　私も非常に勉強になりました。本能にたちかえり、取り組み始めた時の気持ちを大切に、やりたいと思ったことはとことんやりぬきたいと強く思いました。これから、新しいことにも恐れず果敢に挑戦していこうと思います。

大石　ぜひさまざまなことに挑戦してみてください。資格や専門性があることで、その枠に自分を閉じ込めてしまっている人は多いと思いますが、経験を重ねると強みや得意とすることが変わることだってあります。本人はこれが専門だと思っていても、実は違うこともよくあって、それは、当社でも例外ではありません。自分で自分を勝手に型にはめないこと、そして会社や上司はそこに気づかせてあげるように仕向けてあげることが大切だと思っています。みなさんのご活躍を心から応援しておりますし、ご一緒に「面白くて、儲かる」取り組みができることを楽しみにしています。

基本理念“Bringing value to life.”の下、社会・産業の「挑戦」を支え、ともに成長し続ける日本郵船グループ

主な会社の歴史

▶当社グループの歴史
https://www.nyk.com/profile/history/

1885—

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、二社の合同を表す「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。

1945—

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)」

1985—

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

2010—

海洋事業やシ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舶用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。

消費財・機器

1968
日本初のコンテナ船
「箱根丸II」就航
北米西岸コンテナ航路開設

2016
14,000TEU型コンテナ
「NYK BLUE JAY」就航

2017
「Ocean Network Express Pte. Ltd. (ONE)」設立

自動車

1970
日本初の自動車専用船
「神通丸」就航

2003
- 大連で完成車ターミナル事業参画
- 完成車の陸上輸送開始
  中国、豪州、東南アジアなどで拠点設立

バルク

1964
世界初のチップ専用船
「呉丸」就航

2013
「NYKバルク・プロジェクト貨物輸送(株)」発足
NYK BULK & PROJECTS

1959
原油タンカー「丹波丸」就航

1960
鉱石専用船「戸畑丸」就航

1962
世界初の
大型LPG専用船
「プリヂストン丸」就航

1983
LNG輸送開始(インドネシア／日本)

1993
ダブルハルタンカー「高峰丸」就航

1996
LNG輸送開始(カタール)

2010
Knutsen Offshore Tankers社に出資、
邦船社初のシャトルタンカー事業進出

2019
三次元物理探査事業への参画

エネルギー

日本郵船グループの企業文化

基本理念“Bringing value to life.”に込める想い

Bringing value to life.

▶運ぶ、もたらす　▶人生(生活)に、実現する、命を吹き込む

基本理念である“Bringing value to life.”は、世界中の人々の豊かな暮らしの実現とともに、あらゆる生物や環境にも価値をもたらす存在でありたい、という当社グループの目的、存在意義を明示したものです。

また、モノは必要な人、必要な場所にあってこそ、その価値が生まれます。そして、これからの時代には、必要なモノ、コトを、必要な人に、必要な場所へ届けるだけでなく、サステナブルな社会や環境に向けて貢献していくことも、当社グループが果たすべき役割だと考えています。

この基本理念をベースに、時代や社会の変化に応じて柔軟に事業の形態を進化させながら、あらゆるステークホルダーとともに持続的な価値創造を目指して、当社グループは日々活動しています。

基本理念“Bringing value to life.”の浸透

当社グループは、三菱グループの創業者である岩崎彌太郎が興した海運業に端を発しています。岩崎彌太郎は、海運という事業は社業の発展をもたらすだけでなく、すべての人々へ利益をもたらし、社会の発展に貢献するものだという考えを持っていました。

当社グループの事業は、社会のインフラ、社会や産業を支えることだと、グループ社員の誰もが考えています。2020年の新型コロナウイルスが世界中に蔓延する中でも、当社グループは、人々が安心して暮らせる社会のために「物流を止めない」を合言葉に、その使命を果たしてきました。

2018年に制定した“Bringing value to life.”という基本理念は、創業から変わらない使命感・精神を受け継いできたものであり、当社グループの根底に流れ、グループ社員の誰もがその思いを一つとする言葉として、当社グループ内に浸透しています。

我ら一艘の船を浮かべれば
世に一層の便をもたらし
その利は全人民の頭上に落つる理なり

出典：岩崎彌太郎傳(下巻)
三菱史料館提供

超長期視点で見る企業価値向上の軌跡

― 経営とサステナビリティの統合 ―

NYK GROUP

1985 – 2020

エネルギー・バリューチェーンへの挑戦

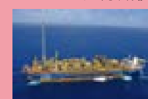
海洋事業／LNGプロジェクトへの参入

2008
社内に海洋事業グループ設立

2009
ドリルシップ事業への参画決定

2010
・邦船社初のシャトルタンカー事業進出

2011
・FPSO事業参画
ブラジル沖の浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備事業



2012
「ウィートストーンLNGプロジェクト」への参画決定
バリューチェーンの上流事業へ参画

2014
「キャメロンLNGプロジェクト」への参画決定
LNGバリューチェーンの中流事業へ参画

2019
三次元物理探査事業への参画決定
エネルギーバリューチェーンの最上流へ参画

2020
世界初、水素を輸送する国際実証試験開始（AHEAD）

Digitalization and Greenへの挑戦

環境負荷低減の取り組み

1985
（株）日本海洋科学設立

1997
（株）NYK輸送技術研究所設立

1990
「地球環境委員会」設置

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

2004
（株）MTI設立
独自の研究開発を強化

2008
環境特命プロジェクト「NYK Cool Earth Project」発足

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

2014
最新の省エネ技術を搭載した自動車専用船「ARIES LEADER」竣工

2014
「運航ビッグデータ活用特命プロジェクト」開始

2015
イノベーション推進リーダー育成プログラム「きらり道場」開始

2016
スタートアップ企業Symphony Creative Solutions Pte.Ltd.設立
海運・物流分野における次世代ソリューションの開発・提供

2017
船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」を共同開発

2018
・コンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2050」発表
・外航海運業界初、グリーンボンド発行

2018
船舶管理業務の共通プラットフォーム「NiBiKi」導入

2019
・技術系子会社3社が合併。（株）日本海洋科学発足
・電子通貨の事業会社MarCoPayを設立
船員の生活を支える電子通貨プラットフォームを確立
・NYKデジタルアカデミー設立

MarCoPay

2020
・事故解析システム「KiSEKI」開発
・Remote Diagnostic Center設立

経営ビジョン

1986
NYK21
当社初の中期経営ビジョンにより総合物流事業本格展開

2005
New Horizon 2007
力強い成長戦略の加速と企業基盤の強化

2011
More Than Shipping 2013
海運業＋α

2014
More Than Shipping 2018
きらり技術力

2018
Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green
ESGの経営戦略への統合。基本理念の改定およびSDGsのうち事業活動を通じて貢献する6つのゴールを特定

2020
NYKグループESGストーリー
当社グループのESG課題をまとめた長期戦略を策定中

人材育成・安全運航・社会貢献への挑戦

安全運航の徹底

1989
NYK-Fil Shipmanagement設立
フィリピンで船員の教育、育成、配乗を行うマンニング会社を設立

1993
日本郵船歴史資料館開設（現在の日本郵船歴史博物館）

1998
・NAV9000
独自の安全統一基準スタート
・「Remember-Naka-no-Se」キャンペーンスタート
東京湾中ノ瀬航路大型タンカー油流出事故を風化させないための意識醸成

2002
郵船チャイルドケア（丸の内保育所）設立

2006
邦船社初、自社養成スタート
（一般大学卒業生の海技者としての採用）

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
運航マイ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

2013
・LNG船で初となるフィリピン人船長・機関長誕生
・NYK-Fil Traning Centerの拡大
NYK-Fil Maritime E-Training,Inc.が運営する研修所をNTMA横に新設。最新鋭の機器を導入し、高度な技術が習得可能に

社会貢献

2015
・「郵船みらいプロジェクト」スタート
若い世代に海運の魅力を訴求
・陸上職の健康経営推進プロジェクトスタート（POPEYE Project）
・陸上職の働き方改革OLIVEプロジェクトスタート

2016
・船員の健康経営推進プロジェクトスタート（POPEYES Project）
・「日本郵船氷川丸」国の重要文化財に指定（保存船舶初）

世界で活躍する人材の育成

2017
・NYK-TDG Maritime Academy開校10周年
10年間で約900名の優秀な船員を輩出
・女性船長誕生
・船員の働き方改革M-OLIVEプロジェクトスタート

2020
自社養成船長誕生

総合物流事業への挑戦

1983
（株）JIT創業
当社が実質的に経営方針を管理するフォワーダーの設立

1985
Centennial Express Company設立
米国で邦船社初となる鉄道会社を設立

1986
物流センターの展開

2004
NYKロジスティックスジャパン（株）設立
当社と（株）JITの物流事業ブランドを統合

2005
日本貨物航空（株）（NCA）を連結子会社化

2010
郵船ロジスティクス（株）誕生
郵船航空サービス（株）とNYKロジスティックスジャパン（株）を統合

2014
「SYMPHONYプロジェクト」スタート
完成車物流チェーンで次世代ソリューションを提供

2017
・定期コンテナ船事業統合会社OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.設立
・郵船ロジスティクス（株）を完全子会社化

2018
国内港運事業を経営統合

2019
・曳船事業子会社2社が合併。（株）新日本海洋社発足
・ベルギーの完成車ターミナル業界に先駆けEV専用の充電設備を300基設置。太陽光パネルの設置、LED照明の導入、無人ゲートシステムの導入なども実施

2020
・横浜港大黒C-3完成車ターミナル開業
環境や人に優しいターミナルを目指す
・ベルギーの完成車ターミナル風力発電事業開始
風力発電機11基設置予定

2020年8月31日現在

データで見る日本郵船グループの持続可能性

当社グループでは、収益の最大化かつ持続的な成長に向けて、外部環境の変化を適切に把握し、長期的な視点から機会とリスクを見極め、経営戦略・施策を立案しています。ここでは、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」を参照し、収益成長、資本効率、株主価値などの5つの視点から、各種データを説明していきます。

PEST分析 ▶ 主な機会とリスク ▶ 企業価値向上に向けた経営戦略 ▶ 戦略の進捗を測る指標

Politics（政治）
- 地政学的リスクを包含する世界政治
- 保護主義の台頭

Economy（経済）
- 世界的・地域的な経済環境の変化
- 過剰流動性による資金供給の増大

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

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

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

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

中期経営計画

ガバナンス

▶ 当社グループのマテリアリティ
https://www.nyk.com/csr/materiality/materialissue.html

戦略の進捗を測る指標
- 持続的な収益成長 …… ❶
- 資産・資本効率の向上 …… ❷
- 株主価値の継続的向上 …… ❸
- 社会・環境価値の創出 …… ❹
- 人材力の向上 …… ❺

船隊規模（隻数/載貨重量トン数）※ ❶❹
（2019年度末現在）

784隻／67,468千DWT

※ 共有船の重量トン数は他社持分を含みます
LNG船・客船の隻数はJ/V保有分を含みます

グリーンファイナンス件数 ❷❹
（2019年度）

4件

物流事業拠点 ❶❹
（2019年度末現在）

609拠点／46カ国

運賃安定型事業の経常利益 ❶❹
（2019年度 ）

720億円

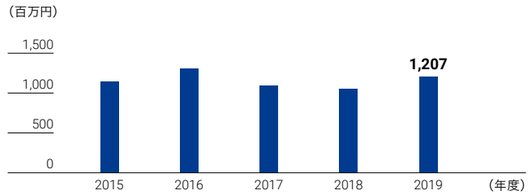
ROE（カッコ内は前期実績） ❷❸
（2019年度）

6.6%
（−8.6%）

EPS（カッコ内は前期実績） ❸
（2019年度）

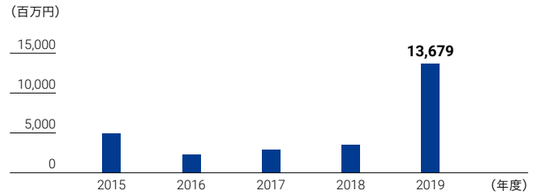
184円
（−263円）

研究開発費 ❶❹



当社グループは、安全運航と環境保護に資する技術開発に積極的に取り組んでいます。

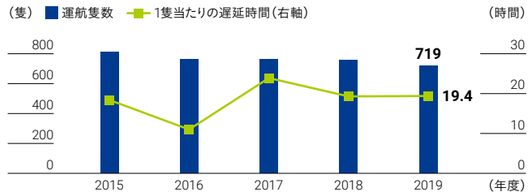
環境保全コスト ❶❹



当社グループは、適切な環境保全のために要するコスト把握に努めています。

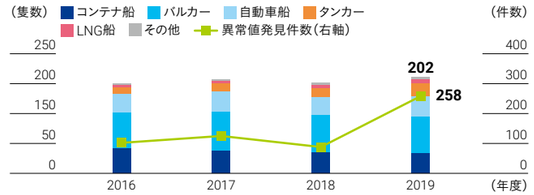
※ 2019年度は、SOx規制対応（スクラバー搭載）等により、例年よりコストが大幅に増加しています
（PDF）フルレポート版P.82に各種データを掲載しています

遅延時間の推移（ダウンタイム） ❶❹



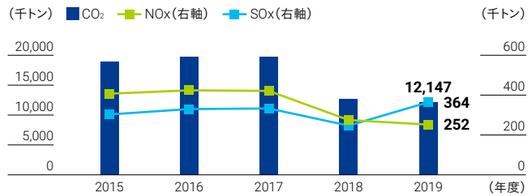
船舶の安全運航の達成度を測るため、事故やトラブルによって運航が止まった時間（ダウンタイム）を指標としています。

SIMS搭載隻数および船舶の異常値発見件数 ❶❹



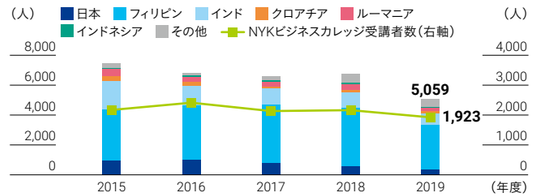
船舶の機関事故や漏電、火災等につながる可能性のある異常をいち早く検知することを目的に、SIMSで収集した機関系データの異常値分析を進めています。

CO_2、NOx、SOxの排出量 ❹



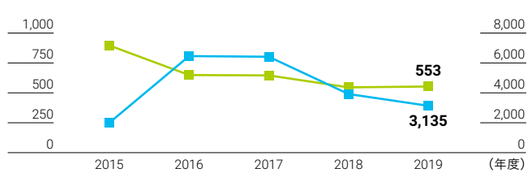
運航船舶および航空機のGHG排出量を測定し削減の取り組みを推進しています。
※ 邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い2018年度以降の集計スコープにコンテナ船は含まれていません
（PDF）フルレポート版P.80に各種データを掲載しています

NYKビジネスカレッジ／NYKマリタイムカレッジ（国籍別）受講者数 ❺



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

コンプライアンスおよび独禁法・贈収賄禁止等研修受講者数 ❺



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受講者数は、本社および国内グループ会社の合計
※ 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しました

ESGデータブック2019

2020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2019」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/ir/pdf/2019_nykreport_12.pdf

確かな実績と技術で
社会や産業の「挑戦」を支える

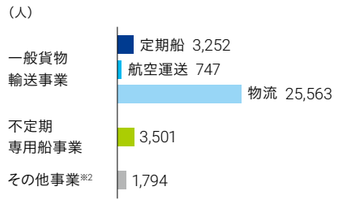
当社グループは、世界最大級の船隊規模と海上輸送ネットワークを誇るだけでなく、陸・空の輸送サービス網、ターミナル運営、海運業から派生して広がった海洋事業を担うなど、さまざまな方法で社会や産業を支えています。それらの根底にあるのは、135年にわたり先人から受け継がれてきた実績とそれに対する信頼、誠意を持って応え続ける確かな技術力でした。当社グループの誇る信頼・技術力にさらなる磨きをかけ、未来を見据えながら、持続可能な社会の実現に貢献します。

多様な人材が活躍する環境を実現

CSR>人材>人事データ

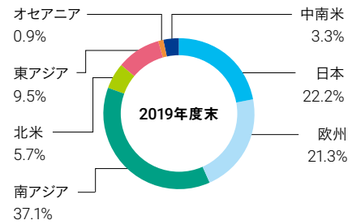
当社グループ社員はおよそ3.5万人。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが、グローバルなフィールドで能力を最大限発揮しながら、協働し続けることができる職場環境の充実に取り組んでいます。

セグメント別社員数※1

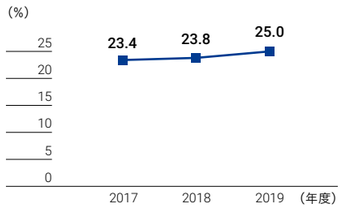


※1 2020年3月末現在　※2 管理部門含む

地域別社員数割合（連結）



女性管理職比率（連結）



一般貨物輸送本部

世界最大級のサービスネットワークで、
きめ細かい輸送サービスをグローバルに展開。

日用品／食料品／電化製品／自動車関連部品／
半導体関連部品

■ ONE※1の運航船腹量

1,571千 TEU※2　世界 第6位

（2020年3月末現在）
（出典：ONE 2019年度通期決算説明資料）

※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

■ NCAネットワーク主要拠点数

世界15都市

（2020年3月末現在）

■ 倉庫拠点数

345拠点

（2020年3月末現在）

自動車輸送本部

世界中に自動車専用船による輸送ネットワークを構築。
内陸輸送やターミナル運営、PDIなどのサービスも提供。

乗用車／トラック／建設機械／鉄道車両

■ 自動車専用船隊

103隻　世界 第1位

（2020年1月1日現在）

■ 自動車物流事業拠点数

37拠点

（2020年4月末現在）

ドライバルク輸送本部

世界各国から鉄鋼石や石炭などの資源を、
安全かつ安定的に輸送。

鉄鉱石／石炭／木材・チップ／穀物

■ ドライバルカー船隊

173隻　世界 第2位

（2020年1月1日現在）

■ 中長期契約数※

15%増加　P.53

（2018年3月末比）

※ 2018年3月末の契約数をベースに、新規成約案件（未就航船を含む）から契約満了案件を差し引いて算出。契約期間2年以上の連続航海契約および数量輸送契約を対象としている（連結ベース）

エネルギー輸送本部

エネルギーバリューチェーン全体をカバーし、
最適かつ安全な輸送手段を提供。

原油／石油製品／ケミカル／LNG／LPG／
海洋事業／グリーンビジネス

■ LNGキャパシティシェア

6.1%

（2020年3月末現在）

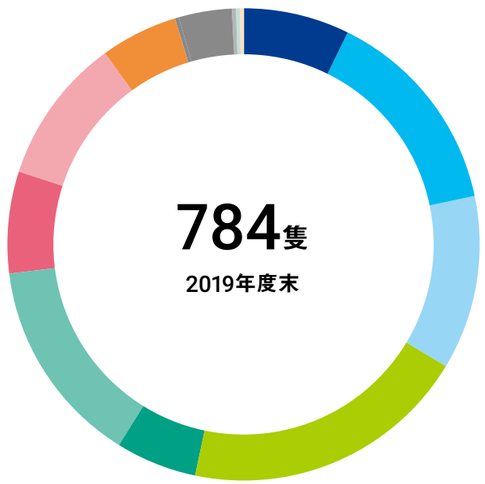
■ タンカー船隊

79隻

（2020年1月1日現在）

社会や産業の「挑戦」を支える事業基盤

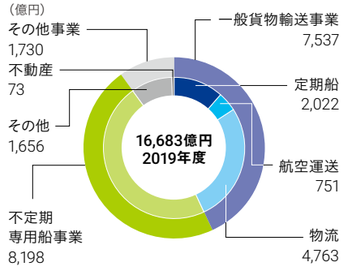
日本郵船グループの運航船舶※1



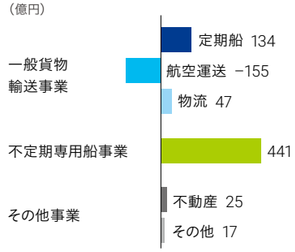
※1 共有船を含む（LNG船・客船は、J/V保有分を含む）

コンテナ船	58	在来・プロジェクト 貨物船	41
ケープサイズバルカー	114	その他	1
パナマックスバルカー	92	客船	1
ハンディサイズバルカー	155	シャトルタンカー	28
チップ船	43	FPSO	3
自動車船	111	FSO	2
油槽船	56	ドリルシップ	1
LNG船	78		

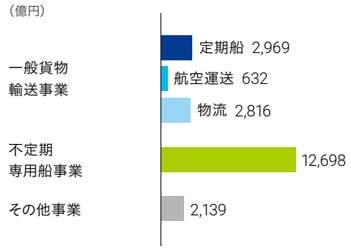
セグメント別売上高構成比※2



セグメント別経常損益※2



セグメント別資産合計※2



※2 連結消去前（2019年度）、セグメントは当社が区分する報告内容に基づく

Topics 日本郵船グループの新型コロナウイルス感染症への取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

当社グループは、世界の物流とライフラインをささえるという社会的使命を果たすために、「物流を止めない」というキーワードの下、安定的な事業運営の継続に努めています。

詳細は以下の特設サイトをご覧ください。
https://www.nyk.com/news/2020/covidinfo_20200619_01.html

船員交代における課題と対応策

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、世界各国が人の移動に制限を設けていることから、船員交代の問題が発生しています。船員は、通常3〜6カ月の乗船勤務後に交代となりますが、期間を延長し、乗船勤務を継続せざるを得ない状況となっています。乗船待ちで自宅待機している人や、乗船のための他国への移動ができない人、下船したものの飛行機が飛ばず自国外での待機を余儀なくされる人など、さまざまなケースが発生しています。現状は、通常の航路から離れて、フィリピンなど船員が自国で下船できるよう、お客さまや関係者の皆さまのご協力をいただきながら、船員交代を進めていますが、3月中旬頃から発生している船員交代の課題解消には、いましばらく時間がかかる見込みです。

船員の心身の健康や雇用維持には、定期的な船員交代は必須であり、このサイクルが崩れると、国際海上輸送に大きな支障が出かねません。当社グループのみでは、本課題の解決は難しく、船員がエッセンシャルワーカーとして、スムーズな乗下船や国をまたいだ移動ができるよう、（一社）日本船主協会やIMO（国際海事機構）などにも働きかけています。

船内でのミーティング

Withコロナの新しい働き方

新型コロナウイルス感染症拡大下における事業運営では、徹底した感染拡大防止と船員を含めたグループ従業員の安全確保を最優先にしながらも、社会を支えるインフラとして日々使命感を持って業務に従事しています。

当社グループの事業は陸上オフィス、船上、各地の物流倉庫、コンテナ・航空ターミナルなど多岐にわたりますが、IT技術の活用やデジタルインフラの整備などを進め、安心して働ける職場づくりに努めています。また、さらなる業務効率化を図るよい機会と捉え、生産性の向上にもつなげていく考えです。

具体例

- 陸上オフィスでは、ITツールを活用した在宅勤務などの就労体制実施、新卒採用活動・通期決算発表のオンライン化、子どもたちへの応援企画・SNSでの情報発信。
- 自動車物流では、非接触型業務プロセスへの見直しや、完成車ターミナル事業での荷役やPDI作業などでの省人化方策の検証中。

コックピット内の消毒（日本貨物航空（株））

経営判断のプロセスにESGを組み入れながら、引き続き安定経営に注力

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による不確実性も加味しながら、現場の底力で、社会・産業を支える使命・責任を手堅く守り抜く

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

髙橋 栄一

2019年度業績の総括と2020年度業績の見通し

2019年度は、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響があったものの、当期の業績に与える影響は限定的で、期初想定を上回る結果となりました。一般貨物輸送事業で営業開始2年目を迎えたOcean Network Express Pte. Ltd.の運営が軌道に乗り、貨物構成や航路・投入船の最適化による収支改善を実現し、前期比で大幅な増益を達成したほか、不定期専用船事業でも自動車輸送およびエネルギー輸送が堅調に推移したことなどが奏功しました。懸念していたSOx（硫黄酸化物）規制に適合する舶用燃料油への切り替えについても、事前にグループ会社を含めた関係者とともに周到な準備を進めた結果、2020年1月1日の規制強化開始後も混乱なく安定的な輸送サービスを提供し続けることができました。当社グループの対応能力の高さを示すことができたと同時に、相応のコスト負担に関して、地球環境保全の観点でお客さまのご理解を得ることができたという点において、大変意義があったと評価しています。

2020年度業績については、不確実性が非常に高い中、経済活動への新型コロナウイルス感染症の影響が最も大きいのが4〜6月であり、そこから徐々に回復するとの前提の下、経常利益200億円を予想しています。事業部門別に見ると、エネルギー輸送は長期契約が中心であり、また社会インフラとしての需要が底堅いことから、引き続き安定的な利益が見込まれます。一般消費財や耐久消費財を輸送する一般貨物輸送と自動車輸送については経済活動の停滞の影響を強く受けるものの、第1四半期を底に貨物需要が徐々に回復していくと見ています。ドライバルク輸送については、荷量に大きな変化はありませんが市況が長期間にわたり低迷するなど安定しておらず、通年では減益を余儀なくされる見通しです。

財務戦略と中期経営計画の進捗

不確実性の高い事業環境に直面していますが、モノ運びを通じて社会や産業を支える企業グループとして、安定したサービスの提供はもとより、経営そのものの安定なくしては、その使命や責任をしっかりと果たすことはできないと常々考えています。よって、盤石な財務基盤を構築するため、金融機関に約3,000億円のコミットメントラインを設定しています。2020年度償還を迎える負債については、別途約1,200億円の長期資金を確保しているため、仮に新型コロナウイルス感染症拡大の新たな波に直面したとしても、財務面に関する懸念は当面ないと考えています。

一方、投資については、将来の成長に向けて資金を確実に振り向けていく考えです。既決船舶投資額は、リーマンショック時の2009年3月末はおよそ1兆1,300億円だったのに対し、2020年3月末は約2,300億円と厳選し、抑制しています。フリー・キャッシュ・フローの確保を優先しつつ、サステナブルな事業体を目指して案件を吟味し、時機を見て投資を継続していきます。また、今後当社グループでESG経営を推進していく中では、投資判断や資金調達においてもESGの視点を持ち、経営判断のプロセスにESGをきちんと組み入れることも重要だと考えています。

2019年度は、営業キャッシュ・フローの一定の回復に加えて資産処分も進めたことによりフリー・キャッシュ・フローが600億円以上のプラスとなり、有利子負債の削減に充当しました。バランスシート上は、有利子負債の金額があまり変わっていませんが、これは、海外連結子会社におけるIFRS新リース会計基準適用による影響額約900億円を含んだ結果であり、実質的には、同等額の有利子負債の削減を実現しています。政策保有株式や不動産などの資産の流動化についても引き続き促進していく予定です。株主の皆さまへの安定した利益還元として、連結配当性向25%、配当水準の下限を当面年間20円とする配当方針にも変わりはありません。

また、中期経営計画では、経常利益700億〜1,000億円という目標を掲げていますが、新型コロナウイルス感染症の影響を除けば、500〜600億円の経常利益を計上できる実力まで回復してきており、目標に着実に近づいていると考えています。8%とするROE目標についても、2020年3月末時点で6.6%とこちらも順調に進捗しています。DERについては1.5倍以下という目標に対し2.27倍とやや乖離していますが、これは先述の新リース会計基準適用の影響といった特殊要因もあり、引き続き到達に向け改善していきます。新型コロナウイルス感染症の影響が今後より明確になった段階で、定量目標含め、見直していくことも視野に入れていますが、中期経営計画で掲げている事業・財務戦略の方向性は間違っていないと認識しており、現時点でその内容を大きく変更する考えはありません。

難しい局面で改めて見えた当社グループの経理部門の底力

新型コロナウイルス感染症拡大が通期決算対応の時期と重なった経理部門では、社員の安全確保を大前提としたうえで、部署外のスペースも活用して密を避けるなど、できる限りの感染対策を徹底したうえで、必要に応じ出社してもらい、決算対応を進めました。都市封鎖に直面した海外グループ会社も3月期決算としている中、対応には苦心しましたが、関係する全グループ社員がその職責をしっかりと果たしてくれたことにより、決算公表に漕ぎ着けることができました。これまで経験したことのない難しい局面において、例年と同じく確実に決算対応できたことに、当社グループ経理部門の底力を見ることができ、感謝するとともに非常に高く評価しています。

決算は対応して当然と思われがちですが、企業として信頼していただくためには、どんな状況でもきちんと公表していくための体制を強化することが重要と考えています。今後は今回の経験から学び、これまでの業務手順の見直しや効率化も推進していく所存です。

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で要求されている開示内容や方法など精査を進めてきました。そして2020年4月、気候変動という課題に向けた指標策定や目標達成への行動をより具体化し、全社的な活動として更に発展させるため、新たにガバナンス体制を構築しました。

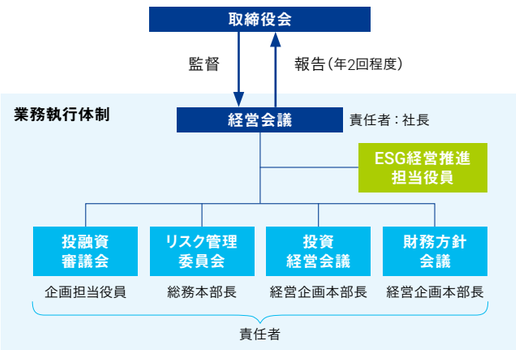
ガバナンス

気候変動が当社グループ事業に及ぼす影響について、長期的な時間軸の中で計測し、具体的な経営戦略などに取り入れる必要もあり、これらを推進するために、2020年4月に社長を責任者とした気候変動対応の管理体制を設置しました。

管理上の主なポイント

- 気候変動に関する事項は、ESG経営推進体制（→P.17）の下、全社横断的に組成されたタスクフォースを通して経営会議に報告され、十分な議論を経て決定
- 経営会議（→P.66）は、気候変動に関する事項を取締役会規則に基づき定期的に（年2回程度）取締役会に報告
- 意思決定に関わる重要な4つの会議体（投融資審議会、リスク管理委員会、投資経営会議、財務方針会議）には、ESG経営推進担当役員が参加

気候変動対応管理体制



体制構築後の主な具体的取り組み

- 2020年4月以降に開催された4つの会議すべてに、ESG推進担当役員（担当・担当補佐の2名のうち少なくとも1名）が参加
- リスク管理委員会にて、気候変動に関するリスクと機会を議論（右ページ参照）
- 気候変動対策の1つとしてのGHG排出量削減について経営会議で議論

戦略／リスク管理

シナリオ分析

当社グループは、シナリオ分析を用いた気候変動関連のリスクと機会の評価や、当社グループの事業・戦略・財務に及ぼす影響を把握することが重要であると認識しています。長期的な事業運営の観点から、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管理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。エネルギー輸送需要量に気候変動のリスクと機会がどの程度影響するか当社独自に算出し、特に海上輸送需要へ与える影響を測定します。加えて、必要なパラメータ（為替・燃料価格・炭素税など）を設定することで、当社グループの事業運営に反映しています。エネルギー輸送本部においては他の事業本部に先行し、シナリオに影響を与え得る要素を特定し、「不確実性」と「影響度」の観点を取り入れた数値化による各要素のマッピングを行うことで、効果的なシナリオ分析に向けた準備を進めています。今後はドライバルク輸送本部や自動車輸送本部などへの導入も検討しています。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（→P.71–72）にて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	• 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	• 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
	技術	• 新技術対応（新規投資ほか）	• 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	• 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	• 荷況の変化、荷量の減少 • 設備投資の増加
	評判	• 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	• 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	• 異常気象の増加	• 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	• 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	• 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	• 新規ビジネスの開拓 • 新技術開発	• 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
- 新舶用燃料への転換に向けた技術開発・実用化
- 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

指標と目標

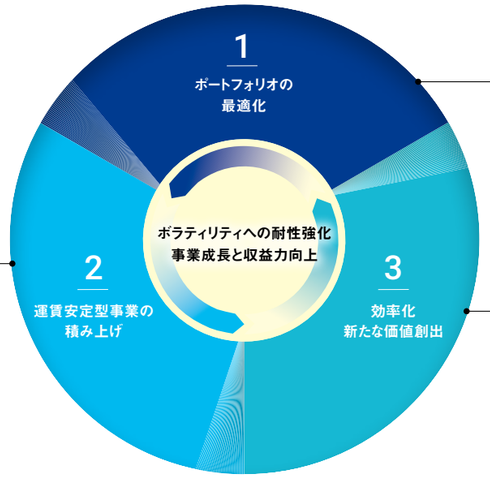
当社では、具体的な指標や目標の開示に向けて全社横断的に議論を進めています。取り組み内容や定性的な目標については、2020年度に発表予定の「NYKグループESGストーリー」にて開示を行う予定です。今後、定量的な指標と目標を順次設定し、これらの進捗について2021年度以降の段階的な開示を目指しています。

中期経営計画の進捗

2018年度からスタートした5カ年の中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”。
3つの基本戦略に沿った施策を各事業部門が遂行し、着実に成果を出しつつあります。
中期経営計画2年目の主な取り組みと進捗をお伝えします。

中期経営計画

中期経営計画



市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立
- **ドライバルク事業**の抜本的見直し
- **コンテナ船事業**統合会社(ONE)の成功

安定的な収益構造の確立
- YLK完全子会社化後の**物流事業**強化
- **自動車船・自動車物流事業**の強化
- **LNG・海洋事業**の強化

技術力・情報力・ネットワーク力にさらに磨きをかけ、次世代の成長分野を切り拓く
- **Digitalization and Green** の取り組み

2019年度の進捗

➡ 取り組み事例

		計画	2019年度実績	
STEP 1 ポートフォリオの最適化	ドライバルク	徹底したエクスポージャー管理 長期固定船隊比率の見直し 顧客との中長期的な関係強化	市況エクスポージャーは35%から28%に縮減(2018年3月末比) 高コスト傭船を2隻返船(2018年度からの累積で9隻) 中長期契約数15%増加(2018年3月末比)	➡ 1
	コンテナ	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	下記取り組みの徹底により、業績は2018年度比で大幅に改善し、黒字化 統合効果は想定より1年前倒しで達成 • 貨物ポートフォリオ最適化・イールドマネジメント強化 • プロダクト最適化 • 組織の最適化	
	その他	—	NCA:不適切整備による一時全機運休からの再稼働(2019年1月末完了) 業務改善命令への対応実施による「連続式耐空証明」の復活	➡ 2
STEP 2 運賃安定型事業の積み上げ	成長促進事業	グループの経営基盤を活かした営業力強化 高度な付加価値を提供する完成車ターミナルの展開	YLKとの事業連携強化によりプロジェクトカーゴ等の貨物を獲得 エジプト・アラブ共和国での完成車ターミナル運営契約を締結	➡ 3
	重点投資事業	LNG船船隊計画約100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	LNG船:78隻運航(2020年度以降、新造船9隻が竣工予定) シャトルタンカー3隻、FPSO 1隻の中長期契約成約	➡ 4
STEP 3 効率化 新たな価値創出	Digitalization	デジタル技術の徹底した活用	MarCoPay(船上キャッシュレス)のトライアルを実施。フィリピン中央銀行より認可取得済 有人自律運航に向けて、世界初の実証実験に成功 センサーによる常時監視・診断で高度なメンテナンスを実現 イノベーションを推進するリーダー育成を目的に、NYKデジタルアカデミーを創設	
	Green	再生可能エネルギーなどをテーマに次世代へ向けた新たな価値創造	海外パートナーと洋上風力発電事業参入に向けた覚書を締結 潮流発電の運用を開始 海洋プラスチックごみの外洋分布調査開始 サステナビリティ・リンク・ローンの組成	➡ 5

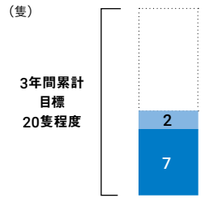
取り組みの具体的成果

取り組み事例 1 STEP 1

市況耐性の高いドライバルク事業の構築

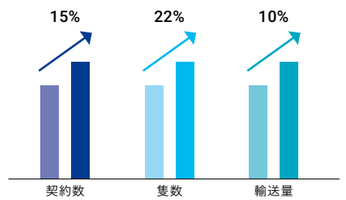
ポートフォリオの最適化を実現するため、事業を抜本的に見直し、構造改革を図っています。高コスト傭船の期限前返船や、お客さまとの長期安定的なパートナーシップ強化による中長期契約数の増加に努めています。さらに市況エクスポージャーの徹底した管理とともに、ICT等を活用した効率的な配船、運航によりコスト削減を実現し、安定した収益構造への転換を図っています。

高コスト傭船の期限前返船



■2018年度 ■2019年度

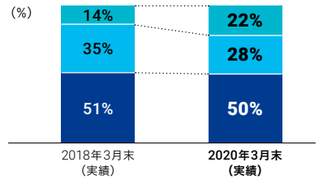
中長期契約の獲得



※ 2018年3月末と2020年3月末の比較
※ 2018年4月以降の新規成約案件(未就航船を含む)から契約満了案件を差し引いた数値で、いずれも契約期間2年以上の連続航海契約、数量輸送契約が対象です(連結ベース)

市況エクスポージャーの縮小

期限前返船と中長期契約の獲得により、運航船隊に占めるエクスポージャー比率が **28%** に縮減



■船(中長期)・貨物(中長期) ■船(中長期)・貨物(短期) ■船(短期)・貨物(短期)

※ 中長期を2年以上、短期を2年未満と定義しています
※ グラフのパーセンテージはおおよその数字であり、小数点以下の影響により合計が100%とならない場合があります

取り組み事例 2 STEP 1

「新生 NCA」として信頼と安全を確保した運航体制構築に向けて

日本貨物航空(株)(NCA)は、2018年度に国土交通省から事業改善命令、業務改善命令を受け、その後信頼回復に向けた抜本的な改革に取り組んでいます。現場のみならず経営も含めた管理、監督機能の強化、安全推進会議の再編成、情報共有体制や現場と間接部門の連携など、あらゆるテーマでの徹底した活動により安全を確保し、安定した運航体制の構築に努めています。

事業改善命令への対応の流れ

2018年6月	安全性確認のため、B747-8Fの全8機運航停止
同年7月	国土交通省から事業改善命令、業務改善命令を受ける (連続式耐空証明の取り消し) NCA調査委員会、NYK対策委員会の設置
同年8月	同省に改善計画書を提出(全69項目の改善措置)
2019年1月	NCA調査委員会による調査委員会報告書の作成 (全43項目の提言)。B747-8Fの全8機の運航再開
同年2月	同省に改善措置に関する中間報告を実施
同年6月	同省に進捗報告を実施 全69項目の改善措置に対する計画上の実施措置の完了 改善措置の浸透活動は継続して実施
2020年2月	同省より「連続式耐空証明」の申請許可通知を受領
同年3月	同省に改善措置に関する最終報告を実施 改善措置(7項目)および提言(12項目)の 制度化・規程化。中長期にわたる浸透活動を実施中
同年8月現在	B747-8Fの8機中5機が連続式耐空証明を取得済み 2021年1月に全機が完了する予定

主な改善点
- B747-8Fの1機種運航体制への移行
- 整備体制の再構築
- 全社でのマニュアルやコンプライアンス遵守意識の徹底
- 整備部門のみならず、経営を含む全社での管理・監督機能の強化

連続式耐空証明の取得に向けた具体的な取り組みについて

安全性の再評価を受けるためには、整備現場と間接部門(技術、整備計画、品質保証)の連携が重要な鍵となります。個々の整備作業工程を抜本的に見直し、確実に整備作業が実施できるよう、整備士への徹底した教育と意識の浸透を図りました。

さらに、間接部門が想定しない事態が生じた際に、現場が要改善点を指摘し、それに間接部門が対応するといった両部門の協働により相互理解を図り、業務の改善を進めています。

約60名の整備士を3チームに分けて、マネジメント体制を整備するとともに、整備士が相談しやすい環境を整えるために、間接部門とのオンサイト・デスクも設置しています。毎月開催する安全推進会議※では、整備現場・間接部門を含む管理・事業・経営企画部門等のメンバーを再編成し全社で安全に係る議論、情報共有ができる体制としました。「新生NCA」に向け、安全な運航体制構築を最優先に、これからも活動を推進していきます。

※ 社長を委員長とする安全推進委員会の直下で、具体的な安全活動を推進する組織横断的な活動母体。不安全事象の対応策の検討等も行う

取り組み事例 3 STEP 2

自動車物流事業の拡充

自動車物流事業では、世界各地に新たな完成車ターミナル事業を展開するなど、収益の拡大を図っています。デジタル技術を活用した輸送・荷役の効率化と積極的な環境対応、そして自動車産業全体の構造変化を見据えた高度な完成車物流の実現を目指しています。

2020年8月 横浜港大黒C-3ターミナルを開業

当社は、自社では国内初となる完成車ターミナルの運営を開始しました。横浜港は、日本有数の完成車取り扱い台数を誇るターミナルであり、当社が横浜川崎国際港湾（株）から借り受けて完成車ターミナルを運営します。港湾用LED照明の導入や作業員の休憩所設置など、環境や人にやさしいターミナルを目指しています。

2021年前半 トルコに完成車ターミナルを開業

トルコの港湾運営会社と会社を設立し、イスタンブール近郊のヤルンジャ地区に完成車ターミナルを建設しています。イスタンブール近郊では初の完成車専用の大型ターミナルであり、敷地内に立体駐車場を設置し、PDI（完成車の納品前点検・補修・部品補給サービス）等の付加価値サービスも併せて提供します。

2020年後半 ベルギーの完成車ターミナルで風力発電事業を開始

当社グループが運営する世界最大級の完成車ターミナルであるゼーブリュージュ港にて、ゼーブリュージュ港湾局とEngie Electrabel社とともに風力発電機11基による風力発電事業を開始します。この事業で得た知見を活用し、今後、他の地域のターミナルへの展開を検討していきます。

2021年後半 エジプトに初の完成車ターミナルを開業

2019年12月に、エジプトの東ポートサイード港での完成車ターミナルの運営に関し、スエズ運河経済特区庁と運営受託契約を締結しました。当社はBolloré Africa Logistics社、豊田通商（株）とともに同国初となる完成車の専用ターミナルを建設し、今後の需要増大に対応します。

取り組み事例 4 STEP 2

エネルギーバリューチェーン戦略による事業拡大

LNG事業や海洋事業において、中長期案件を着実に積み上げ安定した収益基盤の構築を図っています。また、船用LNG燃料の供給、販売事業や新たなエネルギー需要への対応など、当社の技術力を活用できる分野での事業拡大を目指しています。

LNG船船隊計画

2020年4月以降竣工予定 成約済み案件 9隻（下表）

2020年3月末現在 関与隻数 78隻 → 約100隻（2023年3月末予想）

	用船者	船名／造船所	プロジェクト	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1	EDF	ELISA LARUS	米国出し	→	→	→	→
2	三菱商事	現代重工	米国出し	→	→	→	→
3	TOTAL	三星重工	Worldwide	→	→	→	→
4	三菱商事	現代重工	カナダ出し		→	→	→
5	三菱商事	現代重工	カナダ出し		→	→	→
6	TOTAL	三星重工	Worldwide		→	→	→
7	TOTAL	三星重工	Worldwide		→	→	→
8	TOTAL	三星重工	Worldwide		→	→	→
9	EDISON	現代重工	Worldwide		→	→	→

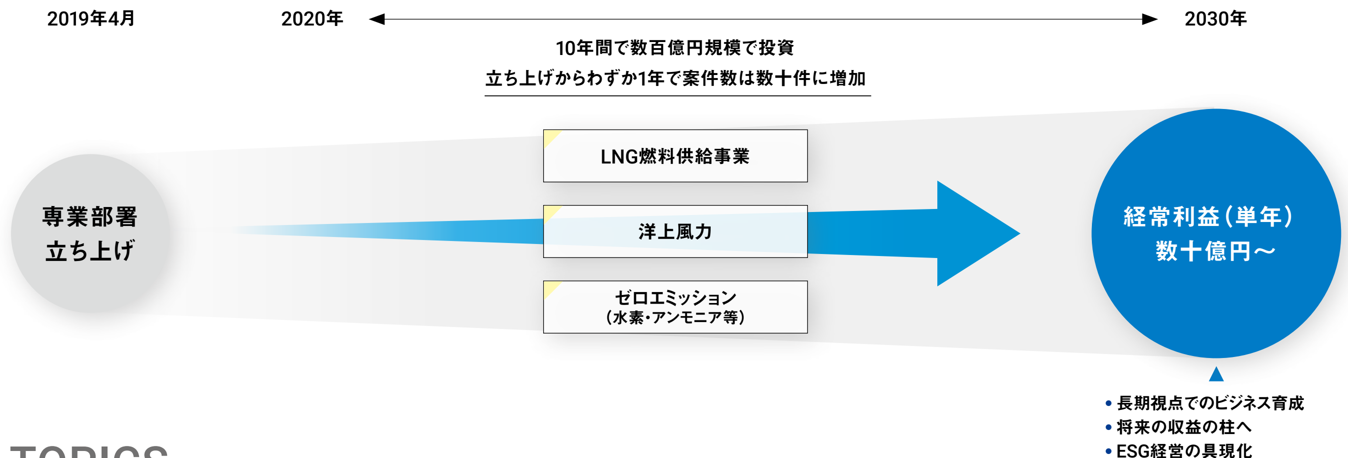
海洋事業成約済み案件

	バリューチェーン	用船者	油田／海域／スコープ	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1	シャトルタンカー	Equinor ASA	ブラジル沖油田	→	→	→	→
2	シャトルタンカー	Equinor ASA	ブラジル沖油田	→	→	→	→
3	シャトルタンカー	TOTAL	ブラジル沖油田		→	→	→
4	シャトルタンカー	ENI	北海・バレンツ海沖油田			→	→
5	シャトルタンカー	ENI	北海・バレンツ海沖油田			→	→
6	FPSO	Petrobras	ブラジル沖油田			→	→
7	シャトルタンカー	PetroChina	ブラジル沖油田			→	→

取り組み事例 5 STEP 3

グリーンビジネスの拡大

中期経営計画のテーマである「Green」の取り組み推進のため、グリーンビジネスグループを立ち上げました。再生可能エネルギーの分野では国内の洋上風力を、また当社運航船の環境負荷低減に向けたLNG燃料や水素、アンモニアの分野をテーマに掲げ、新たなビジネスモデルの構築を目指しています（→P.30）。将来の事業の柱とするために、当社グループの営業や技術、調査などあらゆるリソースを自在に活用し、ESG経営を推進しています。



TOPICS

ESGアプローチとSDGsの関わり

2018年3月に策定した中期経営計画において、当社グループの事業活動を通して達成に貢献するSDGsのゴールとして6つを選定しました。

事業活動を通じて貢献するSDGs

4, 7, 8, 9, 13, 17

海を舞台に事業活動を行う当社グループとして、ゴール14「海の豊かさを守ろう」は外せないテーマです。また、社員にSDGsが身近な課題であることを認識してもらうために、2019年度にはこのゴールに関連した活動を実施しました。

当社グループの身近な課題であるSDGs

14 海の豊かさを守ろう

1. WWFジャパンからプラスチック政策マネージャーの三沢行弘氏を招致し、「海洋プラスチックごみ問題」について本社および国内グループ会社社員向け講演会を実施
2. 本店来客用会議室での給茶をペットボトルから紙容器へ切り替え（新型コロナウイルス感染症拡大期間の給茶は中止）
3. 本店喫茶室での、プラスチック容器やストロー、購入商品を入れるビニール袋を廃止。マイカップ持参による割引制度を導入（新型コロナウイルス感染症拡大期間のマイカップ使用は中止）

CSR＞SDGsへの取り組み

事業活動を通じた取り組みは、7つの重要課題にテーマを絞り推進しています（2020年7月現在）。

主なテーマ	主な活動	対応するゴール
船員候補生の教育	・NTMA ・自社養成	4, 8, 17
次世代育成と働き方改革	・ジェネラリストの育成 ・NYKデジタルアカデミー ・NYKビジネスカレッジ ・NYKマリタイムカレッジ ・OLIVE プロジェクト／M-OLIVE プロジェクト※ ・POPEYE プロジェクト／POPEYESプロジェクト※	4, 8, 9, 17
船員の資金課題の解決	・船上キャッシュレス（MarCoPay）	8, 9, 17
グリーンビジネス	・洋上風力、潮流発電 ・LNG燃料供給事業	7, 8, 9, 13, 17
イノベーション	・コンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2050（NYK SES 2050）」	7, 9, 13, 17
安全運航と環境負荷低減	・IoT、ビッグデータ、AIなどデジタル技術の活用 ・環境規制への対応、CO_2削減	8, 9, 13, 17
次世代燃料への転換推進	・船舶燃料の低炭素化・脱炭素化	7, 9, 13, 17

※ OLIVEは働き方改革のプロジェクト、POPEYEは健康経営推進のプロジェクトです。陸上と海上で個別に活動しています

CSR＞人材

一般貨物輸送本部

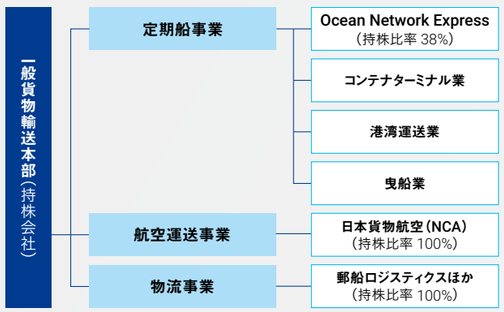
Global Logistics

各事業会社との関係を強化し議論を重ね、社会の公器としてサステナブルな運賃安定型事業を目指します。

取締役・専務執行役員
一般貨物輸送本部長

原田 浩起

一般貨物輸送事業のビジネスモデル



■ 一般貨物輸送本部における持続可能なビジネスモデルの確立に向けて

一般貨物輸送本部は他本部と異なり、持株会社のような組織で、各事業会社を束ね、支援していく立場にあります。事業会社はそれぞれ経営目標や事業計画がありますが、それらと本部の中長期目標が常に同じベクトルとなるよう関係性を強化するとともに、ガバナンス強化やグループ戦略の浸透など、双方向の議論を各社の経営陣としっかりと積み重ねています。一般消費財や生産部品を世界中に届けるコンテナ船事業をはじめ、緊急輸送需要にも応える航空運送事業、そしてノンアセット型ビジネスで多様なリクエストにきめ細かに応える物流事業は、まさに“Bringing value to life.”そのものです。新型コロナウイルス感染症が拡大する中、在宅勤務、感染防止に配慮した現場作業、船員や乗務員交代の困難性など、従来とは異なる課題も出てきましたが、私たちの運ぶ荷物が届かない限り、世界中の人々の生活が成り立たない、そのためにも物流を止めてはならないという強い意志の下、着実に事業を継続することこそ社会の公器としての使命であると考えています。これから先、サプライチェーンなどの変化にはアンテナを高く張っていく必要がありますが、人口が増え、経済が伸びる限り需要は減ることはなく、世の中のあらゆるニーズに貢献していくために、当本部も持続的に収益を上げられる事業構造であるべきと考えています。私の夢は、世界の経済・社会を支えるインフラである一般貨物輸送事業をサステナブルな運賃安定型事業にすることです。各事業会社の従業員をはじめ、お客さまや取引先など、関係するステークホルダーの皆さまとWin-Winとなる未来を目指します。

定期船事業

■ 2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

定期コンテナ船事業は、世界規模の合従連衡の結果、一定の規模を持つ7～8社がグローバルな事業展開をする環境となりました。そのメンバーが組成する3つの巨大アライアンスが、今回の新型コロナウイルス感染症発生以前から需要に合わせて供給を適切にコントロールすることにより、運賃市況が安定的になりつつあります。2018年4月より営業を開始したOcean Network Express Pte. Ltd.（以下、ONE）は、2018年度こそ、邦船3社による新会社設立直後の業務プロセス等の整理・統合および各社のレガシーからONEにとってのベストプラクティスに変えることに時間を要したことから、大幅な赤字でのスタートとなりましたが、2019年度は、貨物の取り方や取引先との契約内容の変更により、スケールメリットとも相まって、105百万米ドルの黒字へと大きく改善しました。2020年4月以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、世界経済が急速に悪化。需要減退に伴い、荷動きは低迷していますが、第1四半期を底に徐々に回復する見通しです。ONEでは、需要動向を見ながら、運賃の安定と消席率の維持を目的に、プロアクティブに船腹調整を実施しています。もちろん、現状の黒字は満足できるレベルではありませんので、引き続き業界の中で競争力のあるコストを追求していく考えです。製品や半製品を一定の規格化された箱に詰めてインタクトで最終消費地まで運ぶという手段は、今のところコンテナ以外にありません。コンテナは、原材料や資源等も含めあらゆる貨物を世界中に運ぶことのできる優れた輸送手段であり、将来に向けても必要とされ伸びていく事業であると考えています。

航空運送事業

■ 2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

米中貿易問題などに起因した日本発着貨物のマイナス成長が続いていますが、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年3月以降、供給が逼迫し、市況が急速に改善しています。国際航空貨物の約半分は、旅客便のベリーと呼ばれるスペースで運ばれていることから、旅客便の9割が停止する中でのこの市況環境はあくまでも一時的なものと捉えています。日本貨物航空（株）は、新型コロナウイルス感染症拡大の中、医療品や関連物資、Work From HomeによるPC関連需要の急速な高まりに対応し、社会を支える一端を担う重要な役割を果たしていると自負しています。

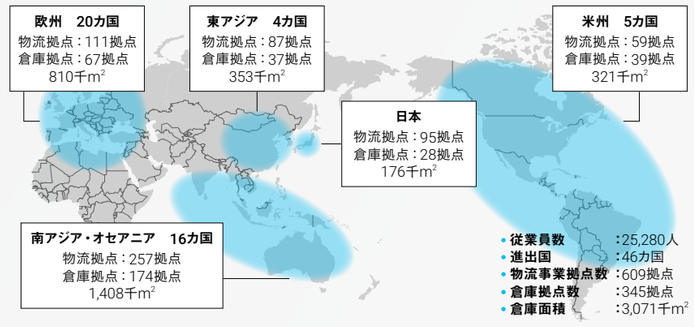
航空貨物においては安定的な需要が非常に見通しにくく、貨物専用機8機運航を中心とした事業では、平時ではサステナブルな利益を上げられないという課題は残っており、抜本的対策の検討は必要です。一方で、人が動かなくなると荷物が運べなくなるという問題が、国際航空貨物輸送にはあることが見えてきたことで、大型の貨物専用機の必要性が見直される可能性もあります。貨物専用機という特性を最大限に活かし、緊急の需要も含め対応できる様に生産体制を維持し、安全運航と安定的な輸送サービスの提供を継続していきます。

物流事業

■ 2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

海上貨物取扱事業、ロジスティクス事業ともに米中貿易問題や香港情勢の混乱、新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に取扱量が大幅に減少しました。一方で、国際旅客便の大幅な減便を背景に、航空貨物取扱事業においては、需給環境に従来とは異なる急激な変化が生じています。郵船ロジスティクス（株）（以下、YLK）では、2020年度を初年度とする中期経営計画の見直し＝「TRANSFORM2025 PHASE 2」を進めていましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により環境が大きく変化し、2020年度の具体的数値目標については見直さざるを得なくなっています。YLKは、お客さまにしっかりと寄り添い、新たな価値をもたらす戦略的パートナーへと進化していくと同時に、課題である業務プロセスの統一による効率化の追求や、地域別事業別ポートフォリオの見直しと組織の適正化を図っていきます。YLKは、世界中にネットワークを張り巡らしており、お客さまとの接点としては当社グループの中で圧倒的に大きい存在です。当社グループの持つ現場・技術とお客さまの需要や思いをつなげる力、世界中のパートナーと事業を進めるうえでの発想や目利き力という点で、当社グループの中で大きな力となることを期待しています。

物流事業拠点（2020年3月末現在）



自動車輸送本部

Car Transportation Division

自動車産業の大変革時代、
次世代技術を取り込み、採算性と効率性をさらに
向上させ、事業の持続的な成長・発展に尽力します。

常務執行役員
自動車輸送本部長
曽我 貴也

■ 自動車輸送本部における持続可能なビジネスモデルの確立に向けて

ガソリン車からEVへ、手動から自動へ、所有からシェアリングへ、対面販売からウェブ販売へ。仕様や所有・販売形態が大きく変化しても、自動車というのは、人々の生活をより豊かにするツールとしての位置付けは変わらず、今後も世界各地で生産され続けることに変わりはないと考えています。同様に、将来、完成車の生産・販売のローカル化が進み、長距離の海上輸送量が減少し、鉄道輸送へのモーダルシフトが加速する可能性はあるものの、完成車に関連する物流の需要そのものがなくなるわけではありません。自動車専用船から自動車物流事業まで幅広く手掛けているからこそ、どんな形であれ、さまざまな需要に柔軟に対応することができるはずです。裾野の広い自動車産業に対して、今後も価値を創造・提供し続ける存在でありたいと考えています。

当本部は、自動車船の構造やオペレーションに関わるあらゆる技術を長年磨き続けてきました。床強度や固縛方法、スロープの滑り止めの技術、荷役動線、事故防止など、輸送品質を極限まで追求し続けています。例えば、当社グループ会社(株)MTIのラボで振動実験を行い、新しい車種に最も適した固縛方法に関してご提案するなど、お客さまの信頼に応え続けてきた自負があります。今後のEV化や自動運転化の進展に伴い、輸送途中でのバッテリーの充電や電子部品の調整・補充など、新たなニーズも想定されます。あらゆるご要望にお応えするには、高度な技術知識とスキルに加えグローバルな物流ネットワークが必要となりますが、グループ会社の郵船ロジスティクス(株)との協業も含め、当社グループが有する総合力で付加価値を創出し続けていく考えです。

当本部はかねてよりESG経営推進の観点から、次世代の環境対応船の整備にいち早く取り組んできました。今後10年間は新造自動車専用船をすべてLNG燃料船とし、2030年代半ばごろからは水素やアンモニアなど、新しい船用燃料を用いたゼロエミッション船への切り替えを目指しています。地球環境保全の取り組みはもはや不可欠です。車一台を生産して最終消費者に届くまでどのくらいのCO_2排出量があり、当社グループがその削減にどれだけ貢献できるのかが重要であり、そのためには業界でトップランナーに位置すること自体が大きな差別化要素になると考えています。

自動車産業の大変革、地球環境の重視、新型コロナウイルス感染症後のニューノーマルの出現といった大転換期において、当本部は受け身ではなく常に能動的に仮説と検証を繰り返しながら、事業の持続的な成長・発展に尽力していきます。

世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング(2019年12月末現在)

ランキング	会社名	隻数	シェア(%)	キャパシティ(台数)	シェア(%)
1	日本郵船	103	15.0%	616,015	15.2%
2	商船三井	92	13.4%	545,309	13.5%
3	GLOVIS	80	11.6%	444,292	11.0%
4	川崎汽船	74	10.8%	458,371	11.3%
5	EUKOR	68	9.9%	369,145	9.1%
6	GRIM	59	8.6%	269,137	6.7%
7	WWO	54	7.9%	298,655	7.4%
8	HAL	46	6.7%	524,790	13.0%
9	トヨフジ海運	17	2.5%	77,060	1.9%
合計		687			

出典:Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2019"
備考:キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としています

■ 2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

2019年度について、自動車船部門は、採算性の向上を目標に掲げ、不採算航路からの撤退や縮小、アウトバウンド・インバウンドのバランスが取れた配船船隊規模の適正化、徹底した燃費効率の改善、適合燃料油への確実な切り替えなど、さまざまな施策に取り組んできました。また、自動車物流部門では、完成車ターミナル事業の拡充を図る一方、傘下の事業会社の業務および財務状況などから事業ポートフォリオを見直し、数社の撤退・清算を決定しました。当本部全体としては、結果として当初の目標は達成できたと評価しています。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、2020年3月下旬より世界各地の自動車の販売活動が縮小し、生産活動も停止を余儀なくされました。4〜5月の完成車の船積み台数や内陸取り扱い台数は激減。その後、各国の経済活動再開に伴い、7月ごろから徐々に回復し始めています。ただし、地域によってその回復スピードは異なり、欧州をはじめ中南米や中近東は、北米や豪州などと比較して、回復が遅れている印象です。通年で見れば、輸送台数は前期の7〜8割程度まで落ち込む見通しで、当本部の業績も減益となる見込みです。

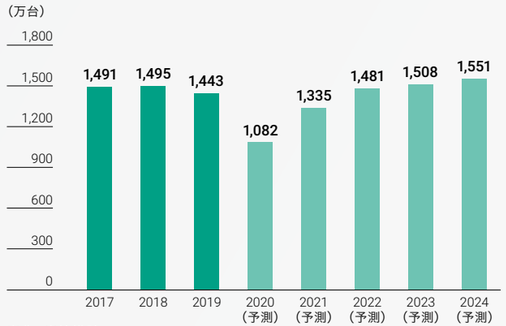
そのような事業環境の下、当本部は2019年度に引き続き、採算性と効率性の向上に取り組むとともに、新型コロナウイルス感染症対策も見据えた非接触型の業務プロセス構築に向け、荷役やPDI作業(納車前検査)などにおける省人化策を検証・実施していく予定です。具体的には、ベルギーのInternational Car Operators N.V.(ICO)ターミナルでAGV(Auto Guided Vehicle)を使い、パレットに載せた自動車を荷役ヤード内で移動する実証実験を行っています。これまで6台の自動車を動かすには6人のドライバーが必要でしたが、AGVを活用することにより1人のドライバーで移動が可能となります。作業効率向上と安全性が確認でき次第、シンガポールやタイなどにも展開していく考えです。ほかにも輸送品質の維持・向上の課題に対応するため、荷役やPDI作業のカメラによる遠隔管理の可能性を検証しています。

■ 中期経営計画の進捗について

自動車物流事業の強化の一環として、グローバルな完成車ターミナルの展開を進めています。エジプト初の完成車ターミナルが2021年に建設着工します。2020年8月1日には、横浜大黒C-3ターミナルが開業。横浜港は日本有数の完成車取り扱い台数を誇り、当社が横浜川崎国際港湾(株)(YKIP)から借り受けて運営する国内初の完成車ターミナルです。安定的な収益構造の確立とともに、さまざまなステークホルダーの皆さまに価値を提供できるよう、ESGやサステナビリティを考慮したターミナル運営を行う考えです。Greenの取り組みで進めてきたICOターミナルの風力発電機も2020年末には稼働する予定です。また、Digitalizationの取り組みに関しては、ビッグデータを活用したトラブルの予兆管理が効果的に機能しており、自動車船の事故の未然防止に大きく役立ち、2019年度には重大事故ゼロを達成しています。

さらには、Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をとった「CASE」と呼ばれる自動車産業の大変革が進む中、自動車メーカーの持つコネクティッド情報を活かして、生産から消費者への納品まで、1台ごとの情報を一気通貫で管理するシステムの開発を研究しています。いくつかの技術的ハードルがあり、実現にはもう少し時間を要する見込みですが、完成車物流業務プロセスの変革と効率化に大きく寄与すると考えています。

世界自動車荷動き台数(地域間荷動き)



出典:当社推計

ドライバルク輸送本部

Dry Bulk Division

収益構造の安定化を目指し、
市況変動に強く柔軟な組織づくりのための
改革を進めます。

常務執行役員
ドライバルク輸送本部長

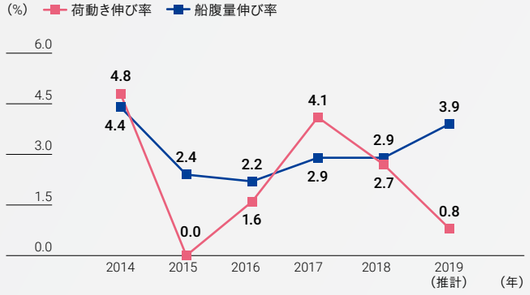
浦上 宏一

ドライバルク輸送本部における持続可能なビジネスモデルの確立に向けて

年間120億トン以上にものぼる世界の海上荷動きのうち、およそ半分となる約60億トンは鉄鉱石や穀物などのドライバルク貨物が占めています。その輸送需要に対し、当本部は、ケープサイズと呼ばれる大型ドライバルカーからハンディサイズと呼ばれる小型ドライバルカーまで、合計約400隻を運航し、鉄鉱石・穀物・石炭に加え木材チップなどを日本のみならず世界各国へ輸送し、人々のライフラインや産業を支えています。当本部が輸送する石炭などの化石燃料は、CO_2排出の観点から議論の的になっていますが、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、社会や産業の発展を支える安定的な電力供給には当面不可欠であり、お客さまのニーズに合わせ、安全で確実な輸送を担っていく考えです。一方で、当社が提供する輸送モードの観点では、ハード・ソフトの両面から、CO_2排出量削減の取り組みを積極的に進めていきます。2019年度には火力発電所向けの石炭輸送において、世界初となるLNGを燃料とする大型ドライバルカーの新造発注を決定しました。将来のゼロエミッション船の実現が最終目標ではありますが、当面のブリッジソリューションであるLNG燃料化は進んでいくと認識しています。また、既存船においても、これまでに磨き上げてきた環境負荷低減技術や効率運航等による燃料消費量低減策を積極的に採用し、環境課題への関心が高いお客さまとともに、CO_2排出量の削減に真摯に取り組んでいく考えです。

ドライバルクの事業環境は、収益安定化の土台となる長期契約の割合が減少し、中短期の輸送契約が増加しつつあります。また、過去に調達した高コスト船の課題もあり、当本部の現状は市況変動に左右される事業構造であると言わざるを得ません。高コスト船の対策を引き続き進めていく考えに変わりはありませんが、一方で、貨物と船腹をきちんとマッチングさせることで、市況変動に強い、安定収益事業にできると考えています。先行き不透明感が強まる中、貨物需要がどう変動するか誰にもわかりません。だからこそ、荷動きや市況動向の変化に対しても、事業構造の変革や規模の縮小・拡大を自在にできる組織とすることで、いかなる状況下にあっても「タイムリーに配船して、お客さまの信頼にお応えする」というベースを変えずに責任を果たし続けたいと考えています。

荷動き・船腹量伸び率推移



出典：Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2020)を参考に当社作成

2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

2020年1月より適用されたSOx(硫黄酸化物)規制対応のスクラバー(脱硫装置)搭載工事による入渠船増加により稼働船腹は減少したものの、船腹過剰の本格的な解消には至りませんでした。2019年度の市況は、第2四半期末までは堅調に推移、第3四半期以降反転し、第4四半期に入ると記録的な豪雨被害によりブラジル積み鉄鉱石の荷動き停滞が長期化したことに加え、新型コロナウイルス感染症拡大によるセンチメント(市場心理)の悪化が重なったことで、貨物減少以上に市況を押し下げました。当本部では先物取引(FFA)でヘッジすることにより影響を最小限にとどめることができたと評価しています。2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大により、年度の始めから苦しいスタートを強いられました。一足早く経済活動再開に踏み切った中国は、粗鋼生産では2019年比微増、原料輸入は2019年を大きく上回るペースで増加しており、特に大型船では5月末頃から回復基調となりました。各国のロックダウンの解除、経済対策が出揃いつつある状況から、日本や欧米も荷動きは徐々に回復すると予想しています。このような激しい市況変動のなか、市況耐性の高いドライバルク事業の構築に向け、収益構造改善のための重点施策をさらに発展・加速させるとともに、当本部全体としてより合理的な手法を検討するため、2020年4月に組織を改編しました。一つ目は、市況エクスポージャー※を一元管理する船隊管理チームの新設。一元管理によって、当本部としての高コスト船対策やFFA方針の策定と迅速な実行を強化しています。二つ目は、運航統轄チームの新設。当本部の強みであり差別化の源泉は運航技術力です。これまでは取り扱う貨物や船型ごとの各グループで運航ノウハウや必要な情報が蓄積されていましたが、その垣根を取り払い、本船の運航や現場への指揮命令を統轄する担当者を集約し、ベストプラクティスの共有によりさらなる高度化を目指します。さらに、予算や収支予測についても、本部内でプロセスを共通化して管理するプロジェクトを立ち上げました。グループごとに長い時間をかけて確立したこれまでの業務プロセスを共通化するには大変な苦労が伴いますが、ドライバルク部門が一丸となって変革を成し遂げるには、最も効率的で精度の高い共通の基盤を整え、より迅速で適切な意思決定へとつなげることが不可欠だと考えています。

※ 市況エクスポージャー：長期契約を持たず、市況変動に晒される船舶

中期経営計画の進捗について

どのような市況下においても、一定の利益を確保する安定的な事業構造を目指したポートフォリオの構築を目指しています。重点施策は4つ。一つ目は徹底した市況エクスポージャーの管理。高コスト船の返船を着実に進め、市況エクスポージャーは、35%から28%に縮減(2017年度末比)し、貨物の契約期間と傭船期間がマッチする割合は改善しています。二つ目は長期契約の維持・拡大。社会情勢や世界経済の変化のスピードが増す中、提案型営業によりパートナーシップを強化しています。当社グループの環境対応技術を結集した高付加価値船に加え、世界トップクラスの高い運航技術力と海技力の提供によりお客さまから選ばれるよう努めた結果、2019年度は5年以上の長期契約を合計13件獲得しました。中長期契約数は2017年度末比で15%増加し、順調に進捗していると評価しています。三つ目はマーケット対マーケットでの安定収益の確保。2018年4月に不定期船グループを発足させましたが、効率的な配船と契約時期や期間に応じた最適な船の調達、当社の強みであるグローバルな営業ネットワークなどを駆使した貨物契約の獲得により、市況低迷時でも一定の利益を確保し着実に成果を上げました。四つ目はドライバルク周辺事業の開拓。バルク物流・内航案件など、一度に大量の輸送が可能な船舶への「モーダルシフト」の必要性が叫ばれる中、CO_2排出量削減につながることも期待されています。ESG経営推進の観点からも、常に新たな価値創造につながる案件を発掘し、取り組んでいます。

ドライバルカー船隊ランキング(2020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	31,977	295
2	日本郵船	15,989	173
3	川崎汽船	13,845	115
4	Fredriksen Group	13,529	109
5	Star Bulk Carriers	12,922	117
6	China Merchants	12,922	111
7	商船三井	11,277	95
8	Berge Bulk	11,041	56
9	Polaris Shipping	9,120	33
10	Oldendorff Carriers	9,043	88
11	Pan Ocean	8,703	62
12	Angelicoussis Group	8,568	49
13	今治造船	8,563	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

長期視点で需要動向を捉え、グローバルネットワークを活かし新たなビジネスチャンスと、さらなる付加価値を追求します。

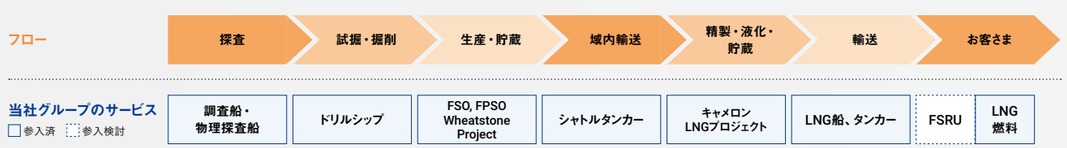
専務執行役員
エネルギー輸送本部長
河野 晃

■ エネルギー輸送本部の持続可能なビジネスモデルの確立に向けて

SDGsゴール7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」にもある通り、エネルギーは人々の生活に不可欠なものですが、世界ではいまだ10億人以上が電気を利用できない環境にあります。エネルギー輸送本部の事業は、さまざまなステークホルダーが安全、安定そして安心してエネルギーを利用できるように、“Bringing value (energy) to life.”という社会的使命を帯びていると考えています。エネルギー需要は、人口、経済、生活水準の3つの掛け算で計算されます。世界人口は、現在の77億人から、2050年には97億人と26%増加すると予測されています。経済については、予測が困難ですが、仮に年率2%の伸びで計算すると2050年までに80%以上の成長となり、生活水準の向上も相まって、エネルギー需要は将来にわたって拡大し続けることはほぼ間違いありません。伸び続ける需要にしっかりと応えながら、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安定供給に貢献できるかが、当本部最大のミッションです。また、当本部が掲げる「バリューチェーン戦略」では、エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで幅広く事業に関与することで、今後のエネルギーの需要動向やトレンドをいち早く察知して新たなビジネスチャンスにつなげるとともに、我々の持つ知見を活用したさらなる付加価値の追求を目指しています。

一方で、当本部が関与するLNG船や海洋事業のプロジェクトの年限は20〜30年と長く、投資決定から竣工までの年数も加味すると、極めて長期の視点で需要動向やリスクを見ておく必要があります。そのため、当本部ではIEA(国際エネルギー機関)が毎年発行するWorld Energy Outlook(WEO)の公共政策シナリオ(STEPS)をエネルギー需要動向の指標の一つとして採用しています。STEPSは、エネルギー消費が2040年まで年率1.0%の伸び、かつ世界各国がパリ協定の国別目標(NDC)を達成することを想定したメインシナリオですが、各国の環境政策の変化によっては温暖化ガス排出をさらに削減し気温上昇を抑制する持続可能な開発シナリオ(SDS)に向かう可能性もあります。このような将来のシナリオ変化に対応するため、メインシナリオSTEPSをベースに重要変化事象をリストアップし、その事象のきっかけとなるモニタリングポイントを定点観測する取り組みを開始しました。今後、シナリオ分析による事業への影響やリスクの把握とともに、事業戦略の検討に活用していく考えです。エネルギー需要全体の見通しを俯瞰した長期視点での事業運営は、当社が標榜するESG経営を推進するうえで、欠かせない要素であり、今後とも継続的に取り組みを深化させていきます。

海洋事業・LNGのバリューチェーン



■ 2019年度の振り返りと2020年度の事業方針

米国による複数の国々への経済制裁や貿易摩擦などの影響から、一部の原油タンカーが不稼働となり、船腹供給が逼迫し、運賃市況は2019年夏頃を境に、大きく高騰しました。また、サウジアラビアを中心とする石油輸出国機構(OPEC)とロシアなど非加盟の主要産油国で構成する「OPECプラス」にて、大規模な協調減産に踏み切ったことや、新型コロナウイルス感染症に起因した新たな地政学的リスクも顕在化してきており、世界経済の動向とともに、今後も注視しておく必要があると考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、足元のエネルギー全体の需要は大幅に減退していますが、当本部が担うエネルギー輸送は中長期契約がおよそ8割を占めており、2019年度も想定通りに長期契約を積み上げることができました。期中には新造LNG船3隻が竣工したほか、新たに1隻の新造発注を絡めた長期契約も獲得しました。海洋事業においても、シャトルタンカー3隻を新たに契約したほか、FPSO※もさらに1隻の中長期契約獲得となりました。新型コロナウイルス感染症の影響で、一部の商談が遅れているケースもありますが、2020年度においても新規契約を獲得できる見込みです。また、米国のキャメロンLNGプロジェクトも順次稼働開始予定で、当本部における新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、2020年度も安定した収益計上を見込んでいます。

※ Floating Production, Storage and Offloading system：浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備

■ 中期経営計画の進捗について

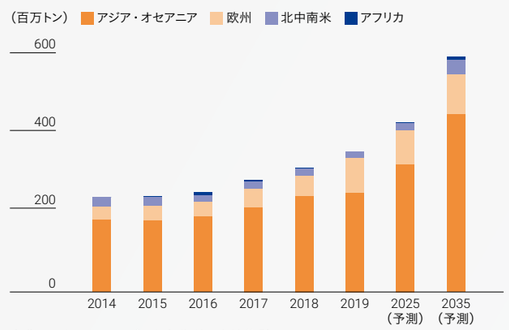
中期経営計画については、長期契約の積み上げやDigitalization and Greenの取り組みの拡充など、当本部として着実に実行できていると評価しています。

Digitalizationの取り組みでは、他部門で導入している船舶のパフォーマンスマネジメントシステム(SIMS)を、お客さまのご協力も得て、当本部のLNG船へ試験運用を開始しました。LNGは液温が摂氏マイナス160度と非常に高度な貨物管理が必要であり、当社は長年の運航経験でLNGの安全輸送技術を磨いてきました。このノウハウを活用し収集した運航ビックデータを解析することで、最適運航を実現し、燃料消費量を抑制、コストだけではなくCO_2排出量の削減にも貢献します。さらに、経済性や環境負荷低減のメリットだけでなく、事故防止にも役立てる考えです。これらのメリットを定量的に可視化する取り組みにも注力しており、新たな付加価値として、今後の商談にも活用していきます。

Greenの事業化に向けた取り組みについては、2019年4月に当本部内に専任部署を設立しておよそ1年が経過しましたが、案件数は数十件にまでに積み上がり、2030年を目処に経常利益で数十億円規模の事業へと成長させていく計画です。舶用のLNG燃料については、これからが導入期であり2020年代後半から2030年代にかけての成長を見込んでいます。また、ゼロエミッションの実現に向けた、水素やアンモニアなどの代替舶用燃料にも注目が集まっていますが、現時点ではまだ商用化前の技術開発段階にあります。当本部は関係官庁や国内外の有力パートナーと連携しながら、当社グループが有する技術力やノウハウといった強みを活かして、研究開発を牽引し新しい価値の創造とビジネスに結び付けていく考えです。

さらに、再生可能エネルギーはこれからの成長が期待できる分野であり、当社もしっかり取り組んでいくつもりです。まずは、国内の洋上風力発電事業をターゲットに、当社グループのグローバルネットワークを活かして専門性を有する海外の有力パートナーと連携し、建設資材の輸送から発電、送電に至るまで、バリューチェーンのさまざまな過程で付加価値を提供していく考えです。

LNG取引量と需要見通し



出典：IHS-CERA レポートを参考に当社集計

取締役および監査役ならびに執行役員一覧

（2020年6月29日現在、所有株式数は4月末現在）

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：14回中14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経営推進責任者

所有株式数：28,648株
出席状況 取締役会：14回中14回

1980年　当社入社
2004年　LNGグループ長
2007年　経営委員
2009年　常務経営委員
2011年　取締役・常務経営委員
2013年　代表取締役・専務経営委員
2018年　代表取締役・副社長経営委員
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

髙橋 栄一

代表取締役・専務執行役員
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：19,975株
出席状況 取締役会：14回中14回

1982年　当社入社
2010年　主計グループ長
2012年　経営委員
2016年　取締役・常務経営委員
2018年　取締役・専務経営委員
2019年　代表取締役・専務経営委員
2020年　代表取締役・専務執行役員

原田 浩起

取締役・専務執行役員
一般貨物輸送本部長

所有株式数：7,646株
出席状況 取締役会：11回中11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

※ 原田浩起氏の出席状況につきましては、2019年6月19日の就任後に開催された取締役会を対象としています

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：6,986株
出席状況 取締役会：—

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

監査役

平松 宏

所有株式数：10,536株
出席状況 取締役会：14回中14回
監査役会：16回中16回

1978年　当社入社
2004年　企画グループ長
2006年　経営委員
2008年　常務経営委員
2009年　取締役・常務経営委員
2013年　同上退任
2017年　監査役

宮本 教子

所有株式数：11,954株
出席状況 取締役会：11回中11回
監査役会：11回中11回

1983年　当社入社
2012年　IRグループ長
2014年　経営委員
2018年　常務経営委員
2019年　監査役

※ 宮本教子氏の出席状況につきましては、2019年6月19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

執行役員

専務執行役員

小山 智之
河野 晃

常務執行役員

曽我 貴也
浦上 宏一
山本 昌平
スヴェイン スタイムラー

執行役員

鹿島 伸浩
神山 亨
須田 雅志
人見 伸也
吉田 泰三
関 光太郎
齊藤 宗明
岡崎 一正
鈴木 英樹
久保田 浩司
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 ブレナン

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：12,996株
出席状況 取締役会：14回中14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

国谷 裕子

所有株式数：5,091株
出席状況 取締役会：14回中13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

田邊 栄一

所有株式数：0株
出席状況 取締役会：11回中11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

※ 田邊栄一氏の出席状況につきましては、2019年6月19日の就任後に開催された取締役会を対象としています

独立社外監査役

中曽 宏

所有株式数：0株
出席状況 取締役会：—
監査役会：—

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

桑原 聡子

所有株式数：0株
出席状況 取締役会：—
監査役会：—

1990年　弁護士登録（第二東京弁護士会）
1990年　森綜合法律事務所
（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

日本郵船グループの経営体制

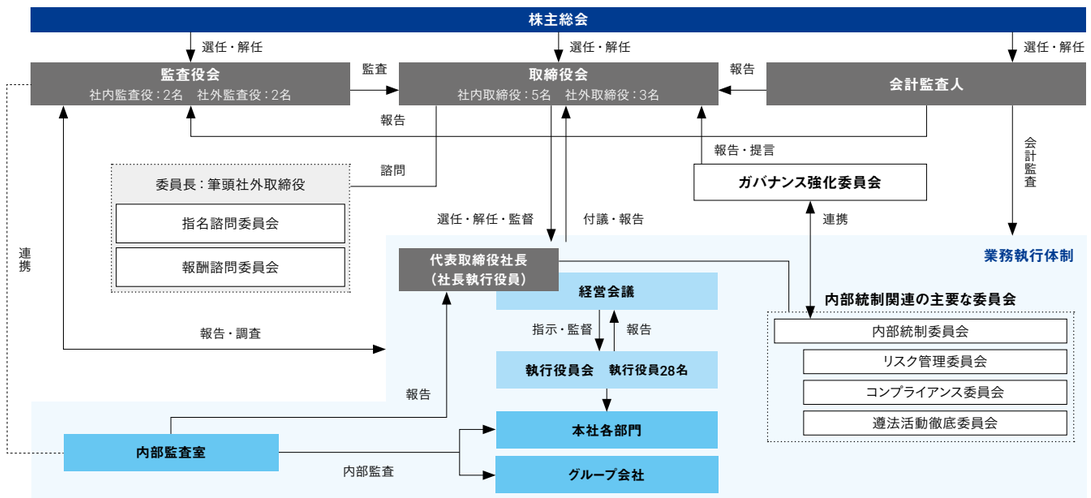
WEB 企業情報＞コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の歩み

	2000年	2010年
経営の透明性向上	2006年 アドバイザリー・ボードを設置	2008年 アドバイザリー・ボードを廃止し、社外取締役を選任
		2010年 社外役員全員を独立役員として届出
		2017年 筆頭社外取締役を設置
	1994年 社外監査役を選任	
取締役会の人数推移 ● 社内取締役 ● 独立社外取締役	2002年[22名]	2008年[16名] → 2016年[12名] → 2018年[9名] → 2019年[8名] → 2020年[8名]
取締役会の運営等		2008年 取締役の任期を2年から1年に短縮
		2016年 記名式の実効性自己評価アンケートを実施（2018年 自己評価の集計、分析等に外部機関を起用）
諮問委員会		2016年 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置
報酬制度		2016年 業績連動型株式報酬制度を導入
コーポレートガバナンス・コード		2015年 コーポレートガバナンス・ガイドライン他を整備

➡ **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（2020年6月29日現在）



2019年度からの取り組み

- 独立役員比率1/3超の体制を継続（取締役：37.5%、役員全体：41.7%）
- 透明性確保のため、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更
- 機動的な意思決定のためのプロセスの見直し、および経営会議の新設（2020年4月）
- 執行体制の明確化のため、経営委員を執行役員に名称変更（2020年6月）および、執行役員会の位置付けの変更
- グループガバナンスの強化として、内部監査機能を充実

取締役の専門性と経験（2020年6月29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）		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	外航事情・地政学	※日本以外での勤務経験	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	64	12			●	●	●	●	●	●			Germany	●	●			●	●
長澤 仁志 代表取締役社長・ 社長執行役員	62	9			●	●	●	●	●				UK	●	●			●	
髙橋 栄一 代表取締役・ 専務執行役員	61	4			●	●	●		●	●			US				●		
原田 浩起 取締役・専務執行役員	59	1			●	●	●		●				UK/Belgium	●					●
日暮 豊 取締役・常務執行役員	56	–			●	●	●						UK		●	●			
片山 善博 独立社外取締役 筆頭社外取締役	68	4		●	●		●				●				●		●	●	
国谷 裕子 独立社外取締役	63	3		●	●		●	●					US		●		●		
田邊 栄一 独立社外取締役	66	1			●	●	●		●	●		●	UK		●				

※ 当社以外での海外勤務経験も含む

存在意義や大切にすべき価値観を根付かせ、意欲的に仕事できる仕組みが必要です

独立社外取締役／筆頭社外取締役

片山 善博

ガバナンス強化委員会が始動して1年が経ちましたが、ガバナンス自体の共通認識が必ずしも得られていないとの印象を受けています。上からの統制強化ではなく、組織の成員がミッションや規範を体得したうえで、従業員一人ひとりに自分たちの存在意義や大切にすべき価値観を深く根付かせ、各現場で意欲的に活き活きと仕事ができる環境や仕組みを整えることを心掛けてほしいと思います。この1年を振り返ると、私は、とかく不祥事や不具合が見られる子会社や関連会社が抱える構造的な問題について関心を持ち、役員人事の在り方など気がつくことを提言してきました。赤字体質の子会社に対し、自主性・主体性を持たせ優良企業への脱皮を促します。また、当社の業務の性格上一定の限界はあるものの、女性の管理職割合は低く、多様性を確保するための努力と改善の余地は大きいと言わざるを得ません。これからも、あらゆる面からガバナンスの強化に注力していく考えです。

リスクマネジメントにおいては、当社グループが化石燃料を使い化石燃料を輸送する現行のビジネスモデルを続ける中では、常にその先を意識することが非常に大切です。今般の新型コロナウイルス感染症拡大でも見られたように、市場や社会の未来を的確に描き、リスクをつぶさに把握することは不可能に近い。むしろ日々の事象から近い将来の展開を察知する能力が重要であると考えています。

物流における脱炭素のフロントランナーを目指すべきです

独立社外取締役

国谷 裕子

環境への取り組みが今後ますます競争力を測る重要な要素となっていくことが予想される中で、当社グループはESGの中でも特に環境課題（E）に積極的に取り組み、物流における脱炭素のフロントランナーを目指すべきです。今後は、気候危機が当社グループの事業に与えるインパクト、2030年、2050年に向けたGHG削減目標とそのコミットメントを社内外に伝え、次期中期計画に各部門の削減目標とその達成に必要な人員と予算を入れ込んでいくことが求められます。また、脱炭素に積極的な企業との交流を深め、常に国内外の最先端の動向にアクセスしながら事業機会を広げていくべきです。2030年、2050年と中長期のシナリオ分析が求められていますが、気候変動がもたらしうるリスクについて十分議論を深められるかどうかも、投資判断上の重要なリスク管理になると考えています。

多様な人材が生み出す力や発想、すなわち社会（S）への取り組みもリスク管理の強化やイノベーションの加速につながるはずです。今回の新型コロナウイルス感染症の急速な感染拡大によって世界中で一定の経済活動が突如止まるといった予期せぬ事態が発生しました。突然、事業環境が大きく変わるような状況において、柔軟にレジリエントな対応をするためには現場、本社、営業、技術、男性、女性、若手、ベテラン社員など多様な人たちが既存の体制を越えて自由に声を上げ意見を言い、発想豊かに解決策を見出せる環境づくりができているかを今一度問い直すべきではないかと思います。

ESG対応の中で新しい事業の芽が出てくることを期待しています

独立社外取締役

田邊 栄一

テクノロジーの進展に加え、気候変動への対応やグローバリゼーションへの反動といった要因から、企業を取り巻く環境は激変しています。新型コロナウイルス感染症拡大の経験はこの変化を加速します。社会のニーズ、人々のライフスタイルが大きく変わる中で、企業が環境に適応し、成長を続けていくことは至難の業ですが、同時に新たな事業創造の機会でもあると思います。既存の事業ポートフォリオの安定、深化だけでは中長期的な収益の成長も困難であり、また社会の要請にも応えられないと認識すべきです。当社グループは、かねてより「Digitalization and Green」を掲げていますが、ESG対応の中で新しい事業の芽も出てくることを期待しています。

この激変の中で、いかにうまくリスクテイクできるかが切に求められています。これには他社とのアライアンスも含まれます。ガバナンスの向上もこの目的に合致するものであり、2019年に設置されたガバナンス強化委員会が成果を上げつつありますが、さらに組織能力の鍛錬が望まれます。

取締役会においては、経営の意思決定がすべてのステークホルダーの視点から納得できるものかをしっかりとモニタリングしています。個別案件に関わる判断以上に、適切な意思決定がなされる仕組みと文化が会社に根付いているかが極めて重要と考えているので、この点で社外取締役として貢献できるよう努力していきたいと思っています。

ガバナンス強化の取り組み

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

総括

この1年、ガバナンスの枠組み整備に取り組んできました。ポイントは2つあります。一つ目は、経営の意思決定プロセスの見直しです。従来の業務執行に於ける経営委員会（現執行役員会）の位置づけを改定し、また業務執行取締役と本部長を構成メンバーとした経営会議を新設のうえ、業務の統理者（執行の責任者）としての社長決裁権限を明確化し、そこに於ける意思決定プロセスをより迅速かつ透明なものに変更しました。また審議そのものの質を引き上げるべく、良質な情報を整理・提供する体制の強化も図りました。一定の水準以上の重要案件は、取締役会決議事項となりますが、取締役会への上程にあたり、社内執行側での検討プロセスおよび審議のポイントなどを具体的に提示し、取締役会での審議と決議の充実を図っています。

二つ目は、内部統制のさらなる高度化です。当社グループには、約200社、34,000名以上の役員・従業員がいます。すべての組織と階層にいたるまで経営の意思を確実に共有し、実現するための枠組みを整備しました。一般的に、内部統制の枠組みは、1st Defense（事業部門内での管理）、2nd Defense（管理部門からの管理支援）、3rd Defense（内部監査）の3つのカテゴリーに区分されます。この区分に沿って、カテゴリーごとの責任の所在と機能の明確化、指揮命令系統の整理をしました。また、建て増し旅館のようになっていた社規則についても、具体的に誰が何を担うのかを整理し、誰もが共通の理解を持てるよう一新しました。問題点にいち早く気づき、自律的に改善を図るとともに、監査手法の高度化やグループ内での監査リソースの集約を進め、内部監査そのものの実効性を高めています。

ガバナンス強化アクションプラン

実効性ある運営実現のためアクションプランを策定し、順次実行中。

1 取締役会の実効性向上
- 社外役員への情報共有方法改善
- 役員懇談会の活用

▼

2 社長の経営判断とその実現を支える体制の強化
- 経営企画機能の強化
- 機動的かつ透明性の高い意思決定プロセスの導入

▼

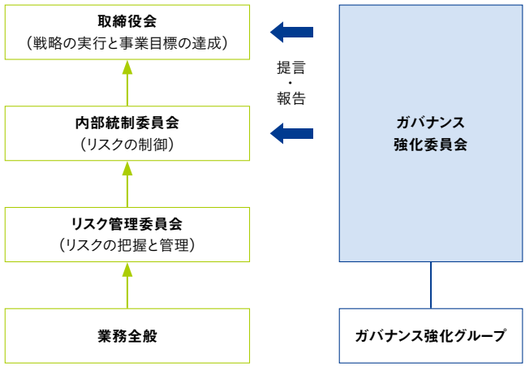
3 グループガバナンス強化
- 内部統制機能の運用強化
  — ディフェンスライン（第1：事業部門／第2：管理部門）の役割と監督責任を明確化、不祥事を防止・早期に発見
- 内部監査機能の強化
  — 監査範囲／項目の見直しやIT活用等により、第3のディフェンスラインとして内部統制を強化
- 国内外グループ会社への展開
  — 地域4極と連携したコミュニケーションの推進

さらなるガバナンスの向上に向けて

カバナンス強化委員会の活動は後半に入りました。2年目となる2020年度においては、初年度に実行した「意思決定プロセス」と「内部統制」の高度化を定着させ、自律的に改善し続けるプロセスを軌道に乗せることに焦点が移ります。その一環として、「ガバナンストーク」と称し、経営トップと若手社員とのトークセッションを開催しています。新しい枠組みをきちっと動かす、新しい社規則に基づき誰が何をすべきか一つひとつ丁寧に確認するとともに、トークセッションを国内外グループ会社にも広げながらガバナンスへの意識浸透を図ります。その過程で枠組みの問題点が見つかれば、修正します。このPDCAサイクルが2周目に入れば、先述の1st Defenseから3rd Defenseまでが健全に機能することが確認でき、ガバナンス強化委員会はその役目を終えることとなります。

私は、2014年に法務部門に着任しましたが、その際に会社から与えられた課題は、現在から将来にわたるまで会社から必要とされる部門に改革することでした。その背景には、2012年の独禁法違反があります（→P.74）。その後も、当社グループのコンプライアンス上の課題を突き付けられた事案が残念ながら続きました。着任当初より改革を進めてきましたが、富士登山に喩えるならば、ようやく5合目にたどり着いたところです。「5合目」という言葉には、これら課題への対応を経て、ようやく視界が開け、更に大勢の仲間とともにあるべきガバナンスへと歩みを進めていくという決意を込めています。近年、一緒に歩き出してくれる仲間も増えてきました。ステークホルダーからさまざまな期待が寄せられる中、事業部門、管理部門、監査部門が一体となって一歩ずつ6合目、7合目へと進んでいきたいと思います。

ガバナンス強化委員会の体制図



ガバナンス強化委員会構成（2019年度）

	氏名
筆頭社外取締役（独立）	片山 善博
社外取締役（独立）	国谷 裕子
社外取締役（独立）	田邊 栄一
社内監査役	平松　宏
社内監査役	宮本 教子
社外監査役（独立）	山口 廣秀
社外監査役（独立）	兼元 俊德
取締役・専務経営委員　CCO	吉田 芳之
取締役・専務経営委員　CFO	髙橋 栄一

リスク管理の高度化

当社グループでは、社長を委員長とするリスク管理委員会を年2回開催しています。リスク管理委員会の役割は主に次の3点です。一つ目は、リスクの把握です。7つある本部ごとに管掌する国内外のグループ会社も含めて、事業活動に影響を与えるリスクを確認します。リスクには既知のリスクと新しく認識されるリスクがあります。二つ目は、リスクが顕在化する可能性と、顕在化した場合の悪影響を極小化させる対策を一つひとつ確認することです。リスクは常に変動するため、従来のリスク管理体制が引き続き有効かどうかについても確認します。三つ目は、経営への影響の大きさと発生可能性の予測頻度に基づき、リスクマトリックスを事務局が提示し、

経営として重要と思われるリスクを選定することです。リスク管理委員会は、日々のリスク把握や対応に漏れがないか、未然防止の重要な機能を果たしています。

当社グループは、祖業である海運業を軸に、陸運、空運と総合的な物流事業展開を通じて、さまざまな価値を提供してきました。今後も数多くの価値を運ぶことに挑み続けることになりますが、挑戦にはリスクがつきものです。保険などを活用したリスクヘッジは当然ですが、これからの挑戦においてはさまざまなステークホルダーとの共創が不可欠であり、自社だけでなくより広範囲にリスクコントロールしていかなくてはなりません。つまり、経営判断の原則に沿った意思決定に始まり、事業投資後の適正な業務執行に至るまで、広範なガバナンス管理が必要ということです。

これからの広範なガバナンス管理には、一層のダイバーシティが不可欠だと私は考えています。当社グループでは、実に多様な人たちが世界中で働いています。そのような多様な人たちと、組織目標を共有し、さまざまな意見をぶつけ合い、意思決定と事業運営の現場に多様な視点を還元することこそ、もっとも確度の高いリスク対応策だと考えています。

| Column |

レジリエントな企業体であるために

当社グループの基本理念である"Bringing value to life."が示す通り、当社グループはさまざまな価値をお届けする事業を生業としています。今般の新型コロナウイルス感染拡大により、これまで輸送してきた「モノ」や「価値」が減る可能性もありますが、人というのは幸福を追求する存在であり、視点を変えれば、新たな「価値」と、その輸送ニーズは必ずや生まれてくるはずです。

新型コロナウイルスの影響が貨物量やトレードパターンにどんな影響を及ぼすのか、各部門の組織力を十二分に発揮して、変化を機微に察知するとともに、これまで培った知見やノウハウを余すところなく投入していくことが重要です。私は、横浜にある日本郵船歴史博物館と氷川丸も担当していますが、これらの施設を見る時いつも、この会社がどれだけの苦難をイノベーションで乗り切ってきたか、励まされる気持ちになります。今回の新型コロナウイルスのように、全世界同時多発的な脅威に直面したことはこれまでなかったかもしれませんが、その対策は私たちの日々の努力と創意工夫から生まれてくるのではないかと、博物館や氷川丸を見て感じます。

現時点でできることとして、例えば船が波を受けて傾いてもすぐに元に戻るように、復元力のある会社、すなわちレジリエントな企業体として体制を整備しておくことです。34,000名以上のグループ役員・従業員一人ひとりが持つ、従来の物事の在り方への疑問、新しい視点、考え方を吸い上げ、お互い真剣に議論し合える組織であり続けるべく、努力していく所存です。

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。

独立社外取締役は、取締役会や筆頭社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会のほか、監査役との意見交換や内部統制関連のガバナンス強化委員会等の重要会議に出席します。また、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28名となり、取締役会の決議事項等の事前審議や委任された権限の範囲での迅速な意思決定など、取締役会の決議と監督の下に業務を執行しています。さらに、より機動的かつ実質的な意思決定を行うため、2020年4月に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が設置され、取締役会付議事項などの重要な業務執行につき審議することとしました。

※ 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

ガバナンス強化委員会

当社は2019年1月にガバナンス強化グループを新設しました。また、客観性・独立性の高い組織として独立社外役員および 社内役員から成るガバナンス強化委員会を新設し、より能動的に問題点の把握・報告と改善点の提言を行うための体制を構築しています。

ガバナンス強化委員会は、当社グループの内部統制状況を網羅的に把握する2名の社内取締役と当社グループをより客観的に見て意見することができる社外取締役・監査役で構成しており、社外役員を過半数として、社外の意見をより反映しやすい環境を整えています。この委員会は客観的な立場から当社グループのガバナンス・経営陣による業務執行をモニタリング・評価し、取締役会に共有することで、業務執行兼務取締役等による内部統制上の問題の早期把握と効果的な改善を図ります(→P.71)。委員会では、ガバナンス強化に関するアクションプランの進捗状況をモニタリングし、①ガバナンス体制強化に関わる改善事項、②内部統制活動強化に関わる改善事項について審議・討議し、取締役会あるいは内部統制委員会に提言・報告を行っています。

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。

2019年度は、グループ経営の礎をより強固なものとするために、社規則の見直しや内部監査機能の強化などについて、外部専門家のサポートを受けながら、内部統制システムの運用強化に取り組みました。また、グループ内のガバナンス強化・浸透を目的に、トークセッションなどのイベントの開催やガバナンスポータルサイトの開設による双方向のコミュニケーションと積極的な情報発信を通じて、一人ひとりのガバナンスへの意識を高めています。

■ ガバナンス強化・浸透活動

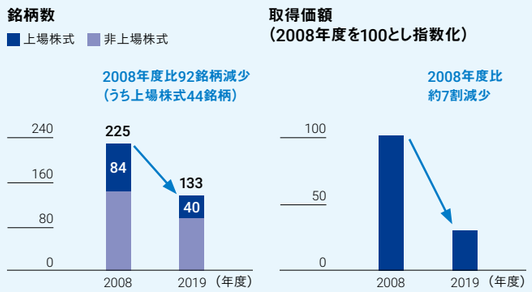
- トークセッションの実施
  2020年1月(3回開催)合計135名参加
  同年7月～9月(4回開催)合計399名参加
- ガバナンスポータルサイトの開設
  2020年1月より開始。当社グループのガバナンス強化に向けた取り組みの紹介、役員メッセージの掲載などの情報発信プラットフォーム
- グループ報への定期掲載
  毎月ガバナンスに関する情報を掲載
- eラーニングの開始
  2020年度より、ガバナンスをテーマにしたeラーニングを国内外グループ会社を含め実施予定

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おり、2008年度から現時点までに約7割（取得価額比）の政策保有株式を売却しています。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会において毎年総合的に検証しています。2018年度末に43銘柄保有していた上場株式を、2019年度は3銘柄減らし40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）



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。

2019年度は、国内13社、海外53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を検証しました。

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、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、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。更に、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

■ 独占禁止法を含めた遵法活動施策

- 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、グループ長が参加
  2019年9月（107名出席）に実施
  2020年3月は新型コロナウイルスの影響に伴い延期
- 独禁法等遵法徹底委員会より数えて、2020年3月までに合計14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
- 新規投資案件の社内弁護士などによる審査実施
- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書の取得
- 業界会合届出制度※を本社・国内外子会社の役員・従業員を対象に導入

※ 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必須とするもの

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。

更に、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。

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。

2020年4月にはコンプライアンス関連規則を改正。コンプライアンス事案（恐れがあるものも含む）の報告・通報についてルールを明確化するとともに、当該規則の改正内容とコンプライアンスの重要性をテーマとした社内説明会※を複数回に亘り実施しました。

※ 社規則改定に関わる社内説明会：2020年5月～6月にかけてリモート形式にて10回実施（合計690名参加）

コンプライアンス研修一覧

2019年度　実施状況	実施回数	受講者数
コンプライアンス研修※1	16回	553名
独禁法・贈収賄禁止等研修※2	199回	3,135名
eラーニング	1回	6,198名

※1 2002年度以降延べ441回、12,488名
※2 国内外グループ会社、29カ国、111社を対象に国内は8回、海外は地域ごとに1～1.5年に1回実施。2009年以降延べ39,375名

10年サマリー

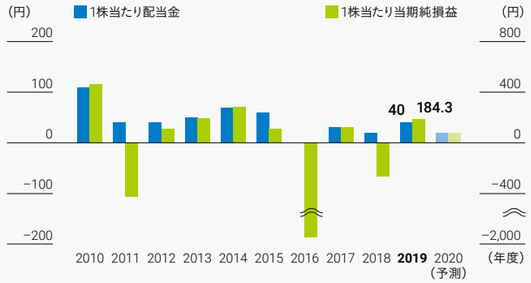
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度（予測）
業績：											（百万円）
売上高	¥1,929,169	¥1,807,819	¥1,897,101	¥2,237,239	¥2,401,820	¥2,272,315	¥1,923,881	¥2,183,201	¥1,829,300	¥1,668,355	¥1,450,000
売上原価	1,622,045	1,661,112	1,704,591	1,991,043	2,127,207	2,009,547	1,736,723	1,952,401	1,634,188	1,461,434	–
販売費及び一般管理費	184,777	170,831	175,075	201,200	208,419	213,802	205,236	202,974	184,026	168,225	–
営業利益（損失）	122,346	−24,124	17,434	44,995	66,192	48,964	−18,078	27,824	11,085	38,696	13,000
経常利益（損失）	114,165	−33,238	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	−2,052	44,486	20,000
親会社株主に帰属する当期純利益	78,535	−72,820	18,896	33,049	47,591	18,238	−265,744	20,167	−44,501	31,129	13,500
設備投資	278,570	309,288	302,326	248,230	199,343	115,791	155,993	200,443	170,776	139,232	–
減価償却費	100,198	100,857	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057	–
年度末財政状態：											（百万円）
総資産	2,126,812	2,122,234	2,430,138	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	1,933,264	–
有利子負債	981,972	1,067,125	1,292,191	1,241,963	1,098,357	940,576	945,391	983,432	1,046,182	1,049,853	–
自己資本	684,627	579,342	650,490	720,270	810,311	773,678	522,471	551,887	487,432	462,664	–
キャッシュ・フロー：											（百万円）
営業活動によるキャッシュ・フロー	174,585	29,837	93,951	136,522	136,448	142,857	27,924	89,090	45,260	116,931	–
投資活動によるキャッシュ・フロー	−162,781	−139,402	−135,566	6,409	26,755	−46,895	−144,612	−137,994	−132,292	−54,867	–
財務活動によるキャッシュ・フロー	−100,161	72,159	177,966	−95,485	−199,007	−160,260	1,952	17,587	62,715	−61,733	–
1株当たり情報：											（円）
当期純利益（損失）	462.73	−429.19	111.40	194.85	280.60	107.54	−1,572.35	119.57	−263.80	184.39	79.96
純資産	4,034.60	3,415.35	3,834.95	4,246.65	4,777.86	4,562.10	3,097.96	3,272.21	2,889.26	2,740.41	–
年間配当金	110.0	40.0	40.0	50.0	70.0	60.0	–	30.0	20.0	40.0	20.0
配当性向（%）	23.8%	–	35.9%	25.7%	24.9%	55.8%	–	25.1%	–	21.7%	–
経営指標：											
自己資本当期利益率（ROE）（%）	11.7%	−11.5%	3.1%	4.8%	6.2%	2.3%	−41.0%	3.8%	−8.6%	6.6%	–
総資産当期利益率（ROA）（%）	3.6%	−3.4%	0.8%	1.3%	1.9%	0.8%	−12.4%	1.0%	−2.2%	1.6%	–
税引後投下資本事業利益率（%）	4.6%	−0.6%	1.1%	2.3%	3.1%	2.6%	0.6%	1.7%	0.9%	2.7%	–
デットエクイティレシオ（倍）	1.43	1.84	1.99	1.72	1.36	1.22	1.81	1.78	2.15	2.27	–
自己資本比率（%）	32.2%	27.3%	26.8%	28.2%	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%	24.4%	23.9%	–

※ 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

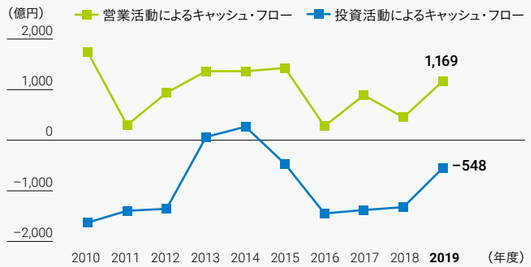
※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。当ページの1株当たり情報は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています

※ 2020年度予測は、2020年度第1四半期決算発表時において、各事業セグメント第1四半期実績を踏まえつつ、各国の新型コロナウイルス感染症拡大に対する抑制措置や経済政策の動向、各事業特性に応じた現時点で織り込める要素を加味し開示しました

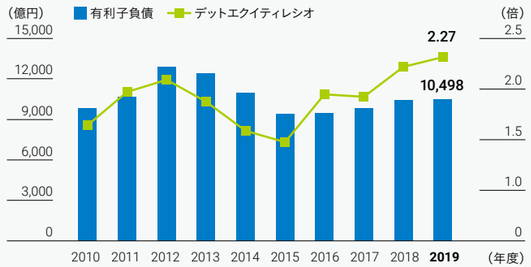
1株当たり配当金／当期純損益



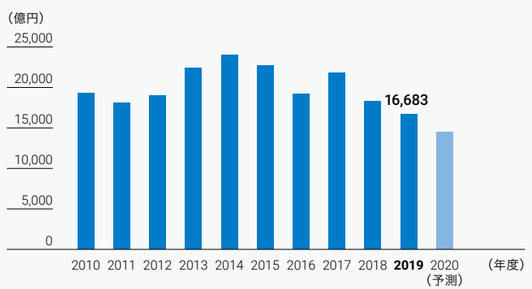
キャッシュ・フロー



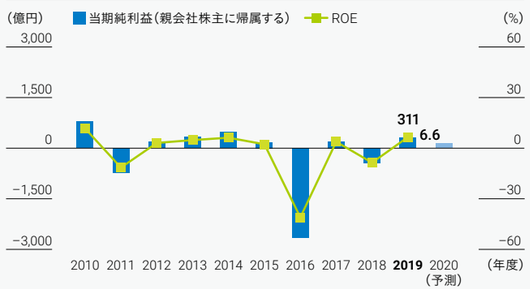
有利子負債とデットエクイティレシオ（グロス）



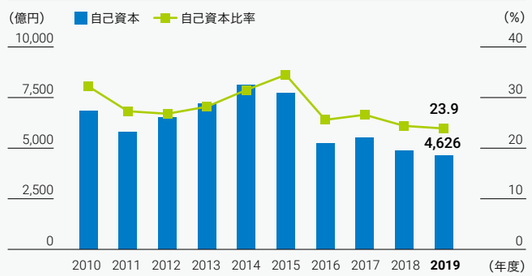
売上高



当期純利益（親会社株主に帰属する）／ROE



自己資本／自己資本比率



格付け

（2020年7月末現在）

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+（ネガティブ）
	長期	BBB+
	短期	a−2
Moody's	発行体格付（見通し）	Ba2（安定的）

10年サマリー　セグメント別

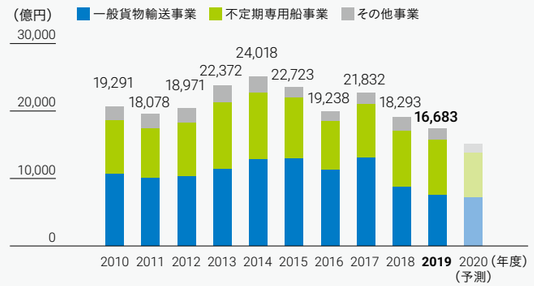
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度（予測）
											（百万円）
売上高：											
定期船事業	¥ 462,163	¥ 418,744	¥ 441,863	¥ 617,494	¥ 696,352	¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 286,339	¥ 202,248	¥ 161,500
ターミナル関連事業	122,419	140,089	140,804	–	–	–	–	–	–	–	–
航空運送事業	87,234	82,612	77,864	88,854	99,110	91,101	81,919	97,826	56,750	75,157	107,000
物流事業	390,929	365,191	366,829	431,567	486,919	496,509	461,361	512,332	525,826	476,326	444,000
不定期専用船事業	796,430	730,854	795,587	988,489	995,851	902,291	717,729	795,606	841,358	819,807	664,000
不動産業	11,458	10,849	10,423	9,946	9,504	9,781	9,439	7,941	7,617	7,346	8,000
客船事業	35,877	32,471	35,042	45,270	49,802	–	–	–	–	–	–
その他の事業	163,535	184,577	173,635	192,767	170,607	147,015	146,614	172,300	188,158	165,690	127,500
消去・全社	−140,878	−157,571	−144,950	−137,150	−106,327	−80,751	−79,087	−94,238	−76,751	−78,220	−62,000
連結	1,929,169	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	1,450,000
経常利益：											
定期船事業	30,248	−44,757	−9,433	−782	9,807	−321	−12,716	10,874	−26,401	13,442	1,500
ターミナル関連事業	6,699	7,748	6,952	–	–	–	–	–	–	–	–
航空運送事業	7,817	3,384	−4,862	−7,371	699	1,585	2,631	1,811	−15,969	−15,583	13,500
物流事業	7,750	9,266	4,773	6,534	10,794	11,869	7,650	2,382	7,728	4,721	1,000
不定期専用船事業	60,414	−7,786	18,623	54,884	60,082	46,595	−4,168	9,643	33,791	44,187	8,000
不動産業	4,368	3,902	3,940	3,824	3,257	3,379	12,079	2,659	2,747	2,564	2,500
客船事業	−2,688	−5,823	−3,744	717	2,117	–	–	–	–	–	–
その他の事業	−459	811	1,475	672	−596	−53	−1,496	3,167	3,082	1,773	−2,000
消去・全社	15	15	11	−55	−2,153	−2,997	−2,940	−2,522	−7,031	−6,619	−4,500
連結	114,165	−33,238	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039	28,016	−2,052	44,486	20,000
資産：											
定期船事業	259,367	261,554	280,701	452,479	499,804	419,247	401,983	405,307	361,893	296,981	–
ターミナル関連事業	138,134	158,466	166,070	–	–	–	–	–	–	–	–
航空運送事業	59,992	69,766	90,311	78,845	56,221	47,597	53,004	77,362	64,122	63,205	–
物流事業	215,219	205,224	217,455	237,998	274,382	250,303	255,189	277,919	281,834	281,608	–
不定期専用船事業	1,302,705	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	–
不動産業	53,842	54,596	57,372	53,841	56,835	63,542	56,266	58,854	57,328	54,948	–
客船事業	27,397	28,117	28,659	33,786	44,273	–	–	–	–	–	–
その他の事業	507,564	457,568	607,828	552,979	414,123	251,326	209,981	195,238	171,748	159,032	–
消去・全社	−437,410	−408,711	−430,536	−360,902	−277,012	−125,795	−201,587	−199,141	−220,530	−192,330	–
連結	2,126,812	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	–
減価償却費：											
定期船事業	9,535	11,471	12,607	16,858	17,660	20,173	17,646	13,770	11,754	11,668	–
ターミナル関連事業	4,785	4,776	4,789	–	–	–	–	–	–	–	–
航空運送事業	740	787	2,320	2,247	2,595	2,160	2,360	2,825	4,485	4,006	–
物流事業	6,139	6,214	6,376	7,327	8,043	8,202	7,175	8,355	9,088	19,881	–
不定期専用船事業	74,958	73,710	67,388	75,469	68,688	68,942	61,223	59,404	60,465	65,982	–
不動産業	831	924	909	917	1,090	1,118	1,056	1,259	1,285	1,355	–
客船事業	1,843	1,860	2,044	2,114	1,800	–	–	–	–	–	–
その他の事業	1,375	1,122	1,094	1,030	1,387	2,916	2,543	2,244	2,672	1,216	–
消去・全社	−13	−10	−8	−9	−220	−166	−1	−19	−37	−53	–
連結	100,198	100,857	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057	–

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

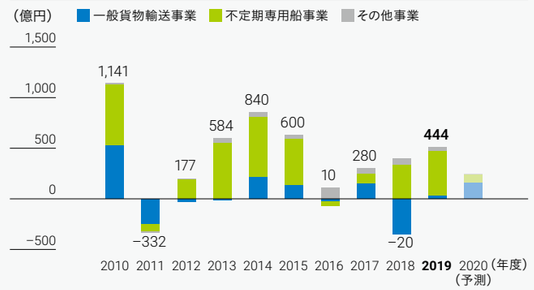
※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています

※ 事業区分変更前の数値はリステートしていません

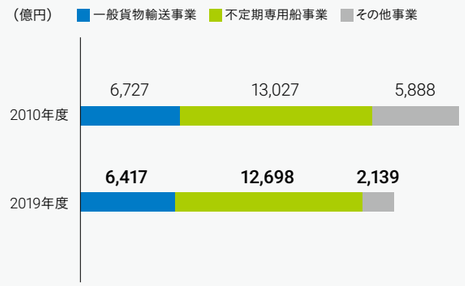
売上高



経常損益



資産



2019年度の当社グループのGHG排出量割合

	内容	排出量（割合）
スコープ1	（運航船舶、航空機、トラック等）	93.7%
スコープ2	（オフィス）	0.4%
スコープ3	（船舶の建造、通勤・出張）	5.9%
合計		100.0%

※ スコープ1、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
保証声明書（https://www.nyk.com/csr/envi/data）

運航船舶／航空機

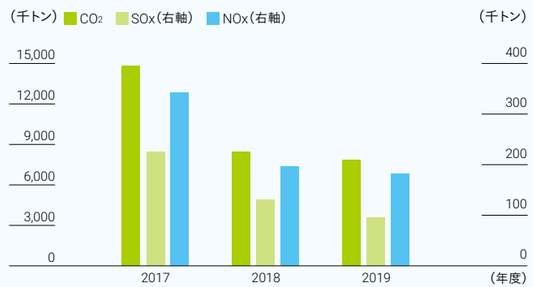
日本郵船

INPUT（運航船舶）

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千トン）
C重油	4,487	2,574	2,361
A重油	0	0	0
軽油	258	143	153

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千トン）
CO_2排出量	14,800	8,473	7,860
SOx	225	131	96
NOx	343	196	182



国内外グループ会社

INPUT（運航船舶）

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千トン）
C重油	974	973	876
A重油	16	20	20
軽油	85	100	76

OUTPUT

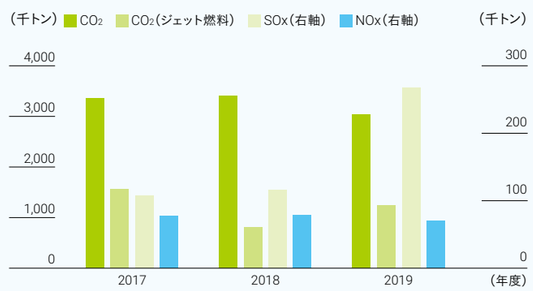
	2017年度	2018年度	2019年度
			（千トン）
CO_2排出量	3,356	3,413	3,040
SOx	108	116	268
NOx	78	79	70

INPUT（航空機）

	2017年度	2018年度	2019年度
			（KL）
ジェット燃料	625,401	322,673	506,459

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千トン）
CO_2排出量	1,557	803	1,247



国内自営ターミナル

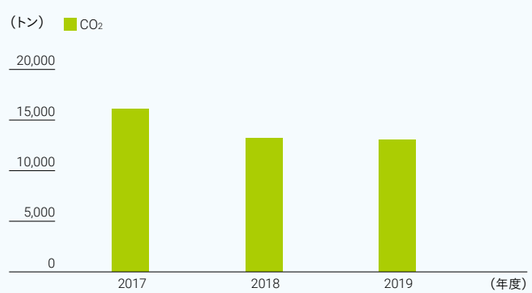
INPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千kwh）
電力	20,475	16,289	18,082
			（KL）
燃料	2,320	2,211	2,088

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（トン）
CO_2排出量	16,095	13,211	13,035

※ 電力からのCO_2排出量は、それぞれのターミナルが契約している電力供給業者の排出係数より、また燃料からのCO_2排出量は温対法の係数より算出しています



オフィス　INPUTは使用実績のある資源・エネルギーなどを掲載

日本郵船本店

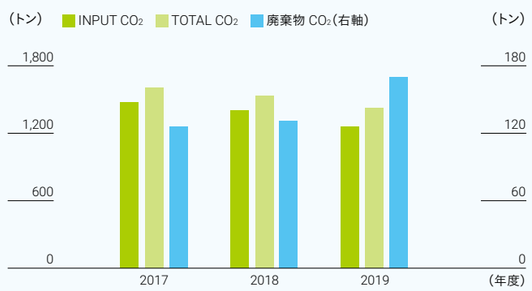
INPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千kwh）
電気	2,384	2,353	2,194
			（KL）
A重油	0	0	0
B・C重油	0	0	0
軽油	0	0	0
灯油	0	0	0
ガソリン	18	15	12
			（千m^3）
液化石油ガス（LPG）	0	0	0
都市ガス	20	21	20
			（トン）
蒸気	1,533	1,352	1,028
			（MJ）
温水	0	0	0
冷水	0	0	0
			（千m^3）
水	18	17	15
			（トン）
紙	22	20	18

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（トン）
一般廃棄物	38	40	52
産業廃棄物	4	4	5
リサイクル	100	103	83
廃棄物 CO_2排出量	126	131	170
INPUT CO_2排出量	1,479	1,405	1,256
TOTAL CO_2排出量	1,605	1,536	1,426

※ 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
※ CO_2排出量は電力消費量から計算し、2019年度のCO_2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0.468kg-CO_2/kWh（2018年度実績）を使用しています
※ 2019年度のCO_2排出量のうち、本店で使用した電気量の一部（115,383.35kWh）については、グリーン電力を使用しオフセットしています
※ 廃棄物量の再利用率は77%です
※ 一般廃棄物、産業廃棄物から排出されるCO_2を含め、過去2年度分のCO_2排出量を算出し直しました
※ INPUT CO_2排出量は、INPUTの項目が起因して排出されるCO_2排出量です



国内グループ会社

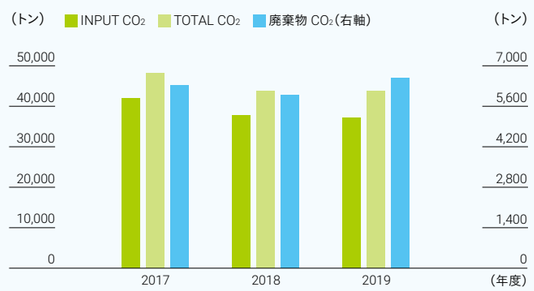
INPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千kwh）
電気	53,470	49,292	51,930
			（KL）
A重油	7	9	9
B・C重油	0	0	0
軽油	4,849	4,624	4,415
灯油	56	50	47
ガソリン	651	615	579
			（千m^3）
液化石油ガス（LPG）	57	51	71
都市ガス	456	377	317
			（トン）
蒸気	216	222	134
			（MJ）
温水	437	1,519	2,048
冷水	149,981	163,121	115,012
			（千m^3）
水	221	218	123
			（トン）
紙	585	457	420

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（トン）
一般廃棄物	832	939	957
産業廃棄物	1,474	1,211	1,426
リサイクル	208	314	317
廃棄物 CO_2排出量	6,340	5,981	6,594
INPUT CO_2排出量	41,911	37,785	37,213
TOTAL CO_2排出量	48,251	43,766	43,807

※ CO_2排出量は電力消費量から計算し、2019年度のCO_2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（2018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
※ 一般廃棄物、産業廃棄物から排出されるCO_2を含め、過去2年度分のCO_2排出量を算出し直しました
※ INPUT CO_2排出量は、INPUTの項目が起因して排出されるCO_2排出量です



海外グループ会社

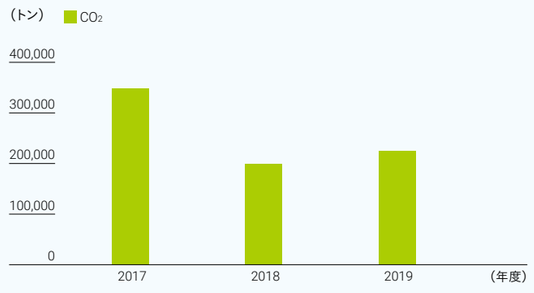
INPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（千kwh）
電力	88,517	55,866	60,793
			（KL）
ガソリン	79,978	42,278	26,344
軽油	39,636	21,050	48,520
			（トン）
LPG	1,021	616	588
			（千Nm^3）
天然ガス	10,637	7,137	4,921

OUTPUT

	2017年度	2018年度	2019年度
			（トン）
CO_2排出量	349,104	199,471	224,465

※ CO_2排出量は電力消費量から計算し、CO_2排出量の算出には係数 Greenhouse Gas Protcol（GHG Protocol）を使用しています
※ 連結子会社を対象としています
※ 邦船3社の定期コンテナ船事業統合に伴い、2018年度以降の報告対象事業者数が減少しています



環境会計

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

2019年度はメタノール燃料システムの搭載や、SOxスクラバーの搭載準備など、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）

		2018年度	2019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	3,551	13,679
	効果	3,765	396

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）	85
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）	225
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	872
	海洋汚染防止	VLCCカーゴタンク底板耐食鋼採用など	0
	資源の節約	グリーン購入※1	0
5.環境技術の採用	地球温暖化や大気汚染の防止	電子制御エンジンの搭載、排ガスエコマイザーなどの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策など	7,886
	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	3,981
	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	618
6.環境教育	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	11
合計			13,679

※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 分類	投資	費用
(1) 事業エリア内コスト		
① 公害防止コスト	11,368	112
② 地球環境保全コスト	573	686
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	310
② 環境情報開示、環境広告	0	8
③ 環境教育	0	1
④ 環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷軽減	0	618
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	3
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	11,941	1,738

集計方法
※ 期間は2019年4月1日から2020年3月31日。（船舶の燃費節減活動の集計期間は2019年1月1日から2019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（2020年3月末時点）

資金充当レポート
- LNG関連（LNG燃料船、LNG燃料供給船）の一部に63億円充当
- 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：31%

インパクトレポート	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	

※ インパ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、本社債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

人事データ

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）

			2017年度	2018年度	2019年度
社員数合計（人）(a)			37,820	35,711	34,857
地域別社員数（人）	日本		8,156	7,968	7,753
	欧州		7,390	7,029	7,412
	南アジア		13,788	13,763	12,934
	北米		2,667	2,106	1,987
	東アジア		3,975	3,352	3,303
	オセアニア		420	363	311
	中南米		1,424	1,130	1,157
地域別役員登用人数（人）※1	日本	男性	283	264	230
		女性	6	4	4
	欧州	男性	66	55	68
		女性	7	8	5
	南アジア	男性	92	112	83
		女性	12	17	14
	北米	男性	30	28	24
		女性	1	1	2
	東アジア	男性	38	27	25
		女性	4	1	4
	オセアニア	男性	6	7	5
		女性	2	0	0
	中南米	男性	5	6	12
		女性	2	0	3

※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

			2017年度	2018年度	2019年度
地域別管理職男女比率（%）※1	日本	男性	89.9	89.4	89.9
		女性	10.1	10.6	10.1
	欧州	男性	69.5	79.1	72.8
		女性	30.5	20.9	27.2
	南アジア	男性	67.6	67.6	66.2
		女性	32.4	32.4	33.8
	北米	男性	67.4	67.9	64.6
		女性	32.6	32.1	35.4
	東アジア	男性	67.0	63.9	63.0
		女性	33.0	36.1	37.0
	オセアニア	男性	85.9	87.7	93.0
		女性	14.1	12.3	7.0
	中南米	男性	79.4	72.1	72.7
		女性	20.6	27.9	27.3
男女別社員数（人）	男性		24,864	23,688	22,265
	女性		12,956	12,023	12,592
職種別社員数（人）	陸上職※2		36,630	34,692	33,976
	海上職※3		1,190	1,019	881
新規雇用人数（人）	合計		6,263	6,997	5,170
	男性		4,070	4,508	3,305
	女性		2,193	2,489	1,865

※1 マネージャー以上のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者含む
※2 陸上勤務中の海技者※、グループ会社からの出向者を含む
※3 外国人船員を除く
※ 海技者
海技免状保有者（海技免状取得のための海技大学校在籍者を含む）

社員の多様性

		2017年度	2018年度	2019年度
外国人船員数（人）	合計（b）	19,081	18,055	17,742
	管理支配船	7,179	6,879	6,434
	単純用船	11,902	11,176	11,308
女性社員比率（%）		35.2	34.6	37.0
女性管理職比率（%）※1		23.4	23.8	25.0

※1 マネージャー以上

グループ社員数（外国人船員含む）

	2017年度	2018年度	2019年度
合計（人）(a+b)	56,901	53,766	52,599

労働安全衛生

	2017年度	2018年度	2019年度
LTI率	—	—	1.55
死亡者数（人）	5	11	5
死亡率（%）	0.01	0.03	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

			2017年度	2018年度	2019年度
社員数合計（人）			1,710	1,732	**1,774**
男女別社員数（人）		男性	1,388	1,410	**1,450**
		女性	322	322	**324**
雇用形態別社員数＜長期＞（人）	陸上職（海技者以外）	男性	763	758	**767**
		女性	268	265	**265**
	海技者	男性	566	566	**574**
		女性	18	19	**19**
雇用形態別社員数＜有期＞（人）	陸上職	男性	51	74	**93**
		女性	36	38	**32**
	海上職	男性	8	12	**12**
		女性	0	0	**0**
雇用形態別社員数＜無期＞※1（人）	陸上職	男性	—	—	**4**
		女性	—	—	**8**
	海上職	男性	—	—	**0**
		女性	—	—	**0**
職種別社員数（人）＜長期+有期＞※2	陸上職（海技者以外）		1,118	1,135	**1,169**
	海技者		592	597	**605**
平均年齢（歳）※3	陸上職（海技者以外）		40.8	40.9	**41.5**
	海技者		38.1	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	217	211	**217**
		30歳以上50歳未満	537	516	**496**
		50歳以上	277	296	**319**
	海技者	30歳未満	147	141	**140**
		30歳以上50歳未満	357	364	**354**
		50歳以上	80	80	**99**
新規雇用人数（人）※4	合計		65	53	**61**
	陸上職（海技者以外）	男性	33	22	**29**
		女性	5	6	**7**
	海技者	男性	25	24	**24**
		女性	2	1	**1**
入社3年目以内での離職率（%）※5	陸上職（海技者以外）		0.8	0.9	**1.0**
	海技者		2.4	1.2	**7.8**
自己都合離職率（%）※6			1.1	0.8	**1.5**
全体の離職率（%）※7			3.1	3.7	**3.8**

※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

		2017年度	2018年度	2019年度
女性社員比率（%）	陸上職（海技者含む）	21.0	21.2	**20.9**
	海上職	3.6	2.9	**2.9**
女性管理職比率（%）※1（a）	陸上職（海技者含む）	16.0	18.0	**17.1**
	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）		10.5	13.0	**12.7**
障がい者雇用率（%）		2.4	2.4	**2.2**

※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）

		2017年度	2018年度	2019年度
労働災害※1件数（件）	合計	7	0	**1**
	陸上職（海技者含む）	1	0	**0**
	海上職	6	0	**1**
LTI率※2		0.47	0.00	**0.44**
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	42	0	**89**
	陸上職（海技者含む）	0	0	**0**
	海上職	42	0	**89**

※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

		2017年度	2018年度	2019年度
有給休暇平均取得日数（日）※1		17.0	17.0	**17.2**
産前産後休暇取得者数（人）※2		16	21	**14**
育児休業制度利用者数（人）※2	合計	40	52	**60**
	男性	16	15	**28**
	女性	24	37	**32**
育児休業制度利用後の復職率（%）		100.0	93.8（退職者1名）	**100.0**
育児休業制度利用後の定着率（%）		100.0	100.0	**93.8（退職者1名）**
育児短時間勤務制度利用者数（人）※2	合計	14	22	**25**
	男性	0	0	**1**
	女性	14	22	**24**
ワーキングマザー（人）※3		54	56	**61**
介護休業制度利用者数（人）※2	合計	0	1	**0**
	男性	0	0	**0**
	女性	0	1	**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

		2017年度	2018年度	2019年度
平均研修参加時間（時間）	全平均	81.8	77.4	**67.4**
	陸上職※1（海技者含む）	40.5	34.9	**30.3**
	海上職	242.2	237.6	**210.7**
平均教育・研修費用（円）	全平均	267,037	271,137	**255,107**
	陸上職※2（海技者含む）	144,940	131,334	**140,304**
	海上職	743,068	798,241	**697,821**

※1 社外研修除く
※2 社内・社外研修対象

企業データ（2020年3月末現在）

創立
1885年9月29日

資本金
144,319,833,730円

社員数
連結　：34,857名（当社および連結子会社）
単体※：1,774名
（陸上職<海技者以外>1,169名、海技者605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
169,564,428株（自己株式490,670株を除く）

上場金融商品取引所
東京、名古屋の各市場第一部

株主名簿管理人および特別口座管理機関
三菱UFJ信託銀行株式会社
〈連絡先〉
三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
〒183-0044　東京都府中市日鋼町1丁目1番
フリーダイヤル：0120-232-711

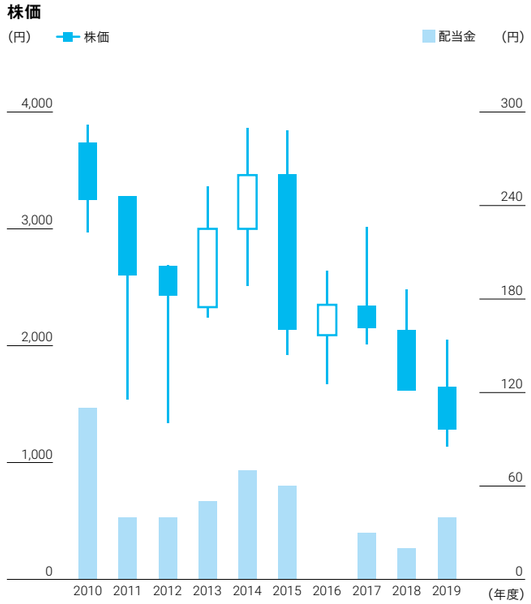
公告方法
電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。
URL：https://www.nyk.com/ir/stock/koukoku/
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法で行います。

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：http://www.mybnymdr.com

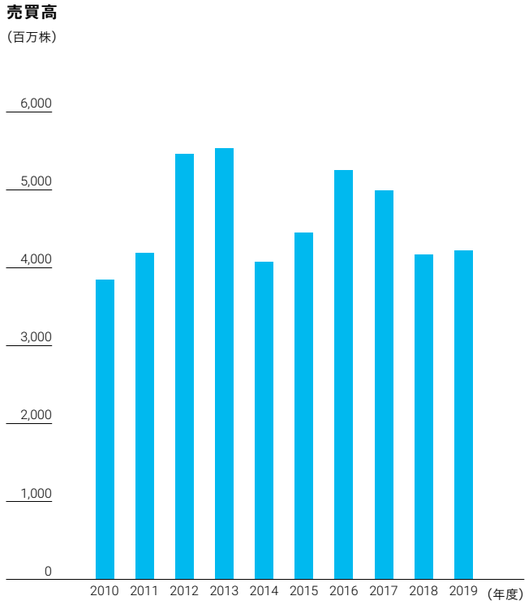
▶ 株価および売買高の推移

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

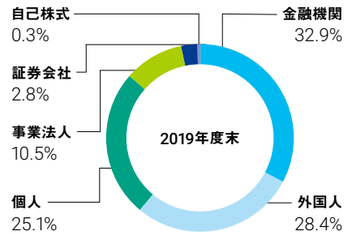
株価



売買高



▶ 株主構成

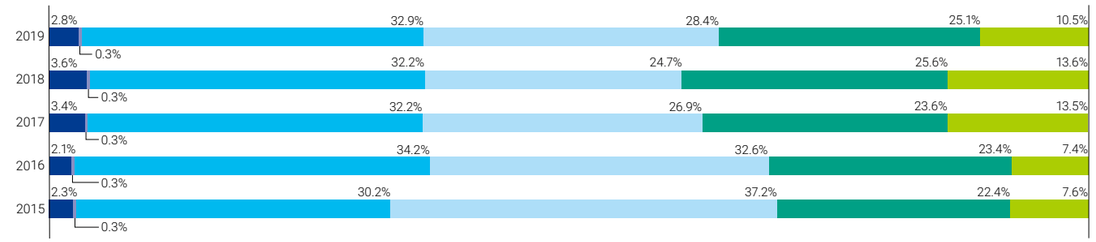


▶ 大株主（上位10名）2020年3月末現在

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）	13,483,500
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	11,361,800
株式会社南青山不動産	4,231,900
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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	3,221,800
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	3,062,500
東京海上日動火災保険株式会社	2,894,578
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,831,404
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	2,728,200

▶ 所有者別分布状況

（年度末）



外部評価

ESGの評価

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

MSCI 2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

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.

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2020 Sompo Sustainability Index

その他の表彰・認定

2020 健康経営優良法人 Health and productivity

Japan Green Bond Award

NADESHIKO BRAND 2020

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

CRUISE SHIP OF THE YEAR 2019

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/csr/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

Printed in Japan