

NYK Report 2025

日本郵船株式会社 統合報告書2025



Our Gratitude to You
140th
Anniversary



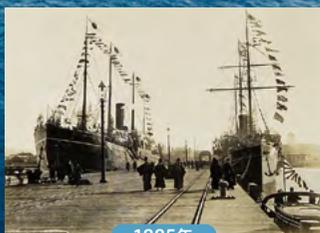
人々の暮らしを豊かにすることを使命としてきた140年 「未来に必要な価値を共創する」企業グループへ

2025年10月、私たち日本郵船は創業140周年を迎えます。

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、1885年の創業以来、海洋国家である日本の歴史と共に歩んできました。140年経った今、日本の貿易の99.6%が海上輸送に支えられています。そして現在、日本郵船グループは海上輸送にとどまらず、陸や空の輸送へと事業領域を広げ、世界中をつなぐ、総合物流企業へと進化しました。これからは、海運業界の低・脱炭素化を牽引するとともに、地球と人類の持続可能な発展を支え、人々の豊かな暮らしに貢献していきます。



これまでのOur Story

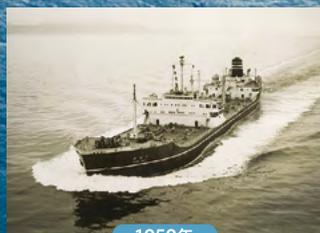


1885年

創業

日本の貿易を拓く

当社の誕生は、日本が国際貿易国家として歩み始める象徴そのものでした。1893年には、日本とインドをつなぐ初の遠洋定期航路の開設により、産業と経済の扉を世界に開きました。



1959年

当社初、原油タンカー
「丹波丸」竣工

エネルギー輸送の中核に

高度経済成長を支えるべく、大型タンカーでの原油輸送を本格化。また1983年には当社初のLNG専用船「越後丸」が竣工し、LNG輸送を開始。日本のエネルギー安定供給を担う基盤を築きました。



1970年

当社初、自動車専用船
「神通丸」竣工

輸出大国・日本を支える

自動車輸出の拡大に対応し、専用船を導入。メイド・イン・ジャパンの競争力を、世界へと届け続けています。



1986年

当社初の中期経営ビジョン
「NYK21」始動

総合物流企業への転換へ

中期経営ビジョン「NYK21」を策定し、総合物流事業を本格展開。海にとどまらず、陸・空の輸送へと事業領域を広げ、総合物流企業としての礎を築きました。



2015年

日本初、LNG燃料
タグボート「魁」竣工

低・脱炭素化の先駆けに

日本初となるLNG燃料を使用するタグボート「魁(さきがけ)」が竣工。2024年には世界初の商用アンモニア燃料船であるアンモニア燃料タグボートに改造。海運業界の低・脱炭素化に向けて先駆的な歩みを進めています。

存在意義・社会的使命

Bringing value to life.

日本郵船グループの存在意義——

それは、人々の暮らしを物流というインフラで支え、世界中のあらゆる生物や環境にも、価値ある未来を創造していくこと。モノ運びの枠を超え、経済や社会、そして一人ひとりの生活に価値を届ける存在でありたい。

この想いを、“Bringing value to life.”という言葉に込めています。

その精神の源流には、創業期・明治の時代にこう語った岩崎彌太郎の言葉があります。

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

物流がもたらす価値の本質は、今も昔も変わることはありません。

※当社による意識を行っています

Mission

Vision

Value

ありたい姿

総物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、
未来に必要な価値を共創します

□▷ P.15

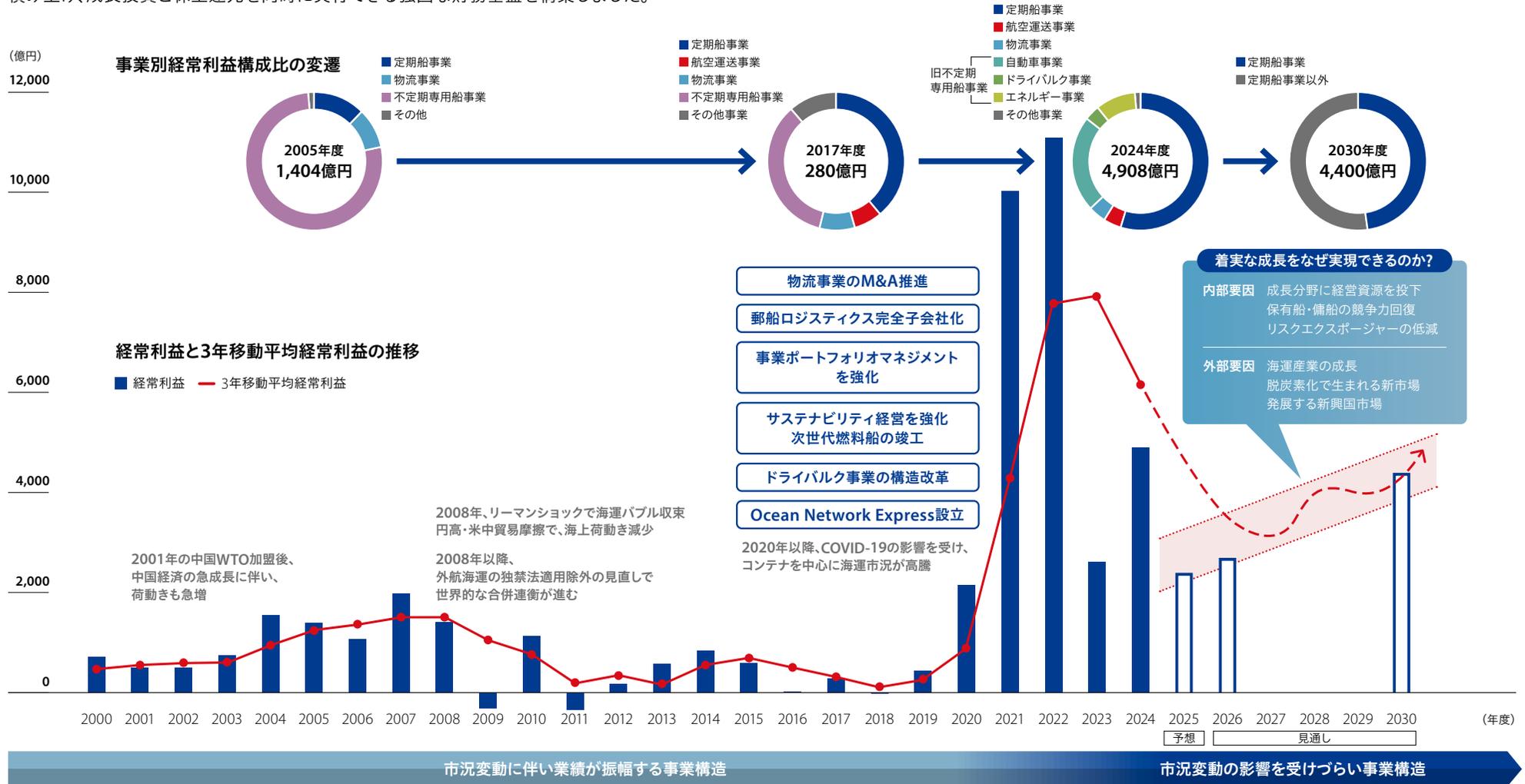
企業理念を実現するために、社員が共通して持つべき「価値観」

誠意 Integrity | 創意 Innovation | 熱意 Intensity

変革の成果

海運特有の市況変動サイクルの中で、「着実な成長」と「安定した収益」を実現するビジネスモデル

市況が景気変動の影響を受けやすいことから、これまでは業績が大きく振幅してきましたが、事業ポートフォリオの再構築、長期契約比率の拡大、コスト構造の見直しなどを進め、安定収益を継続的に生み出す体制の構築に取り組み、市況が悪化した場合でも、経常利益2,000～3,000億円を安定して確保できる企業体質への転換を図っています。さらに近年の海運市況の好機を逃すことなく利益を積み上げ、成長投資と株主還元を同時に実行できる強固な財務基盤を構築しました。



私たちの現在位置

多くの大手海運企業が専門化を進める中、当社グループは、コンテナ船、自動車専用船、ドライバルク船、LNG船のいずれの分野でも世界トップクラスの規模と競争力を有し、定期船事業においては国内大手3社のコンテナ船部門を統合したOcean Network Express Pte. Ltd.を通じて競争力を強化、市況変動の影響を受けにくい独自の優位性を築いています。

順位	世界の外航海運会社の時価総額 2025年3月31日終値時点		コンテナ船 2025年4月末時点		自動車専用船 2024年12月末時点		ドライバルク船 2025年1月1日時点		LNG船 2025年3月末時点				
	企業名(国)	時価総額 (億ドル)	企業名(国)	運航隻数 (隻)	推定総船腹量 (TEU)	企業名(国)	運航隻数 (隻)	総輸送能力 (CEU)	企業名(国)	保有隻数 (隻)	総トン数 (1,000DWT)	企業名(国)	関与隻数 (隻)
1	A. P. Moller-Maersk (デンマーク)	約269.5	Mediterranean Shipping Company(スイス)	893	6,502,429	日本郵船 (日本)	114	699,676	China COSCO SHIPPING (中国)	318	35,899	商船三井 (日本)	107
2	Hapag-Lloyd (ドイツ)	約265.0	A. P. Moller-Maersk (デンマーク)	728	4,496,253	Wallenius Wilhelmsen (ノルウェー)	111 ^{※1}	752,488	日本郵船 (日本)	197	22,213	日本郵船 (日本)	89
3	COSCO SHIPPING Holdings(中国)	約251.1	CMA CGM (フランス)	643	3,892,371	商船三井 (日本)	88	542,459	Fredriksen Group (キプロス)	107	15,128	Nakilat (カタール)	69
4	Evergreen Marine (台湾)	約143.8	COSCO SHIPPING Lines (中国)	460	3,286,613	川崎汽船 (日本)	85	523,808	Star Bulk Carriers (ギリシャ)	151	14,613	Seapeak (シンガポール)	50
5	日本郵船 (日本)	約142.3	Hapag-Lloyd (ドイツ)	307	2,376,546	Hyundai Glovis (韓国)	82	538,840	Berge Bulk (シンガポール)	69	13,091	Maran Gas Maritime (ギリシャ)	47
6	商船三井 (日本)	約120.9	Ocean Network Express (シンガポール)	261	2,005,871	Höegh Autoliners (ノルウェー)	37	263,315	商船三井 (日本)	126	12,588	川崎汽船 (日本)	46

出所:2025年3月31日終値よりBloombergのデータを基に当社にて作成

出所:MDS、S&P Global、各種報道より当社にて作成

出所:Hesnes Shipping AS "The Car Carrier Market 2024"より当社にて作成^{※2}

出所:Clarksonsデータベースより当社にて作成

出所:各社HPを参考に当社集計の上作成^{※3}

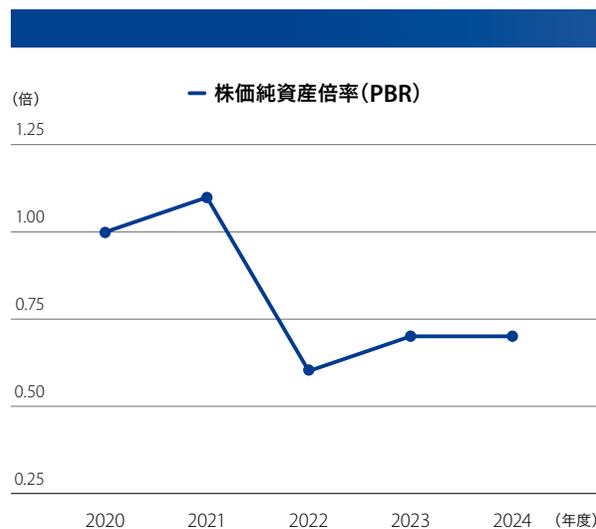
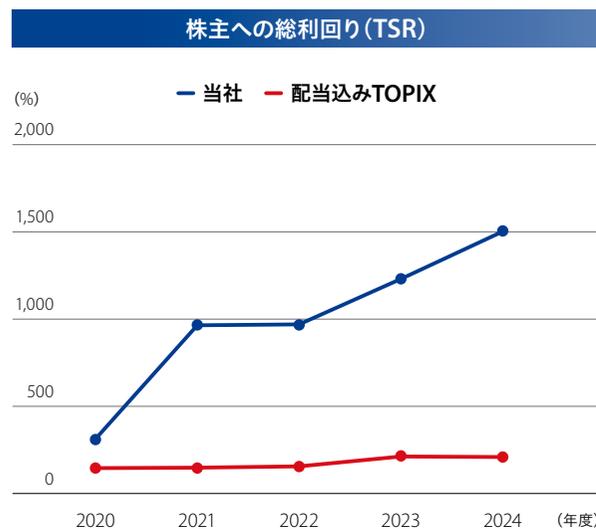
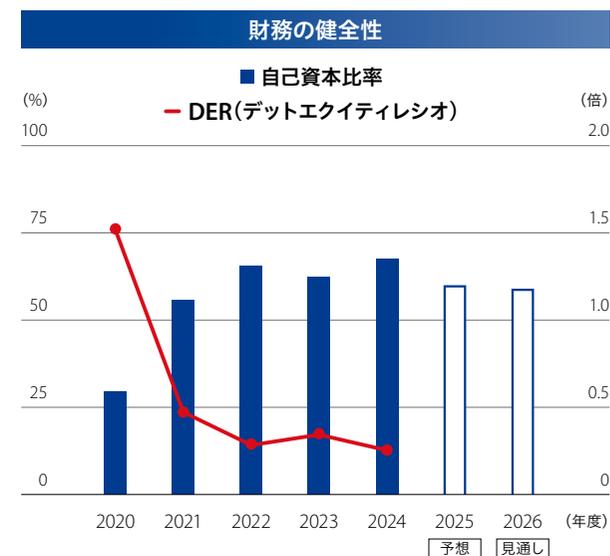
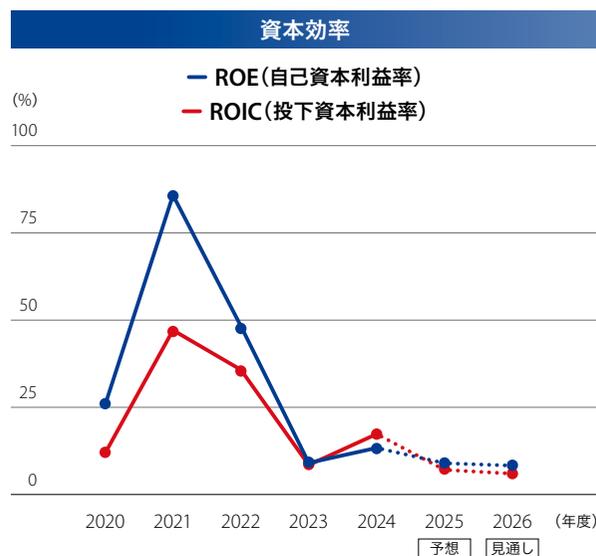
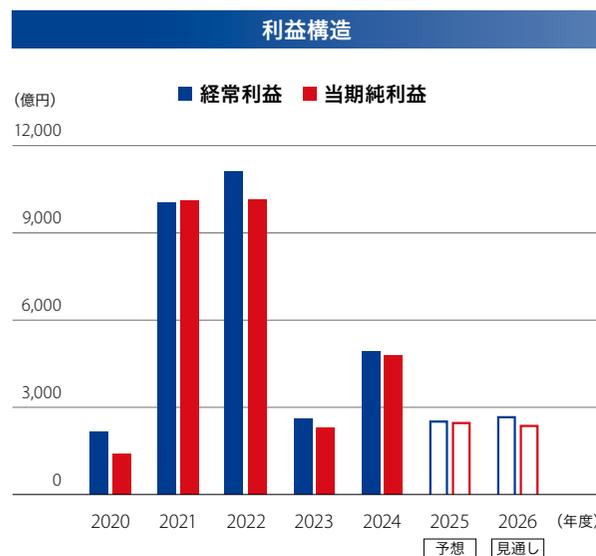
※1 グループ傘下のEUKOR社の隻数を含む ※2 積載台数3,000台以上の自動車専用船を対象としたランキング ※3 LNG船は複数の会社で共有されるケースあり、隻数は共有持分にかかわらず1隻としてカウント。保有隻数に加え、船舶管理を行っている隻数も含む

ESG分野における主な外部からの評価

当社は、FTSE4Good Index SeriesやMSCIなどの主要ESG指数に連続選定され、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する国内株式対象のESG指数6種すべてに組み込まれています。また、CDPの「気候変動」と「サプライヤー・エンゲージメント評価」では5年連続で最高評価を獲得し、ESG分野においても海運業界を代表する企業の一つとして位置付けられています。

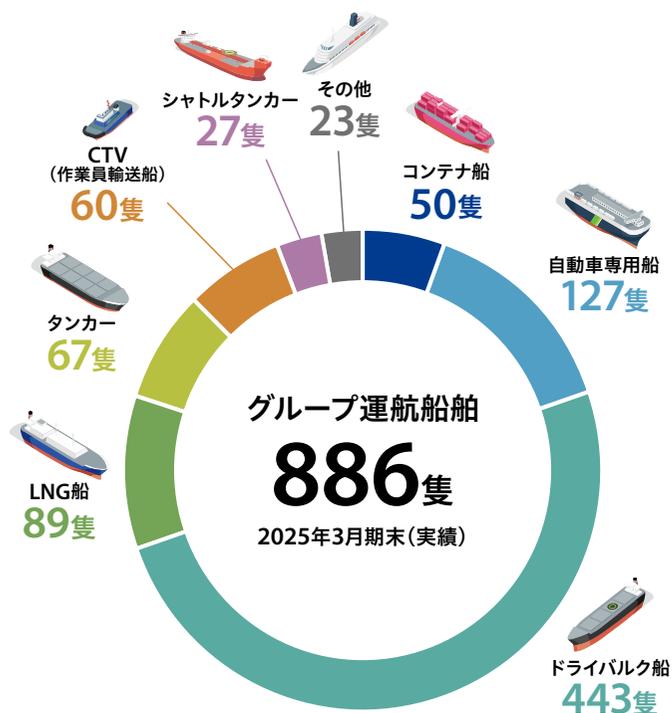
 <p>世界の代表的なESGの投資指数である「FTSE4Good Index Series」に23年連続で選定</p>	 <p>「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定</p>	 <p>GPIFが採用する、国内株式を対象とする6つのESG指数のすべてに選定</p>	 <p>「CDP2024気候変動」において最高評価の「Aリスト」に5年連続で選定</p>	 <p>「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、5年連続で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定</p>	 <p>東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が主催する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2025」において「DX銘柄」に選定</p>
--	---	---	---	--	---

At a Glance

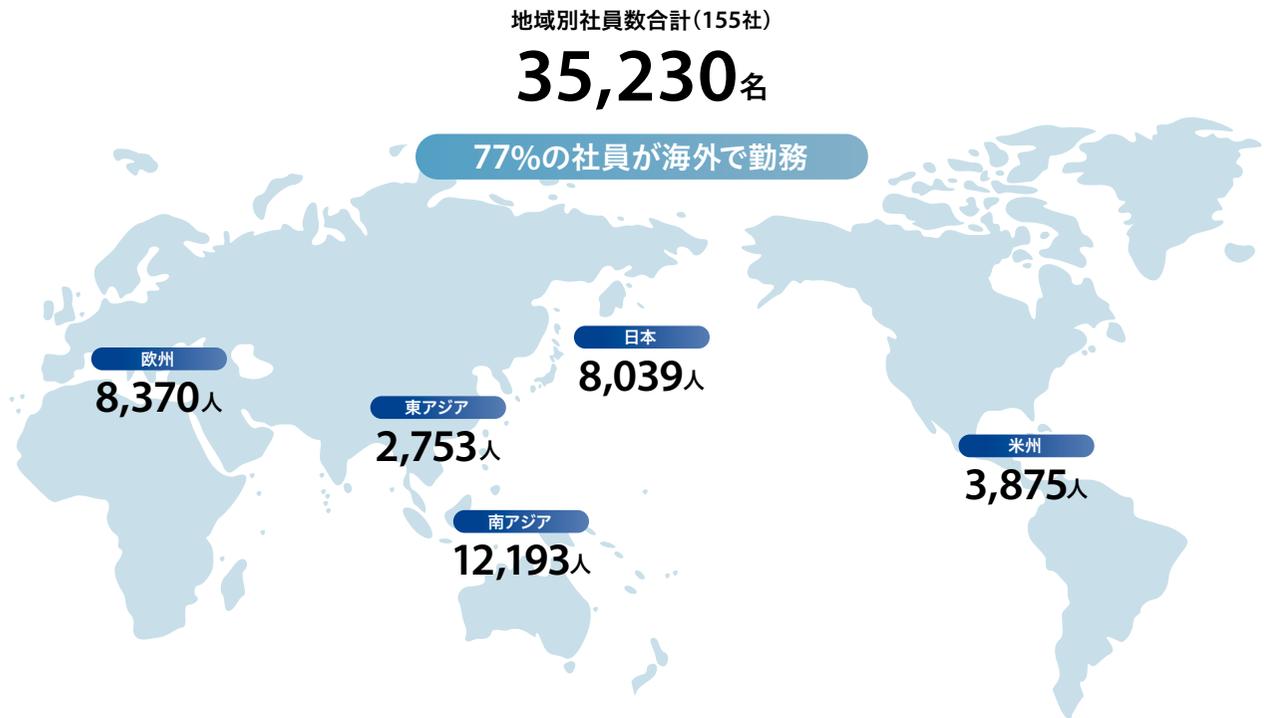


At a Glance

日本郵船グループの運航船舶



日本郵船グループ社員数(2024年度末)



代替燃料船の投入(連結)

低炭素燃料使用率
2024年度

9.5%

(2030年度目標 38%)

代替燃料船導入隻数
2024年度(累計)

26隻

(2030年度目標 51隻)

重大事故件数

2025年3月期

0件

DX・研究開発投資額[※]

2024年度末

77.8億円

※DXは本社実績、研究開発は連結実績

特許件数

2024年度末累計

228件

女性管理職比率(連結)[※]

2025年3月期

26.3%

※マネージャー以上

外国人船員数

2024年度末

12,279名

NYKレポート2025でお伝えしたい6つのこと

1 市況変動に強い企業体質に転換

経営改革と事業ポートフォリオの見直しにより、市況変動をしなやかに乗り越える企業体質に転換中です。中核事業を強化し、経常利益2,000～3,000億円水準の収益力を確立。本レポートでは、その変貌の背景と要因を解説します。

2 海運は成長産業

私たちは、海運を成長産業と捉えています。新興国の人口増加や経済発展により、物流需要は中長期的に拡大が見込まれます。本レポートでは、こうした海運市場の成長性を裏付けるデータと将来の展望を示します。

3 総合物流企業として独自のポジションを構築

海運を中核に、陸・空を含むグローバルな物流ネットワークを展開。調達物流から倉庫管理・輸配送までの一貫した体制で、精密機器や医療機器など高度な対応が求められる分野にも強みを発揮しています。加えて、コンテナに特化した海運大手とは異なり、当社は自動車輸送、ドライバルク輸送、エネルギー輸送など多様な事業を展開。物流機能の高度化と、海運事業における規模と多様性の両立により、市況変動に強い独自のポジションを築いています。

4 経営改革により高い資本効率を実現

資本効率を向上させる改革を通じて、ROIC(投下資本利益率)を重視した経営を実践しています。投資の選別と事業ポートフォリオの最適化により、事業ごとの収益性と資本効率のバランス改善を図り、企業価値を持続的に向上させています。

5 高いTSRを実現

TOPIX平均を上回る株主総利回り(TSR)を実現しています。資本効率向上により配当の下限を年間200円に引き上げ、自己株式取得も含めた積極的な株主還元を実施しています。

6 機能戦略(CX・DX・EX)の推進とコーポレート・ガバナンス

脱炭素化に向けた投資、安全運航の徹底に加え、人材戦略とDXによる現場主導の改革を推進し、透明性の高い情報開示を行うことで、持続可能な社会への貢献と企業価値向上を両立させています。それらの取り組みは環境・社会・ガバナンスの各領域で高い評価を得ており、FTSEやMSCIなどの主要ESG指数に連続選定されています。

掲載ページ

変革の成果

[P.03](#)

海運マーケットについて

[P.16](#)

私たちの現在位置

[P.04](#)

事業ポートフォリオマネジメント

[P.26](#)

中期経営計画2026の全体像

[P.18](#)

CFOメッセージ

[P.22](#)

機能戦略(CX・DX・EX)の推進

[P.35-44](#)

コーポレート・ガバナンス

[P.45-57](#)

私たちの現在位置

[P.04](#)

目次

日本郵船グループとは

Who We Are 01-08

- 01 私たちの存在意義
- 02 日本郵船グループ企業理念
Mission/Vision/Value
- 03 変革の成果
- 04 私たちの現在位置
- 05 At a Glance
- 07 NYKレポート2025でお伝えしたい6つのこと
- 08 目次・編集方針

09-14 CEOメッセージ



われわれのありたい姿／企業価値向上に向けた戦略

How We Create Value 15-44

- 15 2030年に向けたビジョン
- 16 海運マーケットについて
- 17 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 中期経営計画2026の全体像
- 19 企業価値創造の道筋
- 20 サステナビリティ経営の実装
- 21 マテリアリティ
- 22-25 CFOメッセージ
- 26 事業ポートフォリオマネジメント **AX**
- 27 既存事業の伸長 **AX**
- 27 ライナー&ロジスティクス事業
- 29 自動車事業
- 30 ドライバルク事業
- 31 エネルギー事業
- 32 客船事業・技術力
- 33 新規事業の成長 **BX**
- 34 日本郵船グループの挑戦
- 35 機能戦略の推進 **EX** 脱炭素社会の実現へ
- 39 機能戦略の推進 **CX** CX戦略
- 43 機能戦略の推進 **安全**
- 44 機能戦略の推進 **DX**



企業価値を持続的に高めるために

コーポレート・ガバナンス 45-57

45 ガバナンスと企業価値



46 取締役会議長
メッセージ

47 取締役一覧

48 取締役のスキル・マトリックス



49-50 社外取締役
メッセージ

51 ガバナンス体制

52 役員報酬制度

53 取締役会の活動状況

54 リスクマネジメント

56 コンプライアンス

データで見る当社グループ

データ 58-60

- 58 11年間の連結主要財務・非財務データ
- 59 セグメント別主要財務データ／環境データ／人事データ
- 60 当社が加盟・参画している主なイニシアティブ／会社情報・株式情報

編集方針

機関投資家との長期的なエンゲージメントを目指して

「NYKレポート2025」の制作にあたり、当社が発行する各種開示物の役割を改めてレビュー・整理し、本レポートを、主に長期的な視点を持つ投資家の皆さまに向けた、当社の中長期的な企業価値向上の道筋を伝えるコミュニケーションツールとして位置付けています。

編集にあたっては、当社の戦略を一つのストーリーとして読んでいただけるよう構成に注力しました。従来の「価値創造プロセス図」に代わる新たな可視化のアプローチとして、「中期経営計画 “Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”」で示した戦略と、それに基づく主な施策を、「企業価値創造の道筋」の中でロジックツールを用いて構造的にお示ししています。

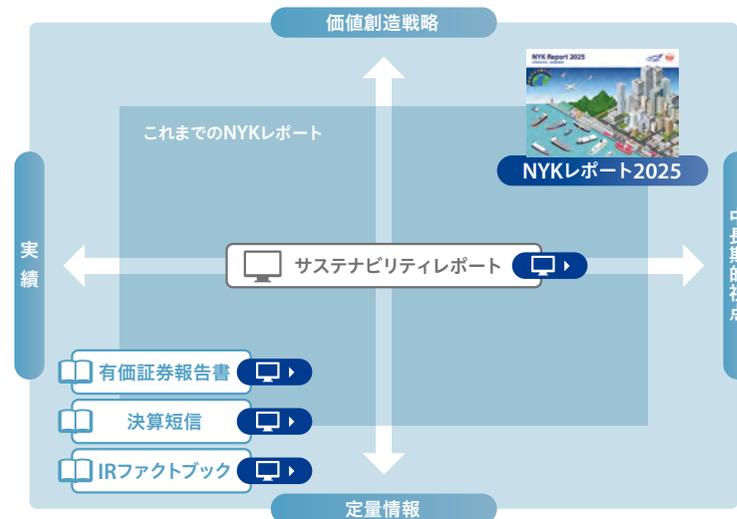
▶ 中期経営計画2026 | <https://www.nyk.com/ir/manage/plan/>

ロジックツール ▶ P.19

また、デジタルデバイスでの閲覧を前提に、コンパクトなページ構成とし、限られた誌面の中でも必要な情報にスムーズにアクセスできるよう、レポート内リンクや外部リンクを設けています。

本レポートを通じて、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを深め、いただいたご意見やご指摘は今後の経営や次号での改善に活かしてまいります。

NYKレポート2025の位置付け



将来見通しに関する注意事項

「NYKレポート2025」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 2024年度(2024年4月～2025年3月)。ただし、一部2025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 2025年9月(前回:2024年9月)

「NYKレポート2025」制作に関する参照ガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- GRI Standards
- ISO26000
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- (一社)日本経済団体連合会「Society 5.0 ーともに創造する未来」