

CEO Message

「市況変動をしなやかに 乗り越える企業体質」 へ進化し、 企業価値を高めます

代表取締役社長・社長執行役員
兼 Group Chief Executive Officer (GCEO)

曾我 貴也



「利益の質」を大きく改善しました

今年度は、現中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”(2023～2026年度)の3年目にあたり、中間地点を折り返したところで、主要施策はおおむね想定以上に進捗しており、全体として「6.5合目」あたりまで到達したと自己評価しています。なかでも、環境負荷低減を目的とした燃料転換やDXの取り組みでは、前倒しで成果が現れており、2024年8月の世界初の商用アンモニア燃料タグボートの竣工、LNG船隊の拡大、運航IoTデータの活用による状態監視・予防保全システムの実装など

が、その象徴です。DXでは、経済産業省や(株)東京証券取引所などが選定する「DX銘柄」に3年連続で選ばれるなど、高い評価をいただいています。ただし、私たちはこの評価に安住せず、「さらに加速が必要」との認識のもと、データの一元化に基づくデータドリブン経営や自動化に向けた投資を引き続き進めています。

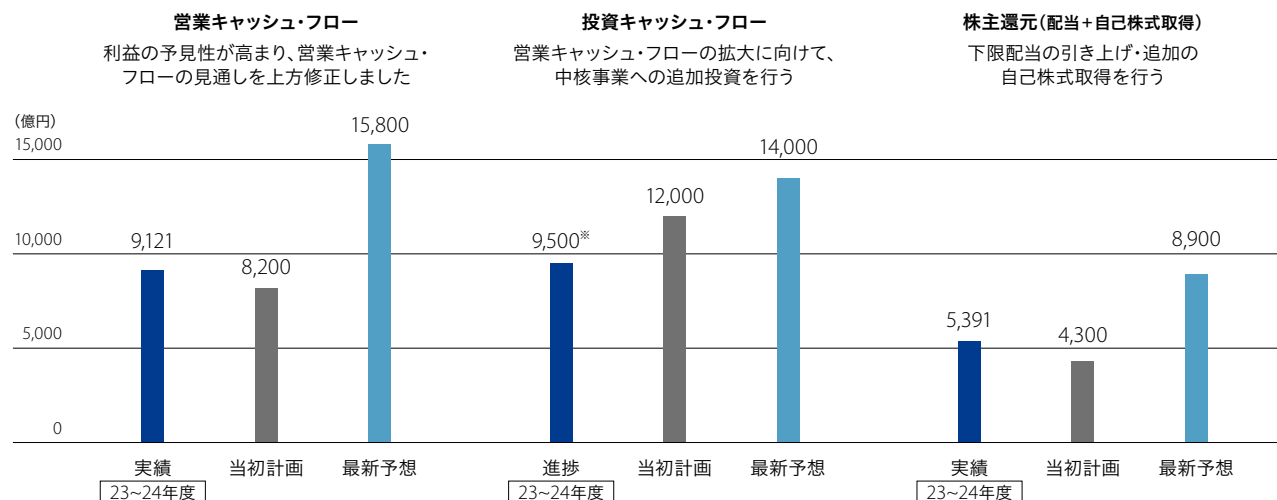
2024年度は、紅海情勢に端を発した船腹需給の逼迫などを背景に、コンテナ船の運賃市況が上昇したほか、各事業もおおむね堅調に推移しました。その結果、当期純利益は4,777億円(前年同期比109%増)、ROICは2030年度の目標である6.5%を大きく上回る13.2%となりました。この好調な業績の背景には、外部環境の好転に加え、定期船事業再編をはじめとする事業構造

改革、ドライバルクのリスクマネジメントの進化、ロジスティクス事業の成長、そして財務体質の健全化といった、長年積み重ねてきた経営改革の成果があります。市況の影響を受けながらも、「利益の質」が着実に変わってきている、「市況変動をしなやかに乗り越える企業体質」に転換してきたことを実感しています。

2025年度は、特殊要因の剥落や好況期に発注された新造船の竣工に伴う船腹増加などにより、運賃水準の調整は避けられず、利益水準にも一定の下押し圧力がかかると見込んでいますが、各事業本部の営業努力・オペレーション管理により、着実な利益の確保が可能と見えています。今後も、市況の波に一喜一憂することなく、長期的な安定成長を軸に経営を進めていきます。こうした構造的な改善と、安定的な利益創出を見込み、当社は資本政策の見直しに踏み切りました。中期経営計画に掲げた「資本効率の向上」を柱に、株主還元の強化を進めており、2023年度以降に約3,300億円の自己株式取得を実施しました。さらに、2026年4月末までに1,500億円を上限とした追加的な取得を実行しています。

さらに、連結配当性向の目安を30%から40%に引き上げ、一株当たりの配当下限金額も100円から200円へと倍増しています。これは、財務体質の改善に加え、中期的な業績に対する予見性が高まったという“自信”の表れであり、海運市況や短期業績の変動リスクと、株主の皆さまが当社株式を保有するリスクを切り離し、長期保有を促したいという想いを込めたものです。こうした方針は、世界中の投資家・アナリストの皆さまとの対話を踏まえた上で、社外取締役とも何度も議論を重ね、最終的に決定したものです。

中期経営計画の折り返し地点を迎え、目標達成度は6.5合目まで到達



※2024年度末時点で現中期計画期間中の投資が決定している案件

2030年度利益見通しを上方修正しました

今回、2030年度の純利益見通しを、従来の3,100億円から4,000億円へと上方修正しました。中期経営計画では、策定時点の前提に基づいて2030年の目標値を設定していましたが、2023・2024年度の実績や、定性的な進化を反映したシミュレーションを実施した結果、より前向きな数値を示せると判断しました。利益に対する確信が強まった背景には、この2～3年で、市況ボラティリティが業績に与える影響を小さく抑える手法を磨き、経営の予見性を高めてきたことがあります。自動車事業では、お客さまと将来需要をすり合わせた上で、2020年から環境性能に優れたLNG燃料新造船の「定時定量発注」を本格的に導入しました。造船市況に左右されず、実需に合わせて船を投入し、適正な運賃を収受することで、リスクを抑えた成長を実現しています。ドライバルク事業では事業構造改革として、2018年頃から、運賃と傭船コストが逆ザヤになっていたような不採算船の整理を進めてきました。中国特需の高まりを背景に、かつて大量発注した船が、その後の市況急落で収益を圧迫したという苦い経験を踏まえ、当社は、中立的かつ客観的な指標に基づいて意思決定する体制へと舵を切りました。同時に、市況の乱高下に対応するための船隊マネジメントの高度化も進めています。特に、市況の上昇を見越してリスクをとるような傭船契約の比率を抑え、実需に合わせて船隊を整備することで、マーケット・エクスポージャーの適正化に取り組んできました。これらの取り組みは、過去5年間で大きく進化

し、現在では当社の収益安定性を支える重要な柱となっています。

さらに必要に応じて、海上運賃先物取引(FFA)を活用し収益変動リスクのヘッジを行っています。収益変動リスクを定量的かつ多面的に把握するため、モニタリング指標として「Value at Risk (VaR)」を2024年度からテスト導入し、2025年度より本運用を開始しました。日々の事業運営により培われる市況感とともにVaRのような客観的な指標を参考にすることで、許容リスクに応じた投資上限やヘッジ比率をコントロールし、事業運営にあたり最適リスクテイクを行う体制を構築しています。こうした施策の結果、中核事業の一つであるドライバルク事業の「リターンを着実に取れる」という予見性を高め、また財務体質が着実に改善していることから、LNG船やLPG船の投資を積み増した結果、中期経営計画策定時点で2026年度までに予定していた1.2兆円の事業投資枠を、1.4兆円へと増額しました。これらの投資が、2030年に向けた成長力の礎となることを、私たちは確信しています。

定期船事業については、2017年に国内同業3社のコンテナ船事業を統合して誕生したOcean Network Express Pte. Ltd.(ONE)は、業界再編が進む中で各社のトップが目的意識を共有し、ベストプラクティスを



尊重し合った成果です。船の大型化でコンテナ本あたりのスロットコストは下がる一方、船一隻あたりの運航コストは大きくなっており、荷量が減少した際の運航休止インセンティブが働いて運賃が下げ止まるというパラダイムシフトが業績の安定化を後押ししています。投資計画もONE2030にある通り、国際競争力を維持すべく300万TEUレベルを目指した船隊整備を進める予定です。

「サステナビリティ経営」で世界をリードします

環境・社会・ガバナンス(ESG)を個別に捉えるのではなく、より統合的に企業価値を高めていくという観点から“サステナビリティ”を経営の中核に据えるべきだと考え、2025年4月にはESG戦略本部を「サステナビリティ戦略本部」へと改組しています。

まずは、社会から揺るぎない信頼を得る企業となることが最も重要です。そのために、経営陣と社員が高い倫理観を共有し、制度面でも透明性を徹底していきます。同時に、多様な人材が自律的に力を発揮できる組織づくりを進め、多様性を企業価値の源泉へと転換していきます。

海運業界における脱炭素の要は、「燃料転換」です。重油を燃やす従来型のエンジンから、温室効果ガス(GHG)の排出を大幅に抑える代替燃料に対応する機関への転換は、最も大きなインパクトをもたらすと確信しています。これは、環境対応にとどまらず、当社の大きな差別化要因、すなわち競争力強化にも直結する、極めて重要なテーマです。

当社は、2020年に本邦初のLNG燃料自動車船を就航させ、LNG燃料船が業界標準へと広がるきっかけをつくりました。加えて、アンモニア燃料船の開発でも、世界をリードしています。世界初の商用アンモニア燃料船であるタグボート「魁」での実証実験を通じて、GHG排出を90%近く削減できるという手応えを得ており、安全性の面でも大きな問題は確認されていません。技術面

においては、実用化に向けたハードルはすでにほぼクリアされていると判断しています。

LNG燃料でもCO₂排出量は約30%削減できますが、アンモニア燃料に切り替えることで、さらに高いGHG排出削減が可能になります。また、アンモニアは世界中で大量生産が可能であり、価格低減の余地が大きいという仮説を念頭にこのプロジェクトを進めていきます。

もちろん、仮説にはリスクも伴います。大量生産が実現しなければ単価は下がらず、十分な需要が生まれなければ供給インフラの整備も進みません。だからこそ、私たちは「次はアンモニアだ」という認識を、産業界全体に広げていくことが重要だと考えています。発電や産業用途を含めた需要の創出が、供給体制の確立には不可欠です。

2026年に竣工を予定している
アンモニア燃料アンモニア輸送船
(イメージ)



LNG燃料船導入の際にも、当社は先陣を切って実証データを開示し、マーケットの転換を促しました。アンモニアでも同様に、早期導入とデータ公開によって造船所や燃料サプライヤーの動きを促し、燃料転換の未来図を具体化していきます。

DXで現場を進化、変革を実現します

燃料転換と並び、変革を進める上で欠かせない柱がDXです。人材の多様性を推進し、安全文化を深化させ、さらには事業の拡張を同時に実現していくためには、「現場の進化」が求められます。その鍵を握るのが、私が重視する「データ・通信環境・AI」の三要素です。

通信技術の進歩により、船上で取得したデータをリアルタイムで陸上に送信できる環境が整いました。そこにAIを組み合わせることで、データは“価値”に変わり始めます。その中核をなすのが「状態監視」です。例えば、エンジンのトラブルや燃料系統の圧力変動などをセンサーで常時取得し、AIが異常の兆しを検知すると、船内と陸上の双方にアラートが送られます。これにより、従来は経験に頼っていたトラブル対応を、予防保全へと転換することが可能になりました。事故やヒヤリハットの発生も着実に減少しています。

「安全」は当社にとって“一丁目一番地”です。だからこそ、DXがまず取り組むべき領域は「安全」であると考えています。

この流れは、将来的に無人運航船や省人化の研究・実用化へとつながっていきます。船内で行っていた監視・点検の一部をAIが代替し、陸上のコントロールセン

ターが常時モニタリングする体制に移行すれば、乗組員はより高度な判断や保安業務に集中できるようになります。「機械にできることは機械に任せ、人は新たな価値を創ることに専念する」——それが私の持論です。この考えを、現場で具体的な成果として具現化していきます。

新たな価値創造にも取り組みます

今後の成長機会としては新しいエネルギー資源があります。今後も継続することが予想されるLNGの輸送需要を取り込む一方で、将来的なアンモニア・水素・CO₂の輸送需要に対応するために、安全輸送技術の開発、自動化を念頭に置きながらもヒトや船舶といったリソースの確保など、体制を整えていくことが、私たちの課題となるでしょう。

それからもう一つ力を入れて取り組みたいのは、既存の当社グループの技術やアセットを活用したサーキュラーエコノミーの実現です。その一つがシップリサイクルで、上質な船の厚板を原料にしてCO₂発生を抑えた電炉プロセスで作った鋼材でまた船を造ることが可能になります。また、国立研究開発法人宇宙航空研

究開発機構(JAXA)の宇宙戦略基金事業に採択された、洋上でのロケット打ち上げ、再使用型ロケットの回収など船舶を利用した宇宙事業においても、DPS(船舶定点保持システム)と呼ばれる船ならではの技術を使って、当社グループの知見と経験を発揮し、社会の循環経済に貢献していきます。これら案件については、脱炭素化の促進・循環経済の実現を目指す、一つの成長機会として取り組んでいきたいと考えています。

社会が変わり、人々の求める価値が変わっていく中で、これからの時代に求められるものを、当たり前の日常の中でしっかりお届けすること、そのために自分たちを変革していくこと、さらにサーキュラーエコノミーの実現のような新しい価値創造によって、企業グループとしての価値を高めたいと考えています。



フィリピンの陸上監視センター(RDC: Remote Diagnostic Center)



CEOとして お伝えしたいこと

- 日本郵船は「市況変動に強い成長企業」に進化しつつあります
- 中期経営計画は折り返し地点で6.5合目です
- 「利益の質」を改善しています
- 2030年の当期純利益目標を3,100億円から4,000億円に上方修正しました
- 環境負荷の低い燃料転換で世界をリードします
- 高評価をいただいているDXをさらに加速します
- 自己株式取得・配当の株主還元を強化しています
- 長期保有に資するため配当の下限を100円から200円へ引き上げました
- 活発な議論で取締役会の実効性が高まっています
- “Bringing value to life.”による企業価値向上にコミットします

“Bringing value to life.”で 企業価値を高め続けていきます

創業から140年——。私たち日本郵船グループは、日本の貿易・物流を担うと同時に、世界各国をつなぎ、その国の暮らしや産業を支えてきました。単にモノを運ぶだけでなく、「いま、必要なものを、必要な場所へ、確実に届ける」。その日々の営みを通じて、暮らしや文化、そしてそれを支えるサプライチェーンを守り抜くこと。それこそが、私たちのミッション“Bringing value to life.”の本質であり、企業として社会に果たすべき責任だと考えています。私たちの価値創造は、海運や陸上輸送と

いったインフラ提供にとどまりません。例えば、郵船ロジスティクス(株)の海外展開は、現地雇用や新たな産業機会の創出に貢献しています。また、B to C領域における「飛鳥」ブランドのクルーズ事業は、非日常の体験や感動を提供することで、豊かな時間を社会に届けています。総合物流の価値を高めていこうという“背骨”と、心を動かすサービスという“彩り”——。この二面性こそが、当社グループの価値創造の幅を広げていると自負しています。

ガバナンスの進化も、企業価値向上には欠かせません。監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行して2年。取締役会のモニタリング機能と実効性は、大きく高まりました。各種報告会や、取締役合宿な

ど、形式を超えた実質的な対話を重ねることで、事業の本質や経営の論点を深く議論できる場が整いつつあります。資本政策、成長投資、株主還元——。それぞれの意思決定においても、社外取締役との建設的な対話が成果につながっていると実感しています。

変化の激しい時代において、物流を止めないこと、社会が求めるエネルギーと資源の転換を先導し、新しい価値を届けながら持続可能な成長を実現すること。それが私たちの使命です。これからも日本郵船グループは、社会・地球・人の未来に向けて、持続的な利益成長と社会課題の解決の両立に真摯に取り組んでまいります。

これからの日本郵船グループにご期待ください。