

2030年に向けたビジョン

総合物流企業の 枠組みを超え、 新たな価値提供へ

日本郵船グループは、2050年の「ありたい姿」からバックキャストして描いた2030年ビジョン「総合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」のもと、事業・経営の変革を推進しています。これまで当社グループは、市況変動や外部環境の変化に左右されにくい企業体質へ転換するとともに、Ocean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE) 設立による定期船事業の再構築や安定収益事業の拡大を進めてきました。さらに、高度な事業ポートフォリオマネジメントにより、安定的に利益を創出する仕組みを構築し、持続的な利益成長と社会課題の解決の両立を目指します。

海運(祖業)を起点としつつ、
その枠を超えて進化

総合物流の
枠を超える
超越

創業時からの文化である、
挑戦と共創による
進化・成長の実現

挑戦と共創
共創



両輪による
確実な成長
両輪

中核事業と
新規事業の両輪による
未来の価値創造と成長



2030年ビジョン

総合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

財務目標を上方修正

2025年3月期に、中期経営計画および2030年度の財務目標を当初見通しよりも高いものに修正しました。事業構造変革と、経営力強化により、安定して高い利益の創出が可能になったためです。今後も、積極的な成長投資と株主還元を実行し、さらなる利益の積み上げを目指します。

	当初計画	最新予想値
	2030年度	2030年度
経常利益	3,400億円	4,400億円
ONE以外	1,600億円	2,400億円
ONE(当社試算)	1,800億円	2,000億円
当期純利益	3,100億円	4,000億円
自己資本比率	57%前後	58%前後
ROIC	6.5%以上	7.6%
ROE	10%以上	10.3%

海運マーケットについて

世界の海運業の動向

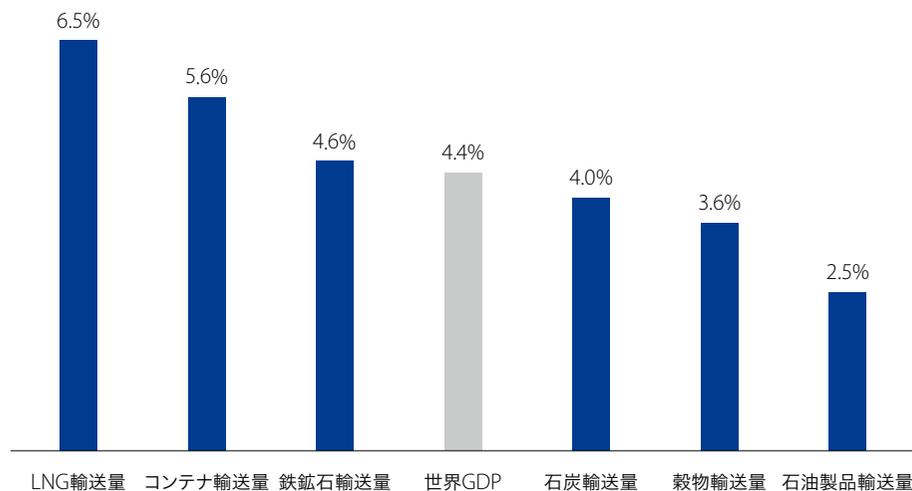
海運業は、長期的には安定成長を見込める産業です

1995年以降、日本のGDPはほぼ横ばいで推移している一方、世界のGDPは年率4.4%で着実に成長してきました。こうした世界経済の成長を背景に海運市場も拡大を続けており、とりわけLNG輸送量は年率6.5%、コンテナ輸送量は年率5.6%、鉄鉱石輸送量は4.6%と、いずれも世界GDPを上回る成長を遂げています。

世界経済は今後も発展が見込まれ、とりわけ新興国の経済成長による一般消費財の需要拡大が期待されています。定期船事業ではONEの規模拡大を通じて、こうした需要を取り込んでいきます。加えて、世界的な脱炭素化の潮流は今後もさらに続くと考えられ、荷主企業によるScope3ネット・ゼロ（サプライチェーン全体での排出ゼロ）の動きも加速しています。エネルギー安全保障の観点からも、LNGなどの輸送需要は今後さらに増大が期待されます。

当社グループは、これらの成長機会の大きい領域に注力することで、海運業全体の成長を上回る持続的な成長を目指していきます。

貨物別世界海上荷動きと世界経済の年平均成長率(1995年～2025年見通し)



出所:Clarksonsデータ、IMFデータより当社作成

海運業は、短期的には市況変動の大きい産業です

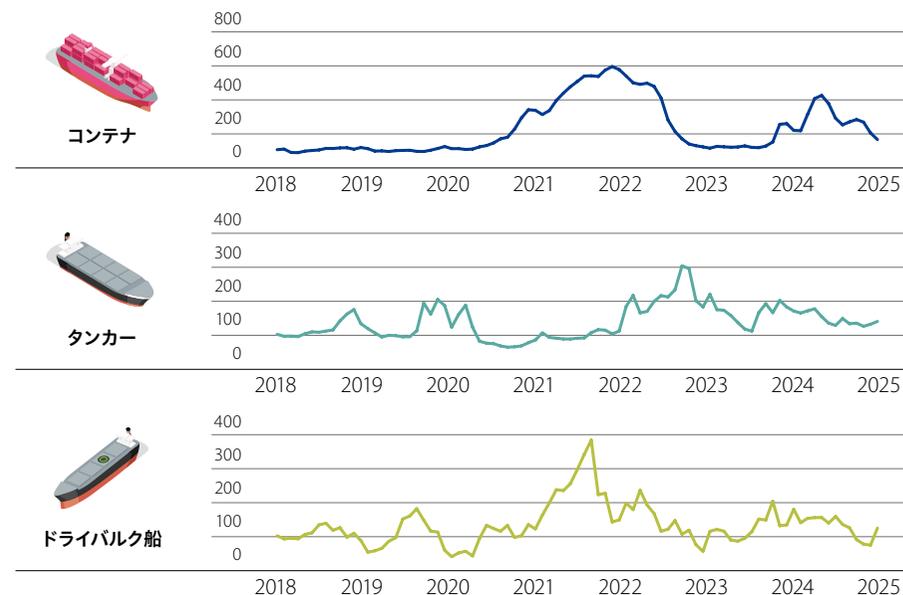
海運業は、世界景気や資源需要の変化で船舶需要が大きく変化し、市況が大きく変動します。当社グループは多様な事業ポートフォリオを構築することで、市況変動の影響を受けにくい事業基盤を確立しています。

事業ポートフォリオマネジメント [P.26](#)

船舶の需給変動と市況変動の関係



主な船種の市況推移(2018年1月末時点を100としたIndex)



出所:SCFI Comprehensive Container Freight Rate Index, BDTI Index, Baltic Exchange Dry Index

これまでの中期経営計画の振り返り(2011-2022)

2011-2022の振り返り

業績のボラティリティの低減に努め、事業の構造改革を推進

従来は市況の変動による業績のボラティリティが大きい状況でしたが、その低減を図り、安定した収益を確保するために、事業構造の見直しや適切なエクスポージャー管理に取り組んできました。そこへコロナ禍による市況高騰が加わり、財務体質は大幅に強化されました。事業の構造改革を進めた結果、安定して2,000~3,000億円の経常利益を生みだすことが可能になっています。

	2011.04 ~ 2014.03	2014.04 ~ 2018.03	2018.04 ~ 2023.03
	More Than Shipping 2013	More Than Shipping 2018 ~Stage2 きらり技術力~	Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green
	市況低迷期 事業構造改革の展開 技術力強化とネットワーク展開	市況低迷期 事業構造変革を進展 ONE設立を牽引	市況回復期 適切な事業ポートフォリオ構築 ESGの経営戦略への統合
外部環境	▶リーマンショック後も海運荷動きは増大したものの、以前の過剰な船隊投資が輸送需要を上回ったため、船舶需給ギャップは増大	▶コンテナ船やドライバルク船を中心に、ボラティリティの高い事業環境が継続	▶コロナ禍を背景に、海運市況が高騰
重点戦略	▶More Than Shipping(従来海運業+αの戦略) ・重点地域:アジア ・重点投資:物流事業と技術力とネットワークを生かしたエネルギー輸送関連事業	▶ボラティリティの高い事業のライトアセット化 ▶運賃安定型事業の積み上げ ▶LNG事業への重点投資 ▶海運業+αの取り組みを活かした差別化	▶事業ポートフォリオの最適化 ▶運賃安定型事業の積み上げ ▶効率化・新たな価値創出
主な成果	▶アジア域内・発着貨物に対応するための物流倉庫・ターミナルへの投資の実行 ▶海洋事業・LNG輸送事業投資の実行を通じた長期安定収益の積み上げ ▶燃費効率10%改善達成(2010年度比)	▶事業ポートフォリオの入れ替え ▶ONEを設立 ▶郵船ロジスティクスの完全子会社化 ▶ボラティリティの高いドライバルク船のアセット縮小など	▶財務体質の改善 ▶ESGの経営戦略への統合 ▶リスク・リターンバランスが改善 ▶自動車船やLNG船、物流への投資を拡大し、運賃安定型事業にさらにシフト
主な課題	▶船腹需給ギャップとボラティリティの継続で収益の改善未達 ▶エネルギー需要増大への対応、海運業を取り巻く環境規制の厳格化	▶市況悪化による大幅な収益性悪化 ▶ドライバルク事業の収益性改善 ▶市況変動の影響を受ける事業構造	▶適切な資本政策の実行 ▶事業のリスク・リターンのさらなる改善
経常利益 (期間平均)	143 億円	433 億円	4,741 億円

中期経営計画2026の全体像

Sail Green, Drive Transformations 2026

— A Passion for Planetary Wellbeing —

全体像

ビジョン実現へ向けた成長戦略

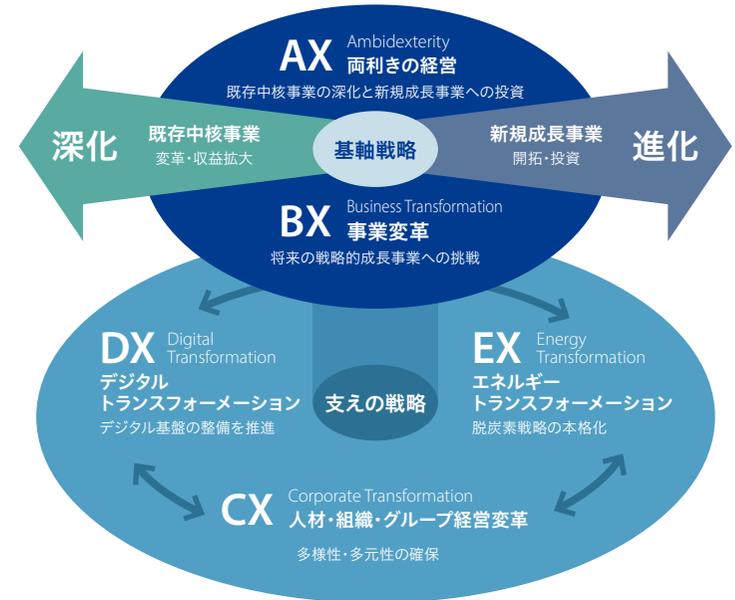
中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026」のもと、持続的な企業価値向上に向けた変革を推進しています。既存中核事業の深化と新規成長事業の進化を両輪とする基軸戦略と、CX(人材・組織・グループ経営変革)・DX・EXによる支えの戦略の2つの戦略で構成され、サステナビリティを経営の中核に据え、成長が期待される分野への積極的な投資を通じて、持続的な成長を目指しています。また、「2050年ネット・ゼロエミッション」の達成に向け、脱炭素への取り組みを一層加速。あわせて、人的資本のさらなる充実とコーポレート基盤の強化にも注力しています。

投資について 成長領域への展開と、脱炭素を起点とした競争力強化を柱に、4年間で約1.4兆円の戦略的投資を計画。

既存中核事業の深化
ドライバルク、エネルギー、自動車輸送などの中核事業において、脱炭素対応や付加価値化を進め、競争力と収益力のさらなる強化を図る。

新規成長事業の進化
次世代エネルギー輸送、洋上風力支援船、宇宙関連物流など、将来性ある新領域への投資と事業化を加速。いずれも海運を起点とする強みを活かした領域に限定し、新たな収益基盤の構築を図る。

企業価値を支える基盤の強化
企業価値を支える基盤として、CXによる人材育成と組織力強化、DXによる競争力の向上、EXによる脱炭素化の加速を推進。全社横断での変革を通じて、持続的成長を支える経営基盤の強化を図る。



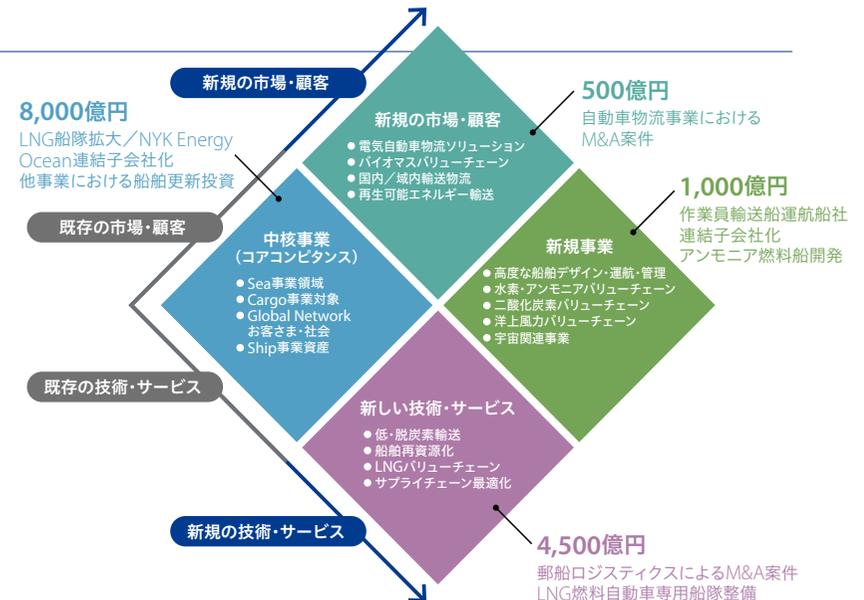
基軸戦略の考え方

海運業を中心とする領域でグループの総合力を発揮

既存中核事業の深化と新規成長事業の進化を推進しています。既存中核事業は強みを活かしながら付加価値の向上を図り、新規成長事業は海運事業におけるバリューチェーンの上流や下流を中心に展開し、将来の成長に向けた取り組みを進めています。いずれもグループの総合力を活かし、収益力の強化と社会課題の解決を両立させることを目指しています。

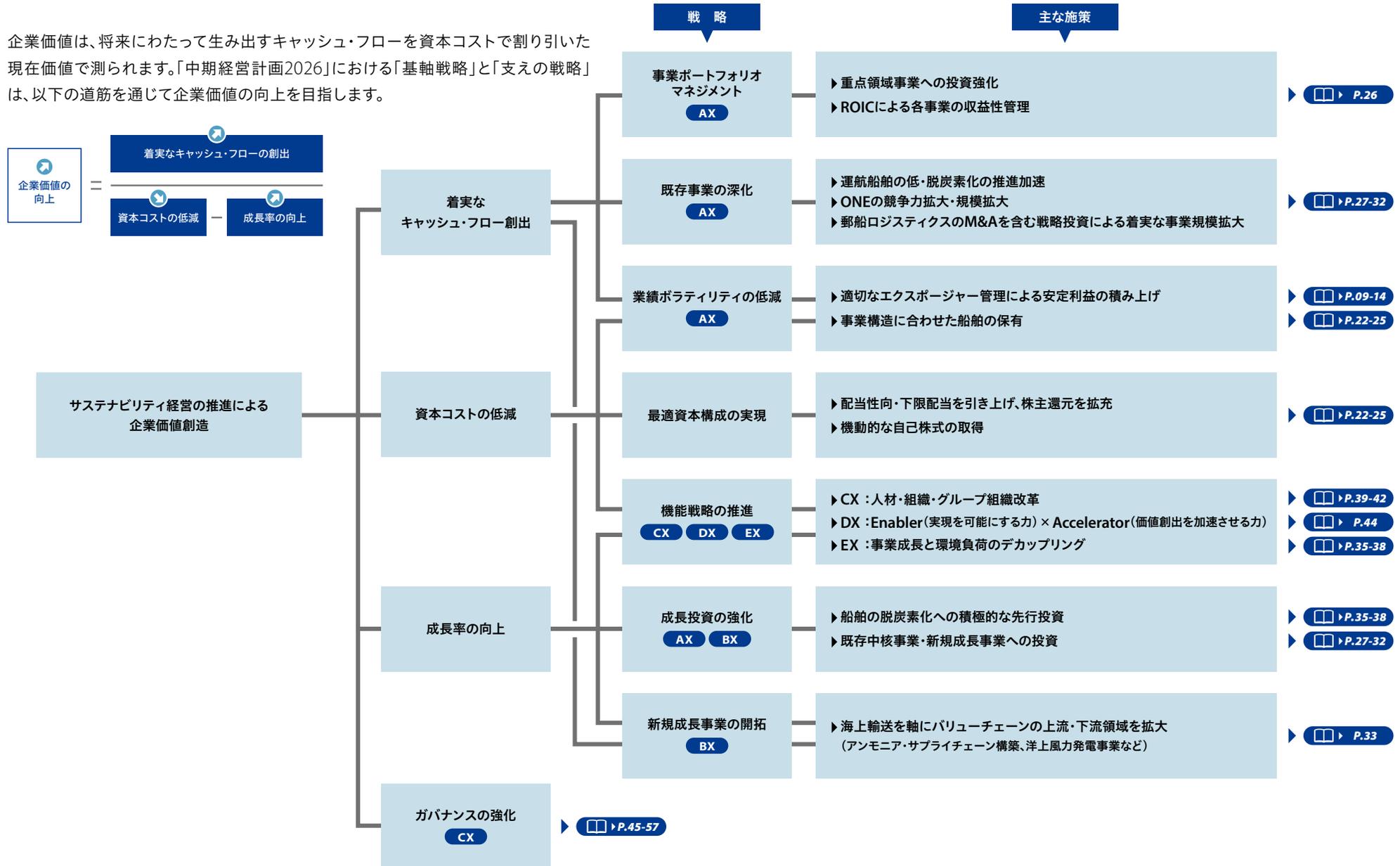
財務計画見通し

(億円)	実績	実績	当初計画	最新計画	見通し
	2023.03期	2025.03期	2027.03期	2027.03期	2031.03期
経常利益	11,097	4,908	2,700	2,700	4,400
当期純利益	10,125	4,777	2,400	2,400	4,000
自己資本比率	66%	68%	57%	59%	58%前後
ROIC	35.7%	13.2%	6.5%	5.8%	7.6%
ROE	48.3%	17.2%	10.2%	8.1%	10.3%



企業価値創造の道筋(ロジックツリー)

企業価値は、将来にわたって生み出すキャッシュ・フローを資本コストで割り引いた現在価値で測られます。「中期経営計画2026」における「基軸戦略」と「支えの戦略」は、以下の道筋を通じて企業価値の向上を目指します。

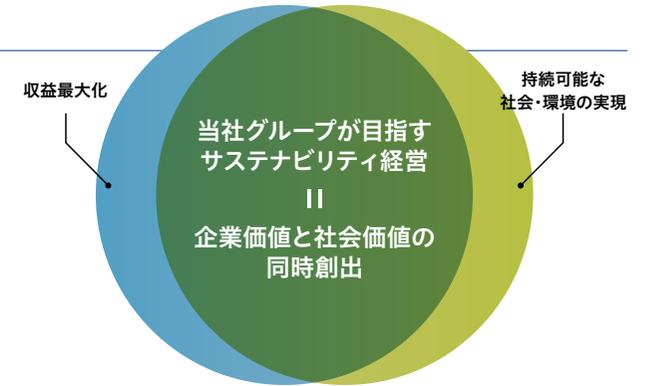


サステナビリティ経営の実装

日本郵船グループが、サステナビリティを成長戦略の中核に据える理由

社会課題への真摯な取り組みが、持続可能な成長を生む

海運業を中核事業の一つとする当社グループの事業は、温室効果ガス(GHG)排出などに起因する気候変動や人権侵害などの社会課題に加え、安全運航や労働環境の整備といった社会的責任とも密接な関係にあります。これらのテーマへの真摯な取り組みを重ねることが、新たな技術の開発や仕組みの導入につながり、企業の成長機会を生み出し、結果として競争優位性の確保にも寄与すると考えています。当社グループは、企業価値向上と社会価値創出、経済性と持続可能性の両立を実現していくことで、社会から選ばれ続ける存在を目指していきます。



サステナビリティ経営の進化

サステナビリティ経営は、「浸透」から「実装」フェーズへ



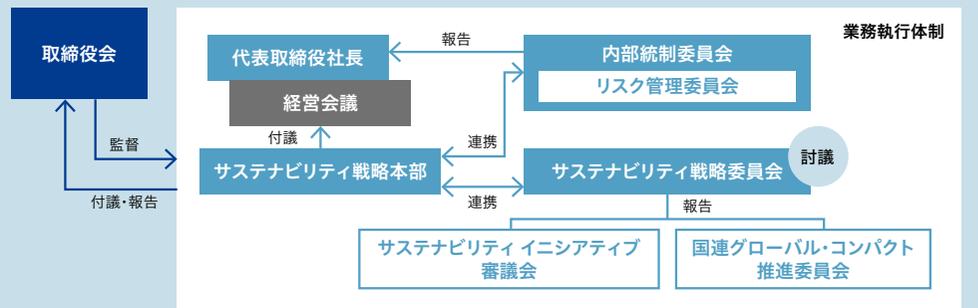
サステナビリティ経営におけるガバナンス体制

当社グループは、トップマネジメントの強いコミットメントとリーダーシップのもとでサステナビリティ経営を推進・実装し、ガバナンス体制を構築・運用しています。

長期的視点のもと当社グループの持続可能性を追求するために設置されたサステナビリティ戦略委員会は、各本部を代表する執行役員やグループ長、外部有識者で構成されています。同委員会において部門横断的な視点で討議されたサステナビリティ課題のうち、重要な事項に関して、サステナビリティ戦略本部から経営会議へ付議します。

取締役会は、経営会議やリスク管理委員会を通じて審議されたサステナビリティ課題に関する取り組みなどの報告を受け、必要に応じて決議を行います。

サステナビリティ経営におけるガバナンス体制図



マテリアリティ

当社グループにおけるマテリアリティ

マテリアリティは、サステナビリティ経営の根幹

当社グループは、「ガバナンス」を土台とした「安全」「環境」「人材」をマテリアリティとして掲げています。マテリアリティの重要性について全従業員の理解浸透を図っており、それがサステナビリティ経営を支える根幹であると考えています。

3つのマテリアリティ

社会的影響と事業関連性からマテリアリティを特定

経済・社会のインフラである物流を止めることなく「安全」に輸送することは、当社グループが果たすべき重要な責務です。また、当社グループの事業活動に伴う「環境」への負荷は避けられず、大きなリスクと認識しています。しかしそのリスクに真摯に向き合うことで、技術革新を促進し、新たな事業機会の創出にもつながると考えています。そして「人材」は、当社グループの競争力の源泉であり企業価値を支える根幹です。当社グループでは、マテリアリティにひも付いた非財務指標・KPI目標を設定し、その達成に向けた取り組みを進めています。

マテリアリティ・ありたい姿と非財務指標・KPI目標

マテリアリティ	ありたい姿	非財務指標・KPI目標	2024年度実績	取り組み	目標	2024年度実績	取り組みの背景	集計範囲
安全	日本郵船グループは、高い安全意識の下、最高水準の知識・技術・経験で物流現場を支え、「人が安全を作り、安全が人々の生活と命を守り育てる」組織であり続けます。	重大事故件数 0件	0件	Remote Diagnostic Center ^{※1} で検知された案件への対応(対応完了率および件数)	100%	100% (347件)	運航船の不具合を早期に検知し、重大事故を未然に防止	連結
				安全推進キャンペーン ^{※2} における役員の訪船(訪船率)	100%	36.4%	経営層と乗組員の安全に関する直接対話による、相互理解促進、安全意識を定着・深化	単体
環境	日本郵船グループは、総合物流企業の枠を超え未来に必要な価値を不断に共創することで環境課題の解決を世界の先頭に立ち、牽引し、地球と人類の持続可能な発展を支える存在であり続けます。	2030年:Scope1+2 45%削減 (2021年度比、総量ベース) 2050年:Scope1/2/3 ネット・ゼロ	[Scope1] 11,140,236 ton-CO ₂ e [Scope2] 82,420 ton-CO ₂ e [Scope1+2] 11,222,657 ton-CO ₂ e (2021年度比-11.8%) [Scope3] 20,345,980 ton-CO ₂ e	低炭素燃料の使用(使用率)	38% (2030年度)	9.5%	GHG排出量削減に貢献する燃料転換を推進	連結
				代替燃料船の導入(累計導入隻数)	51隻 (2030年度)	26隻	低/脱炭素燃料を使用できる船隊を拡充	連結
				ICP ^{※3} の活用(活用累計隻数および当該年度適用率)	—	203隻 (100%)	GHG排出量削減に資する投資の意思決定を促進	連結
人材	日本郵船グループは、すべてのグループ社員が個々の能力を最大限発揮し生き生きと活躍できる企業であることで、持続可能な社会の実現に貢献する存在であり続けます。	2030年度 女性管理職比率 30%	単体 13.9% 連結 26.3%	男性の育児休業取得の促進(取得率)	100%	92.3%	誰もが仕事と家庭を両立できる就業環境を整備	単体
				社外研修への女性の派遣(女性比率)	—	57.1%	女性社員にスキルアップの機会を提供し管理職への昇進意欲を加速	単体
				女性のキャリア採用(女性比率)	50%程度	27.2%	管理職・管理職候補の女性社員数を増加	単体

※1 Remote Diagnostic Center: デジタル船舶管理の一環として、2020年8月にフィリピンの船員研修所に設立されたもので、SIMS搭載船を対象に機関プラントのモニタリングを陸上から実施

※2 安全推進キャンペーン: 安全推進を日本郵船グループの企業文化として定着・深化させるため、毎年夏季「Remember Naka-no-Se」・冬季「SAIL ON SAFETY」と題して訪船活動を実施

※3 ICP (Internal Carbon Pricing): 投資判断の参考情報として活用する内部炭素価格制度

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティと重要テーマの特定

- 1 サステナビリティ戦略本部が中心となり、中期経営計画、ISO26000、GRI Standards、SASB、ESRS、SDGs、他社事例を参考に、当社グループが取り組むべきマテリアリティと重要テーマを網羅的に考慮・議論し、選定

重要性の評価

- 2 外部有識者が参加するサステナビリティ戦略委員会において議論を重ね、当社グループおよびステークホルダー双方の観点から重要性を評価

妥当性の確認

- 3 サステナビリティ戦略本部より上申し、経営会議の審議を経て取締役会にて決議

CFO Message

成長投資と株主還元を両立させる財務戦略で、 持続的な企業価値創造を目指します

代表取締役・副社長執行役員
社長補佐
Chief Financial Officer (CFO)
経営企画本部長

河野 晃



事業の構造改革とポートフォリオ再構築により、 収益基盤の厚みが増しました

2024年度を振り返ると、中東情勢などの影響で物流が混乱した状況下においても、高水準の収益を確保することができました。コロナ禍という特殊な時期を除けば、実質的に過去最高の利益水準と評価できる結果です。この成果の背景には、コロナ禍の期間中に資本の厚みが増したこともあり、事業の構造改革とポートフォリオの再構築という課題に取り組み、収益基盤の多層化を実現したことが挙げられます。定期船事業では、スエズ運河の通航制限により喜望峰周りの運航を余儀なくされ、船腹需給がタイトになったことが、結果として収益を下支えしました。さらに、定期船以外の事業でも2,000億円を超える経常利益を確保できたことは、当社の事業全体としての厚みが増している証だと考えています。

不透明な市況環境にある2025年度においても、 安定した利益水準を確保します

2025年度は、定期船事業における市況の軟化などを見込んでいますが、全体としては堅調に推移する見通しです。これまで取り組んできた事業構造改革の成果が実を結び、地政学リスクや構造的な供給増が混在するボラタイルな市況環境下においても、各事業がバランスよく利益を生み出せる体制が整いつつあります。

最新の2025年度見通しでは、定期船事業における経常利益を700億円(前年度比2,043億円減)と予想しています。中東情勢の不透明さからスエズ運河航路を安全に航行できるようになる時期が読みにくいものの、新造船の投入によりコンテナ船の需給は緩和傾向にあり、さらに関税政策などの影響による運賃の下落リスクを織り込んだ計画となっています。

物流事業は経常利益170億円(前年度比42億円減)を見込んでおり、M&Aに伴う一時費用の影響を織り込みつつも、収益の安定性を維持できる体制が整いつつあると判断しています。2025年度は、コンテナ運賃が軟化する局面においても、安定した収益を確保できるかどうかを試される年になると考えています。

自動車事業は輸送需要が堅調に推移する一方で、新造船の竣工が継続することで、現在の非常にタイトな需給バランスがやや緩むと見込み、前年度を若干下回る見通しです。ドライバルク事業では需給バランスに大きな変化はなく、おおむね前年並みの市況を想定していますが、一部船型での収益性悪化や為替変動の影響などにより前年度比で減益となる見通しです。エネルギー事業では、中長期契約に支えられたLNG船が引き続き安定的に利益を生み出す見通しです。VLCC(大型原油タンカー)は新造船の供給が限定的であることから前年を若干上回る水準を、VLGC(大型LPGタンカー)

は北米の生産や極東での需要はあるものの不透明感が強く、前年度を下回る見通しです。

4月以降は米国通商政策という不透明な要素が加わり、対米輸出への影響も主に定期船事業や物流事業において出ています。2025年8月に公表した見通しでは、関税政策などによる影響を織り込みましたが、今後も状況を注視しつつ、必要に応じて業績予想を見直してまいります。

安定収益の基盤を強化し、資本効率を高め、企業価値を向上させます

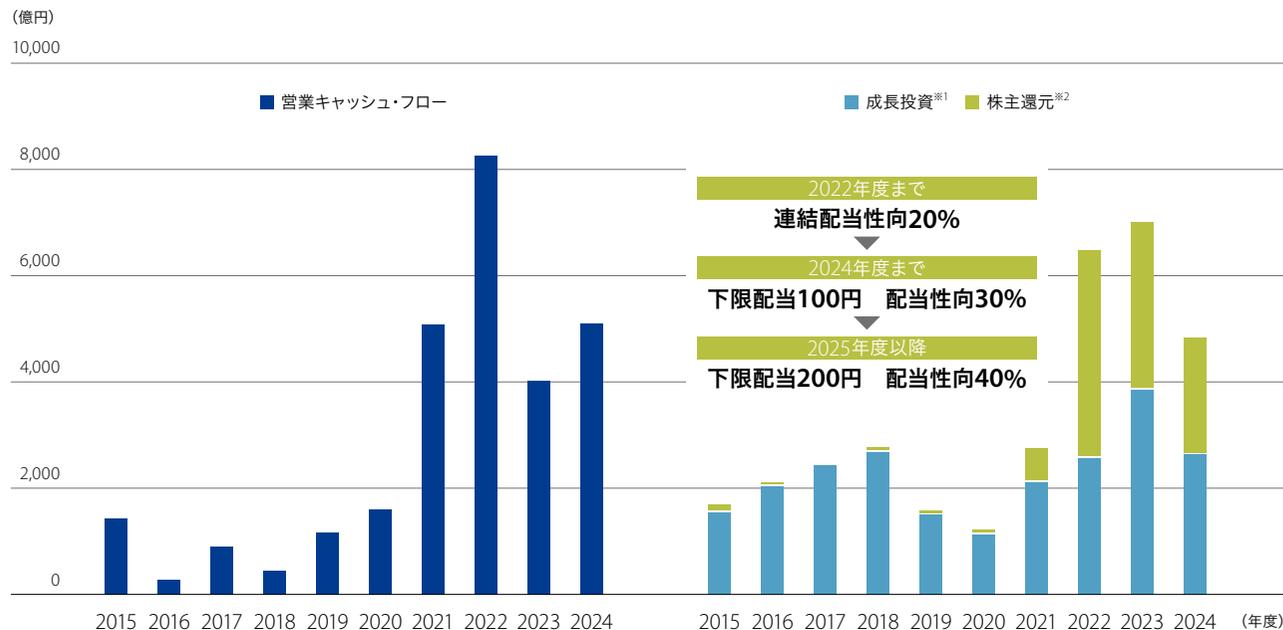
足元の進捗を踏まえ、将来の見通しにも修正を加えました。2030年度の経常利益見通しは、従来の3,400億円から4,400億円へと上方修正しています。これは、2023年の現中期経営計画開始から前半の2年間で営業キャッシュ・フローが想定を大きく上回り、成長投資も当初計画を超えるペースで進んでおり、依然として海運市況に変動リスクがある中でも、資本強化や事業ポートフォリオの再構築、構造改革を通じて安定収益基盤が着実に強化されていることを踏まえた判断です。成長投資の一例としては、エネルギー分野においてLNG船・LPG船を中心に積極的な投資を継続しており、直近ではENEOSオーシャン(株)の原油タンカー事業を除く事業のマジョリティを取得するなど、オーガニック投資とM&Aを組み合わせ着実に事業規模を拡大しています。

株主還元については、資本効率の最適化と安定的な配当の両立を基本方針としています。コロナ禍で2年連続して1兆円を超える経常利益を計上した結果、自己資本比率が過度に高まっている現状を是正すべく、2023年度以降、約3,300億円の自己株式取得をす

に実施しています。さらに、最新の投資機会の見通しや事業環境を踏まえ、資本効率の一層の向上を目的として、新たに1,500億円(上限)の自己株式取得を決定しました(取得期間:2025年5月9日~2026年4月30日)。また、配当性向を30%から40%に、下限配当を100円/株から200円/株に、それぞれ引き上げています。これらの判断の背景には、収益基盤の厚さとキャッシュ・フローへの強い自信があります。海運市況は世界経済と需給の波に左右されるものの、私たちは経験からリスクを管理し、環境の変化に柔軟に対応する力

を培ってきました。「最低でも200円/株を還元する」という明確な方針を示すことで、株価の下支え効果を強め、安定した利回りを提供します。一方、業績が好転した場合は配当水準を引き上げる方針を維持し、DOE(株主資本配当率)といった固定型の制度はあえて採用していません。好調な局面では、その恩恵を株主の皆さまと共有できる設計としています。今回の配当性向の引き上げと自己株式取得は、膨らんだ自己資本を適正化し、資本効率を高め、企業価値を向上させる施策でもあります。

事業構造改革でキャッシュ創出力が高まり、成長投資・株主還元をさらに強化へ



※1 有形および無形固定資産の取得と投資有価証券の取得の合計 ※2 支払い配当金と自己株式取得の合計

成長投資と柔軟な資金配分ができる 財務戦略を設計しました

私たちは、中核事業の競争力強化を最優先としつつ、成長と資本効率の最適なバランスを図る投資戦略を構築しています。約850隻のフリートを、燃費効率の良い船や次世代燃料対応船へと段階的に更新し、デジタル技術による安全運航体制の高度化にも取り組んでいます。

エネルギートランジションに向けては、需要の高いLNG燃料船を中心に、アンモニア、水素、バイオ燃料などの次世代燃料への対応を進め、マーケットにおける存在感を強めています。物流事業では、航空・海上貨物取扱事業に次ぐ第3の柱として、コントラクト・ロジスティクス(企業の物流業務を包括的に受託・運営するサービス)の拡大を図り、倉庫・システム投資に加え、戦略的なM&Aを通じて事業領域の拡充と高付加価値

サービスの提供力強化に取り組んでいます。2025年7月には、欧州物流企業Waldenグループの医薬・ヘルスケア物流事業の買収を決定しました。この買収により、同グループの専門性の高い物流ネットワークと当社グループのグローバル基盤を融合させ、コントラクト・ロジスティクス事業の競争力を一層高めることを目指しています。

こうした成長投資を加速させるため、営業キャッシュ・フローの上振れを原資とする「マネジメントアロケーション」を2,000億円に設定しました。これは投資機会が明確になり次第、機動的に投下する枠組みであり、見送られた場合は自己株式取得や配当上積みなど、株主還元を活用できる柔軟性を持たせています。

また、大規模投資や株主還元を両立するには、ガバナンスとリスク管理の高度化が不可欠です。今年、基幹システムをSAPが提供するオープンクラウド型システムへと刷新し、同時に、管理会計においては新たに拡張

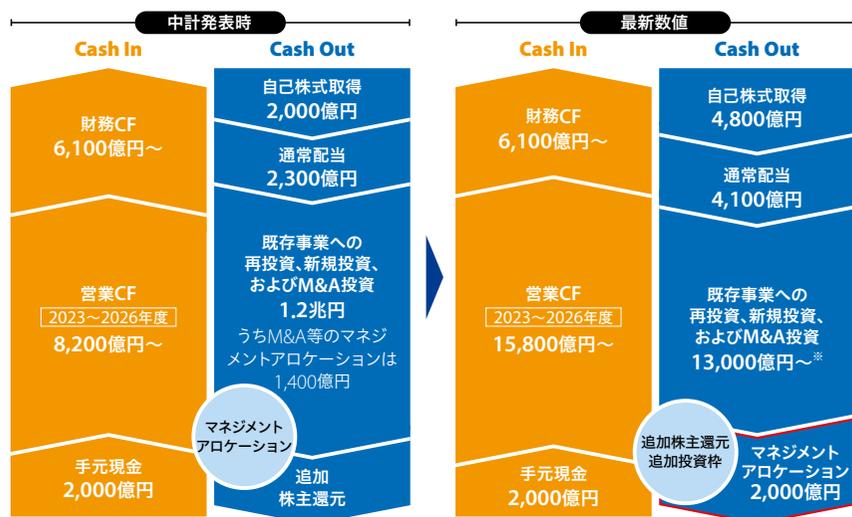
可能な経営管理システムの導入・運用を開始しました。これによりセグメント別バランスシートやROIC(投下資本利益率)の迅速な把握が可能となり、将来的には会計とオペレーションデータの統合をさらに進めAIエージェントを活用することにより業務効率とデータ精度を一段と高めていきます。

構造改革と「市況変動に強い成長」を実現します

構造改革は、特に定期船とドライバルクの2つの事業部門で進みました。まず定期船事業では、国内3社の事業統合によって誕生したOcean Network Express Pte. Ltd.が、システム統合費用などの一時的な費用の増加などを乗り越え、コロナ禍後の2023年度・2024年度においても黒字を確保しています。コンテナ船事業会社の合従連衡が進み、また、規模の拡大や大型船の投入により運航コスト総額が上昇したために、需給が緩めば運航停止も視野に入れるなどの調整機能が働くようになり、結果として運賃の下支え効果が高まり、収益の安定性が増しました。このように、定期船事業は以前とは質的に大きく変化しました。

ドライバルク事業では、2000年代のドライバルクブーム期に建造した高船価の保有船が収益の足かせとなった経験を教訓に、保有船と備船のバランスを見直し、貨物契約と船の調達の整合性を重視するALM(資産・負債のマネジメント)を徹底しています。長期契約では安定収益を確保しつつ、中期・スポット契約では契約期間に合わせてフレキシブルに船を調達することにより、市況変動時の逆ざやを抑制する仕組みが定着し、ドライバルク事業でも安定的な利益創出が可能となりました。

キャッシュ・アロケーション



*投資額は日本貨物航空(株)への買付金の返済を含む

リスクエクスポージャー低減の主な施策

- これまで
- ドライバルク事業の高コスト船の処分
 - 契約期間と船腹の調達を対応させるALMの強化
 - 新造船の定時定量発注
 - 長期安定契約の積み上げ
 - 定期船事業の競争力向上

- これから
- VaRを活用した投資判断
 - 先物取引(FFA)の実施
 - 事業別ROIC/WACCを活用した資本配分
 - 物流事業の成長



事業ごとのROIC経営を強化します

投資判断は、以前よりIRR(内部収益率)・NPV(正味現在価値)などキャッシュ・フロー指標を重視し、さらに2020年度より内部炭素価格による環境コストも加味して、投資判断の精緻化を図ってきました。

一方で、事業の実績評価においては、依然として経常利益といった損益重視の傾向が残っていました。そこで今回の中期経営計画からはROICを新たに導入し、各事業がROICと資本効率を常に意識しながら、投資の時期や事業ポートフォリオの最適化を図っていく体制を明確化しました。

加えて、新たに導入する基幹システムと連携した管理会計により、事業部門ごとのバランスシートの迅速な作成が可能となり、各事業のROIC評価、資本配分の見える化を実現します。

また、事業ごとの資本コストやリスク特性を踏まえ、

DEレシオや資本コストプレミアムなどの指標も柔軟に組み込むことで、資本効率と財務健全性の最適なバランスを検討していきます。このような統合的マネジメントによって、ポートフォリオ全体のリスクを抑えつつ、営業キャッシュ・フローの安定創出と長期的なROICの改善を実現していきます。

株主価値向上に向けて 透明性高い対話にコミットします

TSR(株主総利回り)の向上には、配当や株価といった短期的な指標だけでなく、企業価値の持続的拡大が不可欠です。私たちは、配当性向や下限配当の引き上げ、自己株式取得を通じて、安定的な株主還元の枠組みを構築してきました。その上で、成長投資や非財務価値の創出にも注力し、長期的な保有メリットを高めていきます。非財務情報の開示についても、法制化を見据えて

先行的に取り組んでいます。

投資家やアナリストの皆さまの多くは、当社グループの変化を丁寧に見てくださっていると実感しています。それでも株価に十分反映されていないのは、過去の減損損失や赤字に対する根強い懸念が一因かもしれません。この懸念を払拭するためにも、構造改革の進捗やポートフォリオ管理の成果、安定収益基盤の拡大について、透明性をもって開示し、対話を通じて信頼を築いていきたいと考えています。

当社グループの強みは、変動性の高い市況を乗り越えてきた経験に加え、環境対応やデジタル化といった新しい技術領域にも果敢に挑戦し、成果を挙げてきたことです。海運は世界経済を支えるインフラであり、荷動きは世界の産業構造に連動して拡大しています。これまで、社会の要請に応じて事業領域を広げてきたことで、多様な輸送ニーズに応えられる体制が整いました。今後もステークホルダーの皆さまとの対話をさらに深め、成長や価値創造のストーリーを、より一層ご理解いただけるよう努めます。引き続き、ご支援をよろしくお願いいたします。

CFOとしてお伝えしたいこと

- 利益の予見性が高まり、2030年度の経常利益を上方修正しました
- キャッシュ・アロケーションを見直し、株主還元・成長投資を強化します
- 事業環境を勘案し、追加の成長投資・株主還元を検討していきます
- エクスポージャー管理を高度化し、安定した利益を生み出せる事業構造に転換しています
- バランスシート、キャッシュ・フローを意識した経営を強化しています
- 投資家・アナリストとの対話を強化していきます

事業ポートフォリオマネジメント **AX**

事業構造の変革を進めることで、 安定的に利益を創出する企業体質へ

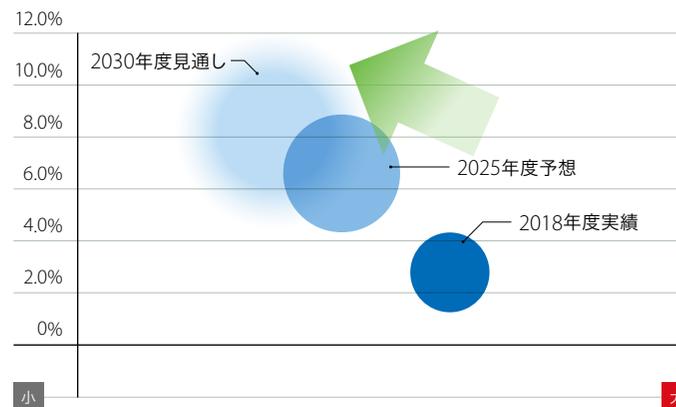
当社グループは、各事業の特性を踏まえたポートフォリオ管理を推進し、収益の安定と資本効率の両立を図っています。事業構造の変革により、変動の激しい市況においても、持続的に利益を生み出せる体質へと転換しています。

● 2018年度実績 ● 2025年度予想 ● 2030年度見通し

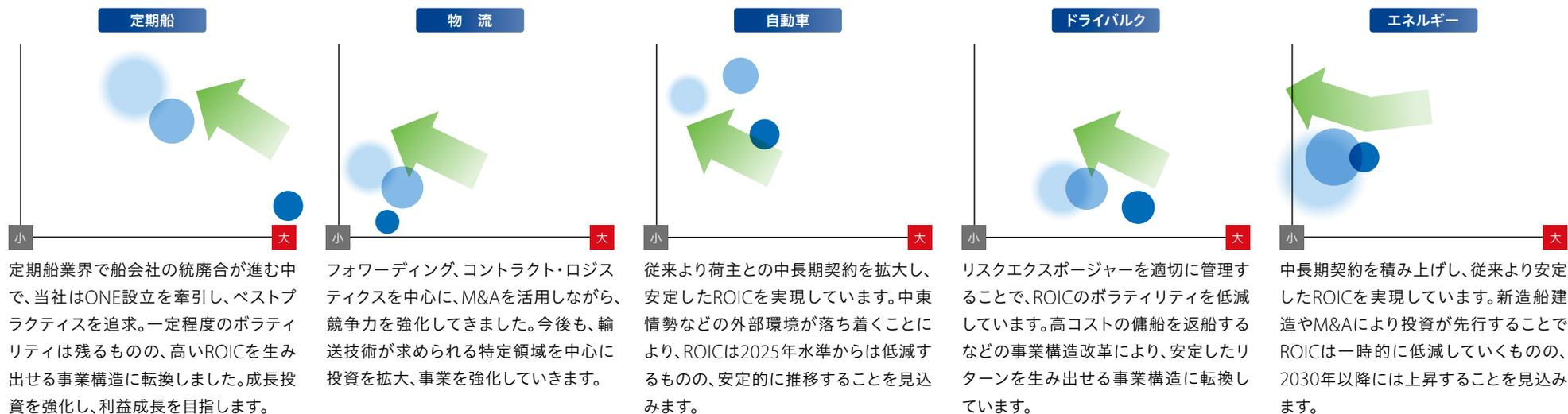
縦軸：直近ROIC 横軸：リターンボラティリティ(3カ年標準偏差) 円の大きさ：投下資本

※「リターン=税引後営業利益+税引後特別損益+持分法損益+受取配当」

全社 直近ROIC/ボラティリティ(3カ年標準偏差)の推移



直近ROIC/ボラティリティ(3カ年標準偏差)の推移



M&Aと事業譲渡・売却により、事業の選択と集中を実施

主なM&A	2018 郵船ロジスティクス ▶ 完全子会社化	2024 ENEOSオーシャン ▶ LPG船事業等を強化	主な事業譲渡・売却	2021 郵船不動産 ▶ 不動産事業の一部を売却	2025 日本貨物航空 ▶ ANA HDIに譲渡
-------	-----------------------------------	----------------------------------------	-----------	------------------------------------	------------------------------------

既存事業の伸長 **AX**

LINER & LOGISTICS

Headquarters

ライナー&ロジスティクス事業



常務執行役員
ライナー&ロジスティクス
事業統轄本部長
伴野 拓司

成長投資を強化し、競争力の拡大を目指します

当本部が管掌する定期船事業および物流事業は、一般消費財輸送を中心にグローバルに事業を展開、中長期的にも世界人口の増加にあわせて着実な成長を続けると見えています。一方で、足元では、米国の追加関税措置の影響で不安定な局面を迎えています。今後報復関税などが発動すれば再び市況は下振れする可能性が高く、各社の配船戦略にも大きな影響が見込まれるため、状況の注視が必要です。

2017年のOcean Network Express Pte. Ltd.(以下、ONE)設立以来、当社は筆頭株主として他2社とともにONEの持続的成長戦略の議論を重ねてきました。コロナ禍後の混乱を経て、この1~2年でガバナンス改革を推進、特に、シンガポール拠点のオペレーション本社の執行と監督の機能を強化し、意思決定の迅速化と現場主導の活発な議論により、目まぐるしく変わる世界情勢への適切な対応を実現しています。ONEはその中期経営計画「ONE2030」で船隊・ターミナル・コンテナへの投資拡大を明確化しており、今後も成長が見込まれる市場に対して機動的な投資を継続していく方針です。

物流事業もまた、コンテナ船業界と同様にM&Aによる業界再編が進んでいます。郵船ロジスティクスグループにおいては、医薬品輸送のような専門性が必要となる戦略分野におけるM&Aを積極的に検討し、インオーガニックでの事業拡大・強化を図ります。一方で、従来からの強みであるお客さまに寄り添ったサービスを深掘りし、オーガニックグロスとの両輪で、一層の事業成長を目指します。物流事業は中期経営計画において当社グループの成長エンジンとして位置付けており、今後もさらなる成長と競争力強化を加速させていきます。

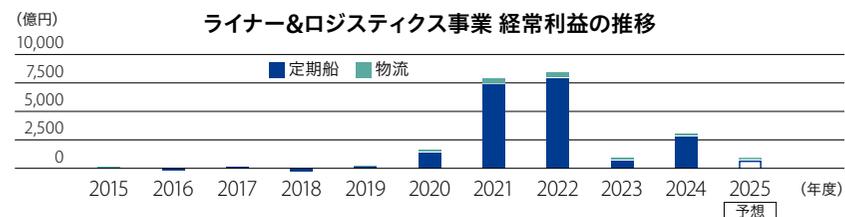
安定収益実現のための対応

これまでの 事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンテナ船社間の過当競争 ■ 物流バリューチェーンの高度化 ■ 同業他社によるM&Aの加速 ■ 業界大手のさらなる躍進 	当社グループが 対応してきたこと	<ul style="list-style-type: none"> ■ 邦船3社コンテナ事業の統合、ONEの設立 ■ コンテナ船事業の規模拡大・効率改善 ■ お客さまに寄り添う物流サービスの拡充 ■ M&Aによる物流事業専門性の強化
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

経常利益の推移

競争力の高い定期船事業と物流事業を構築しています

定期船事業の経常利益は、2020年以降のグローバル物流の混乱と運賃上昇を背景に大きく拡大し、当社グループの業績に占める割合も急速に高まりました。中長期的には、ONEにおける船隊規模の拡大、DXなどを活用したオペレーション効率化やサービス品質向上などにより競争力を高め、持続的な利益成長を目指します。物流事業はフォワーディング、コントラクト・ロジスティクスの各事業をグローバルにバランスよく展開し、安定収益の積み上げに貢献しています。



成長戦略

成長投資を強化し、競争力を高め、サステナブルな利益成長を目指します

定期船事業では、邦船3社の事業統合によるONEの設立によって、競争力の高い事業体制を構築しました。一方で、主要競合他社に比べ規模面では後れを取っており、ONEでは2030年度の目標である運航規模300万TEU、利益38億ドル、ROE10%以上を達成するため、今後6年間で総額250億ドルをコンテナ船本業へ投資するとともに、5つの成長戦略を実行していきます。コンテナ船は今後も成長が期待される事業領域であり、これらの戦略を通じてポラリティの低い安定した事業ポートフォリオの構築を図ります。

物流事業では、航空、海上のフォワーディング事業をはじめ、コントラクト・ロジスティクス、サプライチェーン・ソリューションで安定収益を積み上げていきます。一方で、利益成長にあたっては、オーガニックグロスに加え、M&Aを含めた戦略投資を活用していきます。ただし、むやみに規模を追うことはせず、高い専門性が求められる領域に注力し、成長を目指します。

港湾関連事業では、国内グループ会社と共に、ターミナル事業・港運・曳船・船舶代理店業といった日本の港湾インフラを日々支えています。常に安全かつ効率的な港湾サービスを提供するとともに、脱炭素化にも取り組み、お客さまから選ばれる価値あるインフラ機能を提供し続けることを目指します。

定期船・物流事業の特徴と優位性

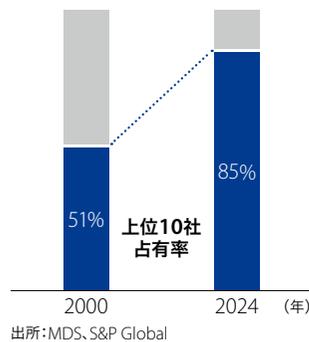
定期船事業

再編が進むコンテナ船業界

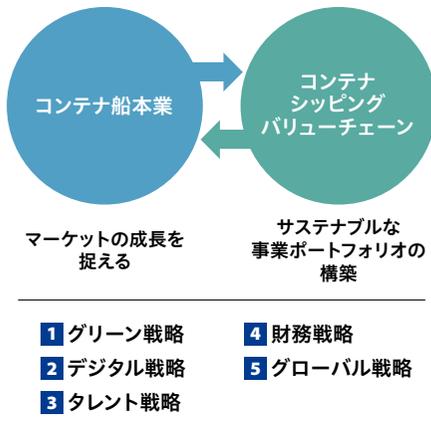
かつて多数存在したコンテナ船社は、運賃の下落や過剰供給による事業環境の悪化を背景に再編が進みました。現在は複数の船社によるアライアンス体制が主流で、船舶の共同運航によりサービス網の拡充や効率化を図っています。

2025年2月、ONEはYang Ming Marine Transport Corporation、HMM Co., Ltd.と共に新アライアンスPremier Allianceを発足、一部航路ではMSCと連携しています。他方、A. P. Moller - Maersk A/SとHapag-Lloyd AGは新たにGemini Cooperationを立ち上げるなど、コンテナ船業界の再編は現在も続いています。

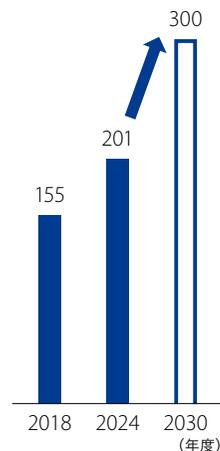
コンテナ船市場占有率



ONEの中期経営計画「ONE2030」における成長戦略



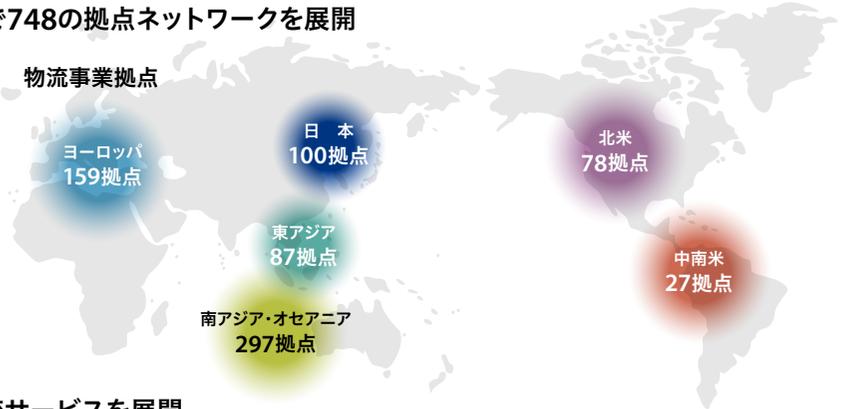
ONEの運航規模 (単位:万TEU)



物流事業

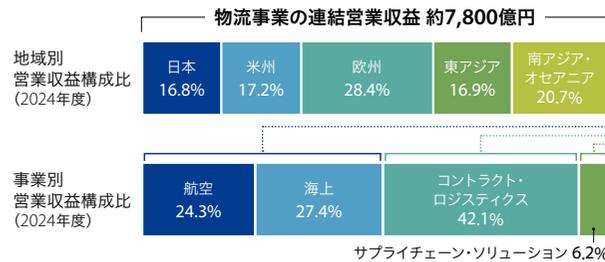
世界46の国と地域、437都市で748の拠点ネットワークを展開

日本郵船グループの物流事業は、郵船ロジスティクスグループ(以下、YL)を中核としてグローバルに展開しています。豊富な専門知識と全世界に広がる拠点ネットワークを活かし、シームレスかつ柔軟性と信頼性のある物流サービスを提供しています。



バランスのとれた包括的な物流サービスを展開

YLはフォワーディング、コントラクト・ロジスティクス、サプライチェーン・ソリューションをバランスよく展開しており、モノの流れ全体に対応する統合力が強みです。このような体制により、多様なニーズに応える柔軟性と安定性を両立しています。



- 1 フォワーディング(航空輸送・海上輸送)** グローバルネットワークを活用し、トラックや鉄道による陸上輸送、通関に加え、空運・海運の利用運送サービスを展開
- 2 コントラクト・ロジスティクス** 倉庫保管、輸配送、クロスドック、流通加工(検品・ラベリング・梱包)、返品物流、フルフィルメント等を一括して請け負い、最適なロジスティクスソリューションを提供
- 3 サプライチェーン・ソリューション** ロジスティクス機能の企画・推進を行う物流コンサルティング、ITによる物流情報管理サービスの提供等を通じてお客様のサプライチェーン全体を最適化

専門性が求められる領域を強化し、事業領域を展開

YLは、専門性が求められる領域に注力し、競争力のある体制を構築しています。英国では、e-commerce(EC)に関連した物流サービス(e-fulfillment事業)を展開するInternational Logistics Group Limitedを2018年に子会社化し、成長著しいEC市場への対応力を強化。さらに、2024年にはジャンプルー(ベルギー)に地域最大規模の医薬品倉庫を開設し、欧州におけるヘルスケア物流を拡充。こうしたM&Aや設備投資を通じ、リテール、ヘルスケア、航空宇宙、自動車など、付加価値の高い分野でのサービス提供を拡大しています。



既存事業の伸長 **AX**

AUTOMOTIVE Business Division

自動車事業



常務執行役員
自動車事業本部長
池田 豊

安全・環境対応・組織の団結力を強みに価値創出への挑戦を続ける

2024年度は、中東情勢の影響による物流逼迫などにより一時的な船腹不足が生じましたが、効率的な配船・運航を行うことで輸送需要に確実に応えることに努めました。また、内陸物流事業においてもさまざまなニーズに応えるためのサービスを展開し、本部全体として増益を達成しました。さらに、欧州における新ターミナル運営など、将来の事業拡大と安定化に向けた積極的な投資も行ってきました。

当本部は「世界のすみずみまで安全・確実にクルマを届ける」ことをミッションとして掲げ、常に安全を第一に考え、安全荷役に関する改善勉強会のグローバル開催や、船主・管理会社も交えた品質改善活動の推進など、運航品質・荷役品質・船舶品質を高める活動を続けています。自動車業界では現在、EVや自動運転、カーシェアリングなどの技術革新に伴い、自動車の活用方法も変わってきています。こうした変化は新たな事業展開のチャンスでもあり、海上輸送のみならず、自動車サプライチェーン全体において当社が関与できる事業領域を拡大していくことで競争力を高めています。環境対応では、バイオ燃料の使用や、LNG燃料船をはじめとした次世代燃料船の開発を進めています。

内陸事業においても、ターミナルにおける風力発電や太陽光発電による再生可能エネルギーの活用など、積極的な環境負荷削減活動を展開しています。こうした安全・品質活動、新たな事業領域の開発、環境対応をグローバルに展開していくためには組織としての団結力も必要です。多様な働き方や考え方を尊重し、国・地域を跨いだ人事政策などの実施により、本部スタッフがグローバルに活躍できる、真に強い組織を作ることを目指します。安全対策・品質保証を強化し、環境対応を率先して進め、事業の新たな領域を開拓し、そのために真に強い組織を作る、こうした弛まぬ活動を通じて、お客さまのために、社会のために、そして本部スタッフのために自動車事業の価値創出に挑み続けます。

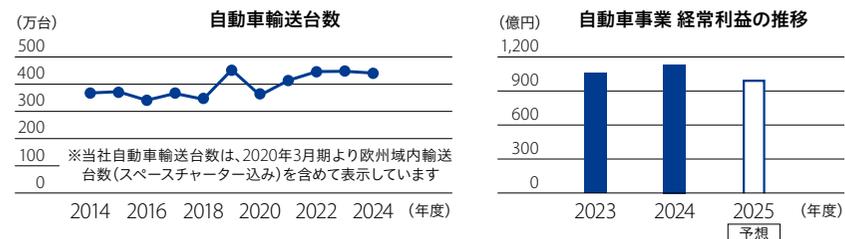
安定収益実現のための対応

事業環境の変化	■ 地政学リスク増大による物流網の変化	当社グループが対応してきたこと	■ 柔軟な運航体制の確立
	■ 自動車業界における生産・販売・流通の変化		■ 海陸物流ネットワークの拡充

経常利益の推移

お客さまとの密接な連携で困難を克服

2010年代後半には世界的な景気減速に伴い世界の自動車販売台数も減少傾向となりました。2020年以降もコロナウイルスのまん延とそれに伴う船舶スクラップの加速による船腹不足、世界的な半導体不足、パナマ運河の渇水、中東情勢の深刻化など、大きな変化と不確実性が高まってきました。こうした事業環境の中、常にお客さまと密接な連携を取りつつ、お客さまとの中長期の契約を通して安全かつ安定的な輸送能力の提供と物流課題の解決に努めてまいりました。今後は、船腹供給の増加や完成車販売台数の成長鈍化が予測されることから一時的な収益減を見込んでいますが、世界各地の連携を深めて新たな事業機会の創出と物流の効率化を目指していきます。



成長戦略

「どこでもNYK」をご利用いただける事業領域の拡大

自動車業界におけるさまざまな変化は、今後の物流サービスの在り方にも変化を促す可能性があります。こうした変化に対応するために、次世代燃料船を軸とした運航体制をさらに整え、新規ターミナルの開発や内陸事業の拡充を図り地域物流・域内物流への対応も発展させることで、お客さまに「どこでもNYK」をご利用いただける効率的な物流ネットワークの提供を目指します。また運航計画や積載計画、配船計画策定業務においてAIの利用を進めるなど、DXも積極的に進めて生産性の向上を図ります。競争力の源泉は「人」にあります。一層の働き方改革、職場環境の改善、人材育成の推進に努めます。

成長機会	対応戦略
GHG排出削減の進展	LNG燃料船投入拡大、バイオ燃料・バイオLNG活用
ビッグデータ活用	AIを活用した業務の生産性向上
D&Iの進展	多様な働き方の導入、新造船乗組員居室の改善、国際人事交流
安定輸送サービスのニーズの増加	お客さまとの中長期契約の獲得
物流事業領域の変化・拡大	海上輸送・内陸物流との連携によるサービスメニューの拡充

既存事業の伸長 **AX**

DRY BULK Division

ドライバルク事業



常務執行役員
ドライバルク事業本部長

西山 博章

一貫した事業運営体制の実現で収益創出と安定化を目指します

当本部は年間海上荷動き量50億トンのドライバルク市場と向き合い、約450隻の船隊で世界の人々の生活基盤を支えています。

足元は中国の景気減速や地政学的要因による影響はあるものの、中長期的にはマイナーバルク輸送の伸びやシマンドウ鉱山(ギニア)からの鉄鉱石の輸送開始などにより輸送需要は底堅いと見ています。また、船腹供給については、老齢船の想定退出隻数に対し新造船発注残が限られていることから、市況は中長期的には堅調に推移するものと見込んでいます。

当本部では2018年に策定した「ドライ4戦略」を核として事業を運営しています。これは①エクスポート管理の高度化と市況予測力の向上、②ノンアセット・トランパー(不定期専用船)事業の進化、③専用船事業の強化による長期安定利益の積み上げ、④海運業を超えたサプライチェーンへの参画、の4点を追究し、収益の安定性と収益の最大化を目指すものです。

今後はインド・中国・シンガポールなどの海外拠点やお客さまの合弁会社などと連携し、世界各地での事業展開の深度化に努めるとともに、脱炭素を推進し、資本効率を高めるための施策も打っていきます。

ドライバルク事業は歴史的に世界政治や経済の影響を大きく受けてきました。このような事業においてお客さまの信頼を得るためには、常日頃から市況変動に備えた船隊ポートフォリオを構築し、市況環境の変化を機動的に捉えると同時に、長期的な目線に立ち一貫した戦略に基づいた事業運営を行うことが重要と考えています。未来を見据え「同じ絵を見る」という方針のもと安全運航を心がけ、2030年に向けた事業の成長を目指していきます。

安定収益実現のための対応

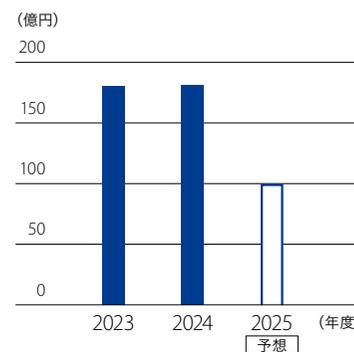
	課題と機会	対応
高度なリスクテイク/ コントロール	市況のボラティリティが高い一方で一定のリスクを取ることで収益創出の機会がある事業環境に対峙	リスク量評価/モニタリングからFFAによるリスクヘッジ/意思決定基準まで一連のプロセスと実行体制を整備
市場構造の変化を 成長機会と捉え収益を創出	市場構造および社会やステークホルダーの要望の変化に対峙	環境対応船の整備、荷量増が見込まれる貨物/トレードの輸送体制確立等

経常利益の推移

着実に利益を生み出す事業構造へ転換

ドライバルク事業では、かつて市況の下落に伴い損失を出していた時期がありますが、その後長期備船の返船などの構造改革を進めることで、徐々に収益水準を安定化させてきました。同時に、適切な市況リスクを見極め、リスクとリターンを最適化するための体制を構築してきました。お客さまの輸送需要に応え事業を成長させるためには、一定の市況リスクを取り中長期備船/保有船を含む船隊を備える必要がある一方、市況による収支変動を一定以下に抑える必要があります。リスク量の測定(Value at Riskなど)/コントロール(FFA取引など)の手法を高度化し、マネジメントの意思決定から実務指針にまで組み込み、リターン創出のために取るべきリスクを取捨選択することで、利益変動幅の縮小と基礎収益力の底上げを進めています。

ドライバルク事業 経常利益の推移



成長戦略

市場の構造変化を捉え利益の最大化を目指す

資源・穀物輸送の需要は、人口増加や新興国の経済成長を背景に中長期的な拡大が見込まれています。さらに、環境規制強化や荷主企業の脱炭素方針を受け、輸送の低炭素化へのニーズが急速に高まっています。当社グループは、こうした構造変化を成長機会と捉え、長期契約の強化やトレードパターン多様化とともに、LNG燃料船を含む環境性能に優れた船隊への投資を加速し環境負荷の低減を付加価値としてお客さまに提供します。加えて、荷主との共創による価値創造を進めることで、競争力を高めさらなる成長を実現していきます。

成長機会	対応戦略
人口増加・経済成長による輸送需要の拡大	荷主企業と長期契約の推進
脱炭素・環境規制の強化	LNGなど次世代燃料船の運航
サプライチェーン全体の最適化	お客さまや取引先との協業によるソリューション展開
サプライチェーンの地政学的変化	市況変動に対応できる柔軟な船隊の構築

既存事業の伸長 **AX**

ENERGY Division

エネルギー事業



常務執行役員
エネルギー事業本部長

渡辺 浩庸

エネルギー安定供給への貢献と持続可能な成長へ

地政学的な不確実性が世界的に高まる中、エネルギー安全保障の重要性はかつてないほどに増えています。エネルギーの安定供給源として、天然ガスを中心とした在来型エネルギーの価値が改めて見直されています。一方で、中長期的にはクリーンエネルギーの導入や脱炭素の流れが着実に進展していくことが予想されます。

当本部では、このような環境下においても、「既存中核事業の深化」と「新規成長事業の進化」の両輪による取り組みを継続し、「エネルギーをみんなに、安全に、できるだけクリーンに届ける」というミッションのもと、エネルギーバリューチェーン全体に価値を提供することを目指しています。

既存中核事業である在来型エネルギー事業においては、低炭素燃料として需要が増加しているLNGや原油・石油製品などの安定供給を担うとともに、輸送サービスの低・脱炭素化を着実に進め、環境負荷の軽減に努めています。2025年4月には、ENEOSオーシャン(株)から承継した47隻の船舶を運航するNYK Energy Ocean(株)が発足し、成長事業と位置付けるLNG/LPG船事業を中心に、さらなる成長に向けた取り組みを強化しています。

新規成長事業においては、洋上風力発電関連事業やアンモニア関連事業、CO₂関連事業などのクリーンエネルギー分野に注力しており、2025年1月には欧州最大手の洋上風力発電作業員輸送船(CTV:Crew Transfer Vessel)運航船社であるNorthern Offshore Group ABを連結子会社化するなど、M&Aや事業投資も活用しながら成長機会の獲得に積極的に取り組んでいます。

変化の激しい事業環境の中にあっても、グローバルな事業展開を加速させ、長期的な安定収益の拡充と持続可能な成長の実現を目指していきます。

安定収益実現のための対応

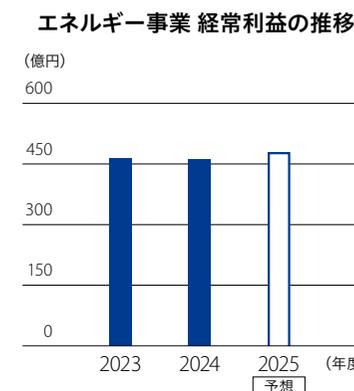


経常利益の推移

バリューチェーン全体への価値提供と安定的な収益基盤の確立

エネルギー事業は、長期契約に基づく安定収益モデルを軸に、堅調な利益水準を維持してきました。特にLNG船事業や原油・石油製品を輸送するタンカー事業において、定期用船契約を中心とした運航により、市況変動の影響を抑えた安定的な収益を確保しています。加えて、FPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)、ドリルシップ、シャトルタンカーなど、石油や天然ガスの上流から下流までを支えるバリューチェーンに広く事業参画し、収益機会の拡大につなげています。

今後も、これらの事業の深度化を通じて安定的な収益基盤の確立を進めるとともに、エネルギー市場の中でのさらなる価値創出に取り組みます。



成長戦略

在来型・次世代エネルギーの両輪で目指す持続可能な成長

当本部は、LNGを中心とした在来型エネルギー輸送事業の安定収益基盤を強化するとともに、次世代エネルギー輸送分野への投資を着実に進めています。アンモニア燃料船の開発、洋上風力発電関連事業、CO₂輸送などへの取り組みを通じて新たな成長機会を創出します。また、運航効率・安全性・環境性能の高度化を通じて、グローバルな競争力を強化し、持続可能な成長を実現します。

成長機会	対応戦略
天然ガス需要・LNG輸送需要の中長期的な拡大見通し	LNG船の保有・運航能力の拡充と上中流案件への継続参画
次世代エネルギー(バイオ・アンモニア・水素・メタノールなど)のニーズ拡大見通し	アンモニア燃料船の開発・社会実装・普及促進 次世代燃料バリューチェーン構築の取組み
政策による洋上風力発電の開発促進	洋上風力関連プロダクト、サービスの順次立ち上げ
お客さまの環境意識の強まり	脱炭素に即した運航管理・船隊の低炭素化
エネルギー調達先の多様化と長距離輸送の増加	運航効率・安全性能の高度化(DX・AI・船員教育等強化)

既存事業の伸長 **AX** **BX**

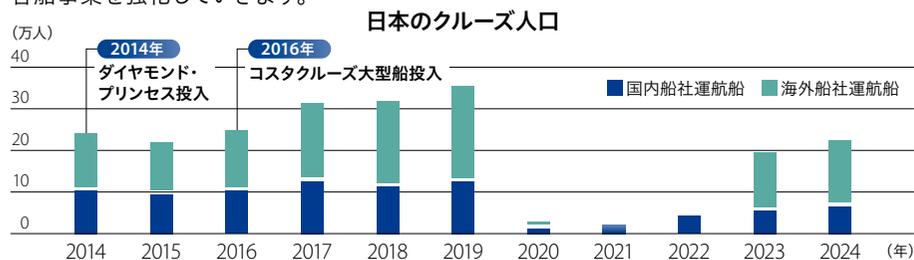
CRUISE Business / TECHNICAL Ability

客船事業・技術力

客船事業の市場環境

拡大が見込まれるクルーズ市場で事業を強化していきます

1991年に初代「飛鳥」が就航し、当社グループは安全かつ快適な船旅の提供を通じて、日本におけるラグジュアリークルーズの礎を築くとともに、2006年には「飛鳥II」が就航し、客船文化の発展を支えてきました。コロナ禍で乗船率が一時的に低下したものの、現在は回復基調にあります。国内外で市場成長が見込まれるなか、体制強化と新たな共創の取り組みで、客船事業を強化していきます。



出典:国土交通省「(別紙) 2024年の我が国のクルーズ人口等の動向について」より当社にて作成

クルーズ文化の未来創造 ~ASUKA LUXURY~

二隻体制と業務提携による次世代クルーズ事業の創出

現中期経営計画では客船事業を「中核事業」と位置付けています。2025年7月に「飛鳥III」が就航し、「飛鳥II」との2隻体制が始動しました。ラグジュアリー市場における競争力をさらに高めるとともに、より多くのお客さまに“最幸の時間”を提供する体制を強化していきます。

また2025年2月には(株)オリエンタルランドとの業務提携に向けた基本合意書を締結。船舶管理・運航管理・人材育成などの分野で協業を進めます。新たな共創の取り組みで、日本のクルーズ人口の拡大、収益基盤の強化、シナジー創出など多面的な価値を創造していきます。

成長機会	対応戦略
観光需要の回復とクルーズ市場の再成長	ラグジュアリークルーズの深化と独自航路の開発



写真提供:郵船クルーズ(株)

技術力を応用した事業化の取り組み

新たな領域で、新規成長事業を確立していきます

既存事業で培ってきた技術力を応用し、新たな事業の創出にも挑戦しています。また、社内にとどまらず、さまざまな社外パートナーとの積極的な共創を推し進め、既存事業の枠を超えた、新たな領域へと事業展開の幅を広げています。

新たな提供サービス

船舶に関する課題解決のためのソリューション提供へ

2023年4月に新設した船舶事業グループが中心となり、設計・建造・運航・メンテナンスなど船舶に関するすべての段階の課題に対して、当社グループで長年にわたって培われた技術力をソリューションとしてお客さまに提供する新ブランド「HULL NUMBER ZERO(ハルナンバーゼロ、以下、HNZ)」を立ち上げました。HNZは、海運を起点とする新規成長事業創出の取り組みの一つであり、貨物などを輸送する「手段としての船」だけでなく、「目的としての船」と位置付けて、船舶に関連する事業化を推進していきます。

HNZ提供ソリューション一例



- 船舶建造に係る(含む技師派遣)サービスの提供
- 主機モニタリング、燃料関連ソリューションの提供
- 船員のウェルビーイングに関するソリューションの提供
- 船用機器やデバイスの販売および保守点検

▶ HULL NUMBER ZERO | <https://www.hull-number-zero.com/>

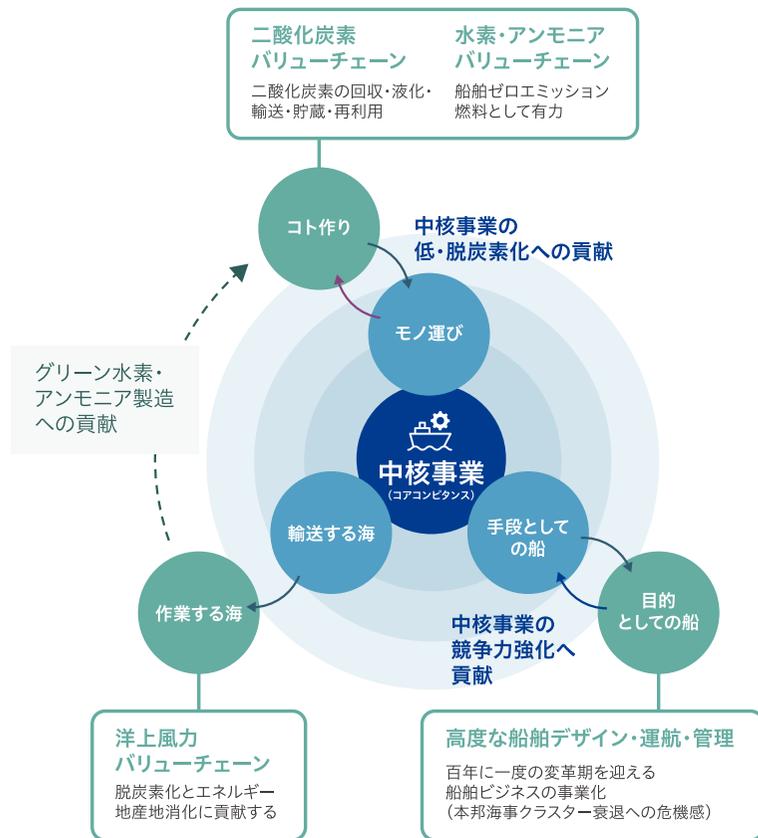
▶ ニュースルーム | <https://www.nyk.com/news/2024/20240919.html>

新規事業の成長 **BX**

目指したいこと

“新たな価値”を創造し、 社会課題の解決と企業価値向上を両立させる

脱炭素や循環型経済というメガトレンドを踏まえた事業機会と当社が中核事業で培った技術や知見をマッチさせ、新たな事業創出に挑戦しています。イノベーションにより海運・総合物流事業を超えて進化・成長することを目指します。



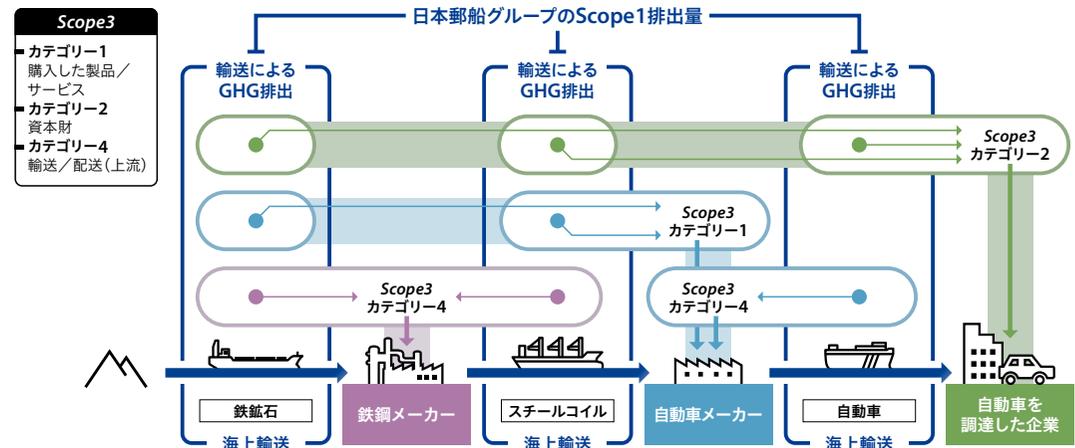
お客さまから選ばれる企業グループへ

サステナビリティ課題への対応を事業機会創出につなげる

カーボンフットプリント^{※1}の削減は、事業コストの低減や製品の競争力につながります。さらにScope3を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス(GHG)排出量の開示と削減への取り組みが、資金調達に影響を与える時代が到来しつつあります。このような事業環境の変化は、お客さまやその先のステークホルダーの意思決定に変化をもたらし、Scope3排出量の一部を構成する調達・出荷時の物流においても、環境負荷の低い輸送への需要を高めています。当社グループの海上輸送では、次世代燃料船の導入や運航改善により、環境負荷の低い輸送サービスを提供していきます。また、物流事業では環境価値割り当てサービス^{※2}も開始しています。これらのアセットやサービスの先行導入を、競争優位を築く鍵とし、脱炭素社会における新たな事業機会の創出につなげていきます。

▶ P.35

輸送におけるGHG排出はステークホルダーのScope3のさまざまなカテゴリに計上される



あらゆるサプライチェーンに関与する輸送・物流のGHG排出量削減は
多くの企業のScope3排出量削減に寄与

※1 カーボンフットプリント:原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体でのGHG排出量をCO₂排出量に換算した数値またはその表示
※2 環境価値割り当てサービス:代替燃料などによって削減されたGHGの量を、数値や証明書などで環境価値として見える化し、その価値をお客さまに割り当てることで、お客さま自身の脱炭素貢献として活用できるようにする仕組み

新規事業の成長 **BX** | 日本郵船グループの挑戦

TOPICS

1 新燃料トライアルと次世代燃料船開発への挑戦

当社グループは2050年までにGHG排出量ネット・ゼロ達成という野心的な目標を掲げ、その目標達成に向けた船舶燃料転換シナリオの一つとしてアンモニア燃料船の開発に取り組んでいます。

当社はアンモニア燃料船の開発に関して国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)からグリーン・イノベーション基金事業として採択を受けて取り組みを進め、2024年8月にアンモニア燃料タグボート「魁」が竣工しました。同船は、アンモニア燃料船として世界初となる実運航中の実証試験・解析を行い、重油使用時と比較して、最大約95%の温室効果ガス(GHG)排出量削減を達成しました。また現在は、2026年11月に竣工予定のアンモニア燃料アンモニア輸送船(AFMGC: Ammonia-Fueled Medium Gas Carrier)を開発中であり、2025年2月にはAFMGCとして世界初の定期備船契約を、世界最大級のアンモニアプレーヤー、Yara International ASAのグループ会社であるYara Clean Ammonia Switzerland SAと締結しました。

当社は今後もアンモニアの海上輸送にとどまらず、脱炭素社会の実現に向けて多様な側面からアンモニアサプライチェーンの構築に取り組んでいます。



LNG燃料タグボート「魁」を改造したアンモニア燃料タグボート

▶ ニュースルーム | https://www.nyk.com/news/2025/20250210_03.html

TOPICS

2 多様な共創を通じた、洋上風力関連事業への挑戦

当社は、洋上風力発電を中心とした再生可能エネルギー事業を推進し、国内外で多様なパートナーとの共創を進めています。海外では、洋上風力の先行市場である欧州の知見を取り込むべく、作業員輸送船(CTV)運航事業の先駆者であるスウェーデンのNorthern Offshore Group AB(以下、NOG)の過半数株式を取得し連結子会社化。株式取得後NOGは大型の作業員輸送船(SOV)船隊整備を含めサポート能力を増強しています。また当社はアジア太平洋地域での事業展開を見据え、台湾のIOVTEC Co., Ltd.(国際海洋股份有限公司)に出資しています。国内では、北海道でのCTV運航に加え、秋田県に「風と海の学校 あきた」を設立し、次世代人材の育成にも注力。さらに、秋田曳船(株)との合併によりジャパンオフショアサポート(株)を設立し、地域の強みと外航海運の知見を融合した保守管理サービスを提供しています。加えて、(株)小鯖船舶工業と協業する国産CTV第1号の竣工は2026年2月予定。また、洋上風力の発展に必要な国内の電力系統(送電網)の増強に向け、NEDOの委託先として住友電気工業(株)と共にケーブル敷設船の設計を進めており、24年度には(一財)日本海事協会(ClassNK)より概念設計承認を取得しています。今後も多様な連携を通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



洋上風力発電向けCTV

▶ ニュースルーム | <https://www.nyk.com/news/2025/20250114.html>

TOPICS

3 海洋×宇宙の融合が拓く新たな可能性、宇宙事業への挑戦

当社は総合物流企業としての強みを生かし、宇宙関連事業において、(1)再使用型ロケットの洋上回収、(2)洋上でのロケット打ち上げ、(3)宇宙関連の物流需要の取り込み、(4)衛星データの利活用、これら4つの領域で事業化を目指しています。

特にロケット洋上回収システムについては、2024年12月に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「将来輸送に向けた地上系基盤技術」の「A」再使用機体の回収系に係る地上系基盤技術開発」に採択され、主にロケット本体の研究開発を担う三菱重工(株)と連携しながら、再使用型ロケットの洋上回収システムの研究開発・事業化を進めています。また、2025年7月には、ClassNKから全体システム構成のコンセプト承認(Approval in Principle、以下、AiP)を取得しました。このAiP取得は、船舶を含む宇宙開発関連システムに対してClassNKが承認を行った初めての事例です。

パートナーとの共創を通じて技術開発を進め、グループ会社とも連携しながら宇宙関連事業を推進し、宇宙産業に今までにない価値の創造を目指します。



洋上回収システムにおける回収船(イメージ図)

▶ ニュースルーム | https://www.nyk.com/news/2025/20250422_01.html

TOPICS

4 世界初となる洋上浮体型オフグリッドデータセンターの実現に向けた挑戦

当社は、横浜市、(株)NTTファシリティーズ、(株)ユーラスエナジーホールディングス、(株)三菱UFJ銀行と共に、災害対策用のミニフロート(浮体式係留施設)を活用したグリーンデータセンター[※]に関する覚書を締結しました。神奈川県横浜市の大さん橋ふ頭に設置されているミニフロート(縦25m×横80m)では、太陽光発電設備と蓄電池設備を活用し、再生可能エネルギー100%で稼働する洋上浮体型データセンターの実証実験を行います。実証実験は2025年度に開始予定で、世界初となる「洋上浮体型グリーンデータセンター」の実用化に向けた検証を行います。将来的には、洋上浮体型データセンターを洋上風力発電所の近くに立地し、発電された電気をデータセンターで活用することで、陸上の電力系統に依存・制限されることなく、生み出された再生可能エネルギーを最大限活用することを目指します。

この挑戦を通じて、日本国内にある広大な水域での再生可能エネルギー活用や、洋上施設の建設・メンテナンスによる港湾機能の向上を図り、地球環境の保全とデジタルインフラの成長の両立に貢献します。

※エネルギー効率を高めることで、環境負荷を低減したデータセンター



再生可能エネルギー100%で稼働する洋上データセンター(イメージ図)

▶ ニュースルーム | https://www.nyk.com/news/2025/20250327_03.html

機能戦略の推進 **EX** | 脱炭素社会の実現へ

脱炭素をめぐる経営環境と目指す姿



気候変動は世界の経済、社会、環境、また安全保障にも深刻な影響を及ぼすリスクを伴います。海運業界は世界の人々の暮らしを支える貿易の中心に位置し、その責任は重大です。脱炭素への取り組みは、持続可能な社会の実現に向けて不可欠であり、当社グループは2030年度までにScope1+2の温室効果ガス(GHG)排出量を2021年度比で45%削減し、2050年度までにScope3を含めたネット・ゼロを目指す野心的な目標を設定しています。

脱炭素化は新たな市場や顧客ニーズへの対応、競争力強化といった成長機会を生み出し、環境負荷の低い輸送サービスの提供やデジタル技術の活用による効率化は、他社との差別化をもたらします。昨今、国際海事機関(IMO)ではGHG排出量の少ない輸送に競争力を持たせる規制が承認され、採択への議論が始まっています。そこではファーストムーバー支援という考えが導入される見込みです。重油に置き換わる次世代燃料を安全に使う技術開発を進め、次世代燃料船^{※1}をいち早く整備してきた当社グループの取り組みが、まさに競争力と差別化の源泉となる環境が整いつつあります。

当社は現在30隻^{※2}の次世代燃料船を運航しており、全運航船の3.8%を占めています。これは世界で運航される外航船における次世代燃料船の比率0.9%^{※3}を大きく上回っています。2030年度にはこれを100隻以上に増加させる計画であり、さらなる成長につなげていきます。当社グループは、海運業界のリーダーとして世界の脱炭素化を牽引するとの強い決意を持ち、事業成長と環境負荷のデカップリングを戦略の軸にして、脱炭素化を加速していきます。

※1 重油・軽油以外の燃料を使用可能な船。LNG輸送船は含まない
 ※2 2025年3月末時点。備船、持分法適用会社運航船も含む
 ※3 DNV調べ、2025年5月末時点。次世代燃料船にはLNG輸送船を含まない

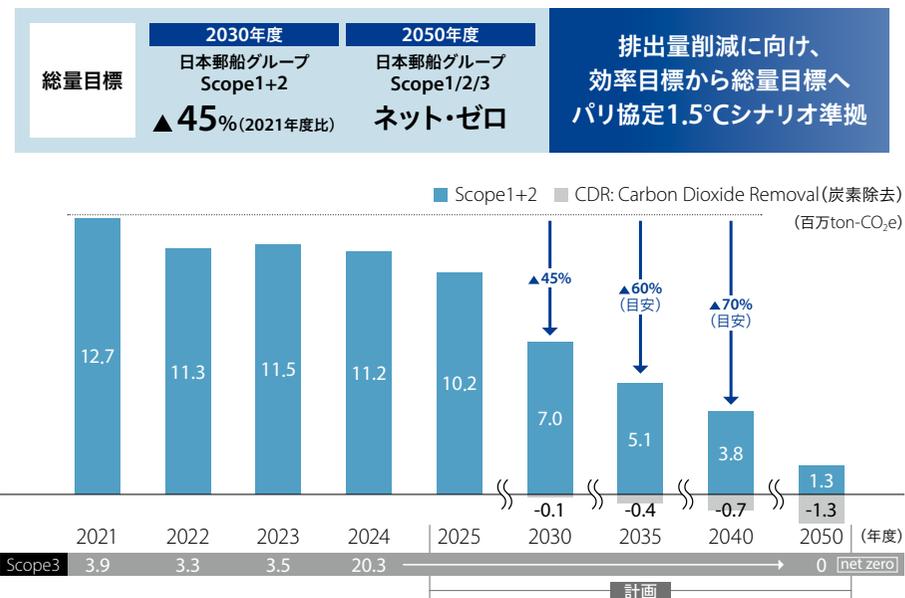
脱炭素目標とネット・ゼロへのシナリオ

2050年、技術革新と共創によるネット・ゼロ達成へ

当社グループは2023年11月に「NYK Group Decarbonization Story」を発表し、2030年度までに当社グループ全体のScope1+2の排出量を2021年度比45%削減、2050年度までにはScope3も含めてネット・ゼロを達成するという高い水準の脱炭素目標を設定しています。

この目標の達成に向けて、現在または近い将来に利用可能な技術の活用にとどまらず、革新的な技術にも挑戦すべくステークホルダーとの共創やイノベーションの創出に取り組んでいます。さまざまな技術や運航の工夫によりエネルギー消費量を低減し、さらにGHG排出の少ない燃料への移行などにより、GHG排出量を最大限に削減します。そして、残余排出量に対しては炭素除去クレジットを活用することで、ネット・ゼロを実現するというストーリーを描いています。

ネット・ゼロ達成シナリオ



※2024年度からScope3の集計範囲をすべての主要連結子会社、ならびに主要持分法適用会社に範囲を広げ、さらにScope3の全カテゴリーで排出量を収集しています

機能戦略の推進 **EX** | 脱炭素社会の実現へ

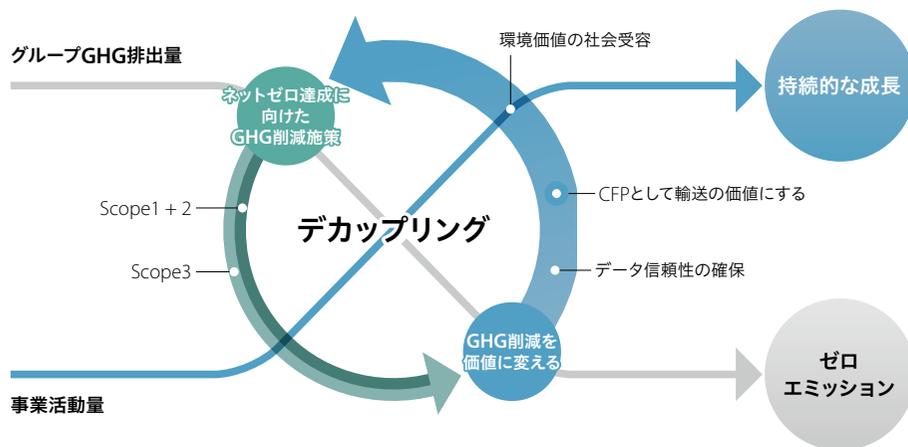
脱炭素戦略

排出量削減を価値に変え、持続可能な成長へ

物流はさまざまな産業の基盤であり、世界経済において極めて重要な役割を果たしています。その一方で、技術面・コスト面の課題などから、重油などの化石燃料に置き換わる低・脱炭素燃料への転換が難しく、「脱炭素困難(Hard to Abate)セクター」の一つに分類されています。

しかし、困難とされる領域だからこそ、脱炭素への取り組みは、持続可能な成長と中長期的な競争優位を築く重要な機会となります。また、ゼロエミッション燃料の安全な使用・輸送に関する開発や、省エネ技術、デジタル技術の活用による運航の効率化などは新たなビジネスモデルを創出する可能性を秘めています。例えば、より環境負荷の低い輸送サービスを求める顧客ニーズに応え、製品のカーボンフットプリント(CFP)を低減するサービスを提供することも可能になります。物流のGHG削減を価値と捉える社会受容性を醸成し、さらなるGHG削減施策の実施へとつなげるサイクルを作り出し、持続的な事業成長と環境負荷を分離する「デカップリング」を脱炭素戦略の軸としています。

NYK Group Decarbonization Strategy



2030年までのロードマップ

エネルギー効率最大化×次世代燃料で排出量45%減へ

2030年度にGHG排出量(Scope1+2)を2021年度比で45%削減するという目標の達成に向けて、エネルギー効率の最大化と次世代燃料への転換を進めています。

戦術1 エネルギー効率の最大化

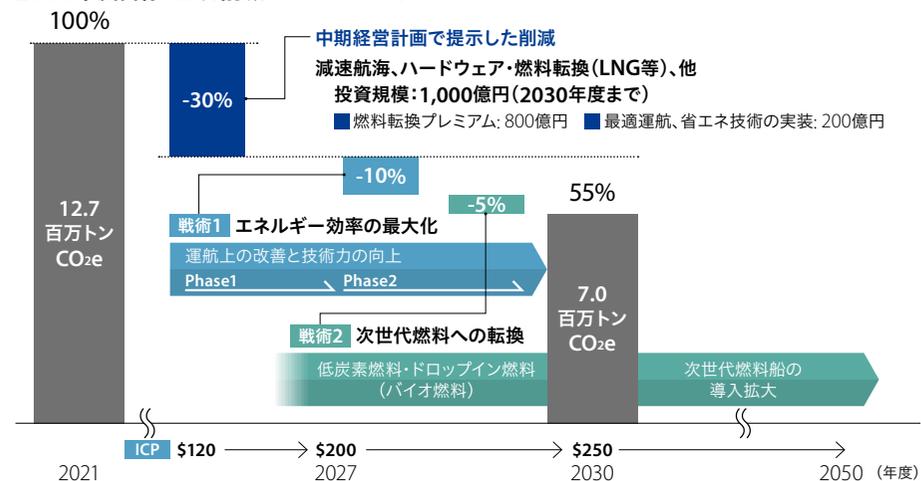
エネルギー効率の最大化については、船体抵抗の低減とエンジンの最適化を主な対策項目として取り組んでいます。

Phase1 (2024~2026)	■ 船体最適化:削減効果1-2%
	■ エンジンのアップグレードとリモートコントロール:削減効果2-10%
	■ プロペラと船尾形状の最適化:削減効果2-7%
Phase2 (2027~)	■ WAPS(風力推進補助システム):削減効果5-10%
	■ ALS(空気潤滑システム):削減効果5-10%

戦術2 次世代燃料への転換

2030年まではバイオ燃料などの既存の低炭素燃料への燃料転換を進め、2030年以降は新燃料の利用を開始し、対応する船舶も増やしていきます。

2030年度目標 45%削減へのロードマップ



機能戦略の推進 **EX** | 脱炭素社会の実現へ

2050年ネット・ゼロへ

“次世代燃料”で世界をリードし、脱炭素化を加速させる

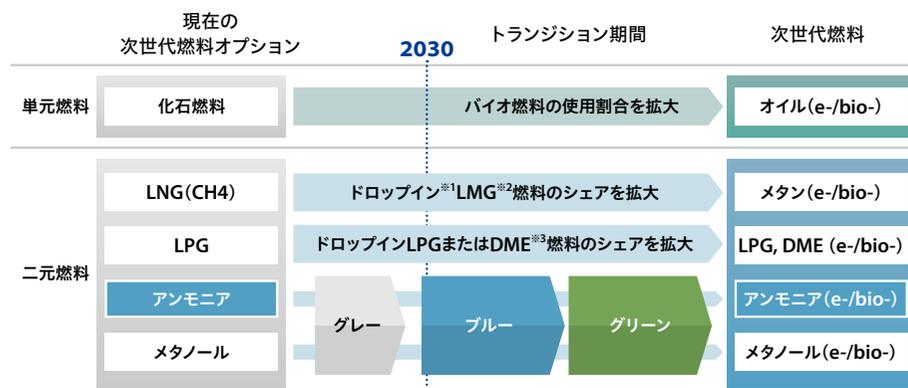
アンモニアやメタノールといった次世代燃料が利用可能となる2030年以降は燃料転換をさらに進めていきます。

世界初の商用アンモニア燃料船であるタグボート「魁」は、実証航海を完了し、すでに商用運航を開始しています。アンモニアを船舶エンジンに直接燃料として使用する前例はなく、安全な運用方法と技術基準の確立は、国際ルール化に寄与しうる重要な取り組みとなっています。

獲得した知見を外航船に活かし、2026年にはアンモニア燃料アンモニア輸送船を就航させる予定です。

2025年5月に竣工した、当社グループ会社が定期傭船する「Green Future」は当社グループの運航するドライバルク船として初めて、メタノールと重油の両方を燃料として使用できる二元燃料エンジンを搭載しました。また同月、世界で初めてバイオメタノール燃料のみで運航可能な洋上風力作業員輸送船「Transporter」も竣工しました。当社グループは、ファーストムーバーとして燃料転換に取り組み、低・脱炭素輸送で差別化を図るとともに、2030年代の燃料転換の加速に備え、あらゆる次世代燃料船を安全に運航するための技術確立と知見獲得を進めています。

次世代燃料へのトランジション



※1 ドロップイン: 船舶やそのエンジンの改造を必要とせずに使用できる燃料のこと。ここでは次世代燃料を既存燃料に混合することを指す
 ※2 LMG(Liquefied Methane Gas): 液化メタンガス ※3 DME(Dimethyl Ether): ジメチルエーテル

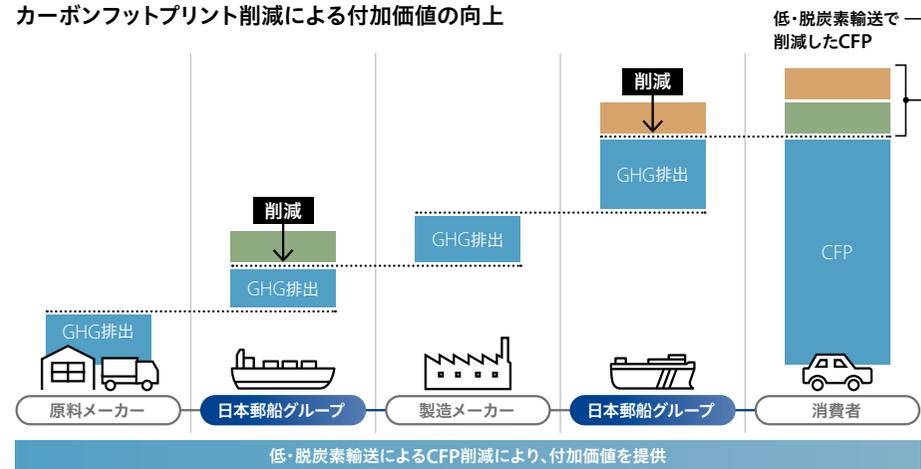
脱炭素を提供価値へ

お客様の脱炭素を支え、“選ばれる物流”に

昨今、調達に関連するScope3排出量の開示義務化や国境炭素税などの規制の議論、消費者の環境意識の向上を受け、自社製品やサービスのライフサイクルを通じたカーボンフットプリント(CFP)削減への関心が高まっています。当社グループはCFPの削減への社会的需要の高まりを、単なる環境対応にとどまらない、低・脱炭素物流サービスに関する新たなビジネス機会と捉えています。一方、輸送に関するGHG排出量は、標準となる算定ガイダンスが未策定の範囲もあり、製品あたりの輸送にかかるGHG排出量や削減量の把握がお客様にとって難しいという課題もあります。

この課題への取り組みの一つとして、当社を含む6社が加盟するGlobal Ro-Ro Communityでは、国際的なNPO法人Smart Freight Centreの主導のもと、自動車専用船などのRo-Ro船におけるGHG 排出原単位に関する算定ガイドラインを発表しました。当社グループは、標準化された手法と信頼性の高い排出データに基づき、CFPの削減に寄与する低・脱炭素輸送サービスを提供することで、競争優位性を確立します。環境価値の「見える化」やデータ共有基盤の整備、ベンチマーク構築を通じて、お客様との共創による付加価値の高いグリーン物流の市場創出を目指しています。

カーボンフットプリント削減による付加価値の向上



※通常CFPには製品の使用と廃棄までの過程が含まれるが、ここでは簡素化のため製品販売の過程までを図示

機能戦略の推進 **EX** | 脱炭素社会の実現へ

脱炭素に向けた取り組み

世界の脱炭素化を、パートナーとともにリードする

脱炭素社会の実現に貢献し、企業価値の創出へもつなげていくことは、今までの延長線上の取り組みでは実現できません。技術の革新だけでなく、多様なパートナーとの連携を通じて、新たなルールや制度を構築し、社会全体の仕組みを変革していくことが重要です。当社グループは、世界の脱炭素化へ向けて世界をリードすべく、着実な取り組みを進めています。

CDR(炭素除去)はネット・ゼロ実現の有効な手段

日本郵船グループは、CDRをネット・ゼロ実現に向けて活用すべき重要な手段であると考えています。当社グループはGHG削減にあたりエネルギー効率の最大化や次世代燃料への転換を最優先に進めていますが、削減の難しい残余排出に対してはCDRを活用することでネット・ゼロ目標を達成する方針です。

📄 ポジションペーパー | <https://www.nyk.com/sustainability/pdf/environment016.pdf>

DACCSクレジットを調達

当社とENEOS(株)は、大気中のCO₂を直接回収・貯留するDACCS[※]技術によるCDRクレジット付き船舶燃料の売買に関する覚書を締結しました。ENEOSは米国の1PointFive社のDACCSプラントからCDRクレジットを調達し、船舶燃料とともに当社に提供します。1PointFiveは、CO₂の回収・利用・貯留を手掛ける企業であり、産業革命前からの世界の平均気温上昇を1.5℃に抑えることを目指しています。



森林で創出されるCDRクレジットを調達

当社は、三井物産(株)が北海道、秋田県林業公社とそれぞれ共同で進める森林由来のCDRクレジットの購買契約を同社と締結しました。本クレジットは、航空測量や衛星データを活用したデジタル技術によって効率的かつ安定的に創出されるのが特徴であり、脱炭素のみならず森林環境保全や雇用創出、地域経済への貢献が見込まれ、その多面的な価値に着目し、購入を決めました。



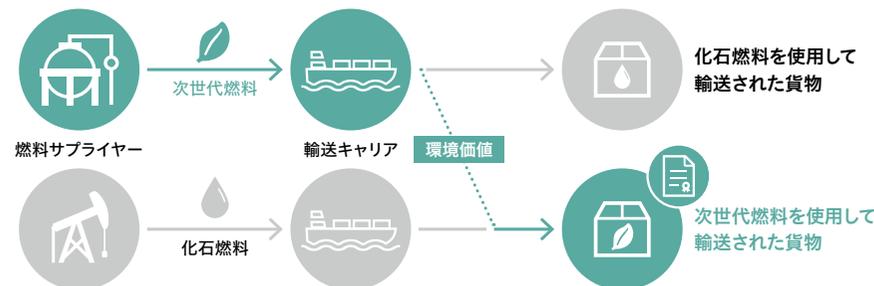
※画像はイメージです

※DACCS:Direct Air Capture with Carbon Storage(直接空気回収・貯留)の略。大気中のCO₂を直接回収して地中に貯留する技術

脱炭素を新たな「提供サービス」へ

新たなグリーンソリューション「Alternative Fuel」

当社グループの郵船ロジスティクス(株)は、過去の輸送実績を基にお客さまのGHG排出量を測定・分析・可視化し、お客さまのGHG排出量削減目標に応じて、航空会社や当社グループをはじめとする船会社から環境価値を調達、陸上輸送においては自ら環境価値を創出し、その環境価値をお客さまへ割り当てるグリーンソリューション「Alternative Fuel」の提供を開始しました。お客さまのScope3におけるGHG排出量削減を支援するとともに、環境負荷が小さい輸送手段に経済的価値を付加することで、次世代燃料の利用を促進します。



GHG排出削減量を管理するプラットフォームを導入

「Alternative Fuel」の提供に先立ち、当社と郵船ロジスティクスは、オランダを拠点に物流の脱炭素化に取り組むスタートアップ企業である123CarbonB.Vが提供するGHG排出削減量管理を可能にするデジタルプラットフォームを導入しました。このプラットフォーム上で、当社の海運事業においてバイオ燃料を使用することにより創出されたGHG削減量を、第三者認証機関による検証を経て郵船ロジスティクスに証明書とともに割り当てます。当該環境価値は、郵船ロジスティクスのグリーンソリューション「Alternative Fuel」で、Scope3のGHG排出量削減に取り組むお客さまに割り当てられるものの一部分となります。

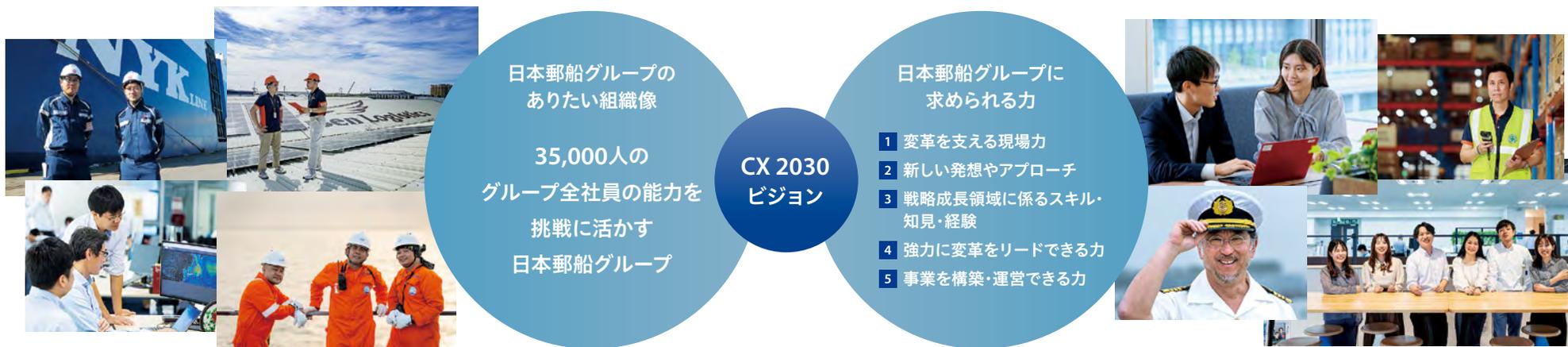
機能戦略の推進 **CX** | CX戦略

CX 2030ビジョン

「A Global Company Headquartered in Japan」へ変革する

現中期経営計画で定めた当社ビジョン「総合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」を実現するため、ありたい組織像と求められる力を「CX 2030ビジョン」として明文化しました。そしてその実現に向けた取り組みをCX戦略として整理し、人材・組織・ガバナンスの強化を進めています。

CX 2030ビジョンの実現を通じ、中長期的に「A Japanese Company Operating Globally(海外で幅広く事業展開しているが、主要な意思決定は日本でなされている組織)」から「A Global Company Headquartered in Japan(本社は日本にあるが、多様なバックグラウンドを持った社員が意思決定に参画する組織)」へ変革することを目指します。



CX戦略

3つの柱でありたい姿を実現する

CX戦略は、2030年に目指す組織像を定めた「CX 2030ビジョン」の実現に向けた変革施策の総称です。変化を前向きにとらえ挑戦を続ける企業文化を醸成し、持続的な価値創出を支える人と組織をつくることを目的としています。「人材の強化」「組織の強化」「ガバナンスの強化」の3本柱で構成され、経営基盤の高度化とグループの一体感を強めることで、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

1 人材の強化
 多様な価値観や背景を持つ人材が自律的に学び、挑戦し、成長し続けられる環境を整備。リーダー育成、グローバル人材の戦略的配置、女性・海技者の活躍推進を通じて、持続的な競争力の源泉となる人材基盤を強化する。

2 組織の強化
 部門や地域、国境を越えて協働できる組織づくりを推進。組織サーベイや風土改革を通じて、自律と共創の文化を醸成し、変化に柔軟かつ迅速に対応できる強靱な組織体制への転換を目指す。

3 ガバナンスの強化
 人材・組織の強化を進めるための触媒として、ガバナンスの強化を推進。グループ会社経営の現地化とマネジメントスタンダードの導入により、全社的な変革を支える基盤を構築。

機能戦略の推進 **CX** | CX戦略

CX Story

CX 2030ビジョン実現に向けた全体像の整理

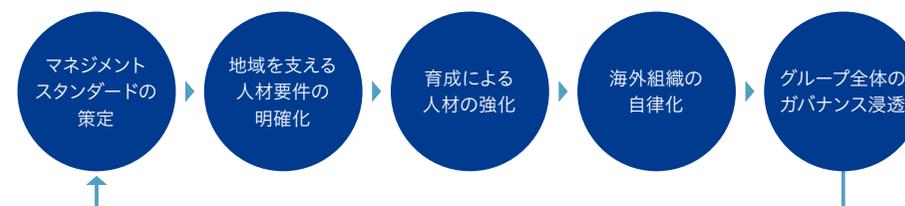
日本郵船グループが変化と挑戦を前向きに受け入れ、価値を生み出し続ける組織へと進化していく道筋を描いたものが、CX Storyです。CX 2030ビジョンで掲げた「ありたい組織像」と「グループに求められる5つの力」を起点に、「人材・組織・ガバナンスの強化」という3本柱の戦略を展開。その基盤となるのが、多様な人材が協働し、Inclusionが進んだ一体感のある組織です。進捗は各指標で確認していきます。



真のグローバル企業へ人材・組織・ガバナンス強化の好循環を生み出す

日本郵船が、「A Global Company Headquartered in Japan」となるには権限委譲を行うと同時に、グループのマネジメントスタンダードを遂行する地域の人材を強化・育成し、組織の自律化を目指す必要があります。それにより、海外組織が本社に依存せず、自律的に活動できるようになり、本社との連携を通じてグループ全体のガバナンスが強化されます。日本郵船グループは、グローバルに人材を強化することで組織・ガバナンスの強化につなげる好循環を生み出していきます。

海外組織自律化に伴うガバナンス強化サイクル

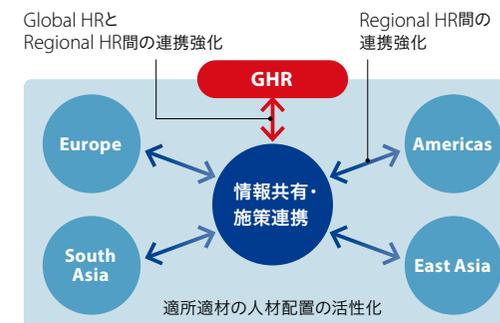


Global Companyに向けて

2024年度にGlobal HR体制を再構築し、地域ごとの人事機能 (Regional HR) の強化を行いました。これにより各地での自律的な人材マネジメントの推進、現地の実情に応じた採用・配置・育成を進め、競争力を高めます。

人材の強化では、タレントマネジメントの推進や評価制度のグローバルでの標準化を進めていくことで、海外から本社への異動や海外拠点間 (三国間) の異動も促進し、適所適材の人材配置を進めていきます。

組織の強化では、インナーブランディングの強化や、エンゲージメントサーベイの継続的实施・結果活用による組織開発を進めていきます。



機能戦略の推進 **CX** | CX戦略

Inclusionが進んだ一体感のある組織へ

モノ運びだけでなくさまざまなステークホルダーとの共創により、総合物流企業の枠を超えて新規事業にも挑み、新たな価値創造を進める上では、国籍・職種・性別関係なく全員がいきいきと働ける基盤づくりが重要であることを再認識しました。多様な人材が立場や国籍を越えて意見を交わし、共に価値を創る組織づくりは、現在の中長期経営計画における「人材・組織の強化」の柱でもあり、企業の持続的成長と価値創造を支える重要な基盤と位置付けられています。現在は、「Global」「Marine」「Gender」の3つの観点からinclusionに向けた施策を進めています。

Inclusion **Global**

方向性

「A Global Company Headquartered in Japan」を目指し、国内外問わず、優秀な人材をグループ内で登用し、組織力の最大化を目指す

特徴

- グループ全体で、海外で勤務する人材が8割
- 「A Global Company Headquartered in Japan」を目指す
- クロスボーダーでの人材公募を開始

課題

- 海外人材の再活性化(日本人中心になりがち)
- 権限委譲の推進、経営の現地化
- 組織改善、モチベーションの向上
- 適所適材の推進

人材交流促進による組織活性化

クロスボーダーアサインメント促進
ポスト公募制の導入
(Global Challenge Program)

グローバルでの適材適所の推進

タレントマネジメント
人事評価制度の標準化

多様な人材活躍による組織活性化

グループ会社経営への
優秀な現地スタッフ登用

Topics

真のグローバル企業へクロスボーダーアサインメントを加速

私自身、NYK Line(China) Co., Ltd.で内部監査人として6年勤務した後、2024年に本店の内部監査室に異動しました。これは私の実績が認められた証であると同時に、グローバルな仲間との交流によって視野を広げる新たなキャリアの挑戦であると考えています。

現在は、日本だけでなく他の地域の内部監査人とも共に仕事し議論を重ね、日本郵船グループのグローバルな内部監査体制の強みと課題について理解を深めています。今後は、ベストプラクティスの共有やさまざまな課題へ対応することで価値を提供したいと考えています。当社グループの「真のグローバル企業」への変革に参加していることに大きなやりがいを感じています。

内部監査室 海外監査統轄チーム 兼 国内監査チーム

Aderlina Yinさん



Inclusion **Marine**

方向性

当社グループの競争力の源泉である海技者が、情熱とプライドを持って働ける環境整備を行い、エンゲージメントを高める

特徴

- 新規事業の大部分は技術起点であり、事業推進には海技者の技術力が必須
- 活躍領域が「海上」だけではなく新規事業領域の「陸上」にも広がっている

課題

- エンゲージメントの向上
- 優秀な乗組員の安定的確保

※2007年にフィリピンで開校した商船大学「NYK-TDG MARITIME ACADEMY」

人材採用強化

自社養成・NTMA[※]での船員育成促進

人材開発強化

NYKマリタイムカレッジの充実化
乗船前および下船後の人事担当者との面談
(Performance Development Officer制度)

活躍機会拡大

海技者のポスト公募制運用開始
(Global Challenge Program)

キャリアパスの多様化

海技者に求める人材像を再定義

Topics

海技者活躍プロジェクトCX NEO (NYK Empowering Oceans)

当社は、海技者の働き方やキャリア課題を見直し、情熱とプライドを持って働ける環境を構築するプロジェクト「CX NEO(NYK Empowering Oceans)」を推進しています。海技者は当社の競争力の源泉であり、その知見を発揮する環境整備は経営戦略の重要事項です。CX NEOでは、使命や存在意義を明文化し、具体的な課題を特定して施策を実施。キャリアの多様化や働きがい向上、船内環境の改善に取り組んでいます。



海技者に求める人材像

海技力のある
ジェネラリスト



海技力とは

「船上で得る経験・技術」を活用・応用することで、日本郵船グループの「事業運営に資する能力」

機能戦略の推進 **CX** | CX戦略

Inclusionの推進

Inclusion **Gender**

方向性

当社にとって持続的成長促進の素、新たな糧であると考えられる女性の活躍を、「経営に資するジェンダーダイバーシティ」として再定義し、積極的に推進する

特徴

- 経営に資するジェンダーダイバーシティを目指す
- 女性が働き続けるための施策は、一通り実行済み
- 女性の活躍推進は、海外で先行、日本で課題感あり

課題

- アンコンシャスバイアスの排除
- キャリア採用における女性採用比率のさらなる向上
- 幹部候補育成に向けたパイプラインの強化

📄 ジェンダーダイバーシティに関する社長メッセージ | <https://www.nyk.com/sustainability/pdf/social005.pdf>

Topics

「経営に資するジェンダーダイバーシティ」のステージへ

日本郵船では、女性の活躍推進を「経営に資するジェンダーダイバーシティ」と再定義し、積極的に進めています。その取り組みとして2025年度より「スポンサーシッププログラム」を開始しています。このプログラムでは、女性管理職がグループ会社の監査役に就任し、管掌役員がメンターとしてサポートすることで、意思決定層における多様性の確保を図るとともに、メンター側がインクルーシブな組織の価値を理解するきっかけとなることを目指しています。

初回のプログラムに参加する、グループ経営推進グループ 国内グループ経営サポートチーム 田中涼子チーム長は、「経営層の意思決定に関わる経験を積み、メンター役員との対話を重ねることで、より高い視座を養いたいと考えています。会社経営の一端を経験できる貴重な機会であり、この挑戦を通じて成長できることを楽しみに、意欲的に取り組んでいきます。また監査先にとって組織のさらなる成長に貢献できるよう尽力したいです。」と意気込みを語ってくれました。

当社は「2030年女性管理職比率30%」という目標実現に向けて、より一歩踏み込んだ取り組みを進めていきます。

グループ経営推進グループ
国内グループ経営サポートチーム
チーム長 田中涼子さん



採用

採用による組織全体の多様性確保

活躍

キャリア形成支援
女性管理職比率向上

組織文化の醸成

トップコミットメントを社内外に発信

Inclusion 進捗確認指標

エンゲージメントサーベイスコア **グループ**

グループ全体の組織の状態を可視化し、組織開発活動を実践する。

2022年度

79% (肯定的回答率)

Global

クロスボーダーアサインメント

国や地域・会社を超えた(日本人以外の)アサインメントの促進により、人材育成の深化や組織の多様化を図る。

グループ累計

2023年度 16件 ▶ 2024年度 39件

公募での異動件数

自律的なキャリア形成を促進するため、挙手制の異動を推進する。

グループ累計

2022年度 0件 ▶ 2024年度 10件

海外現地法人の

Managing Director現地化比率
意思決定層の多様化を進め、地域組織の強化を進める。

グループ

2024年度 40.0%

Marine

NTMA卒業生

高品質な安全運航を支える乗組員を安定的に確保する。

グループ累計

2024年度 1,551人

海上職の一人当たり
人的資本投資

自社養成も含めて、私たちの競争力の源泉となっている海上職への人的資本投資を進める。

単体

2019年度 70万円/年 ▶ 2024年度 108万円/年
210時間/年 ▶ 280時間/年

海上職の
エンゲージメントサーベイスコア

陸上職と比べて相対的に低位となっている海上職のエンゲージメントサーベイスコアを、CX NEOの活動を通じて引き上げていく。

単体

2022年度 70% (肯定的回答率)

Gender

女性採用比率

新卒 陸上事務・技術

新卒の採用活動により、組織全体の多様性を確保する。

単体

2019年度 21.9% ▶ 2024年度 44.2%

女性管理職比率

意思決定の多様化を図るため、女性管理職比率の向上を狙う。

単体

2024年度 13.9% ▶ 2030 (目標) 30.0%

グループ

26.3% ▶ 30.0%

男性の育児休業取得率

男性の育児取得を推進することで、誰もが活躍する組織文化の醸成を進める。

単体

2022年度 72.2% ▶ 2024年度 92.3%

機能戦略の推進 **安全**

安全はサステナビリティ経営の根幹

安全なくして信頼なし、信頼なくしてビジネスなし

1997年、東京湾中ノ瀬で発生したダイヤモンドグレース号事故^{※1}は、日本郵船グループの安全への取り組みの大きな転機となりました。社長を委員長とする安全・環境対策推進委員会(SEMC)を軸に、当社独自の安全基準に基づく安全品質向上活動「NAV9000^{※2}」を展開し、自社運航船・傭船および船主・船舶管理会社と安全レベルの継続的な向上に努めています。また、当社グループの船員を対象に安全教育を徹底すべく、SEMの下部組織として船員教育・訓練および育成方針を決定する機関であるNYK Maritime Education Technical Committee(N-MEC)を設置。当社グループ独自の船員教育プログラムであるNYKマリタイムカレッジによる高度な教育・訓練を通じて人材を育成しています。「安全なくして信頼なし、信頼なくしてビジネスなし」という考えのもと、安全文化の浸透と人材育成によって、サステナビリティ経営の根幹を支え続けています。

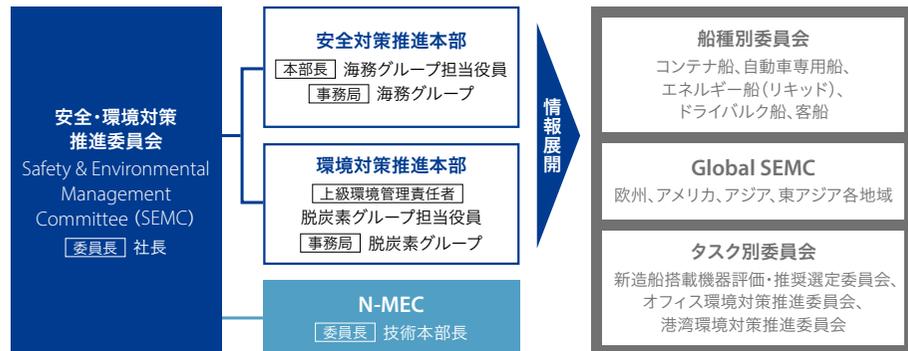
▶ 安全に関する最新の取り組み | https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report_027.pdf

当社グループ独自の取り組み

推進体制 安全・環境対策推進委員会(SEMC)

SEMは、社長を委員長とする全社横断の組織であり、当社グループにおける安全・環境対策の中核を担います。船種別、地域別、タスク別に委員会を構成し、現場に即したリスク対策や改善活動を展開。重大事故ゼロを目指して、定期的な訪船活動、教育訓練、事故対応訓練などを実施しています。また、NAV9000 と連携したPDCAによる継続的な改善を通じて、船主・船舶管理会社との協業による安全文化の浸透と進化を支えています。

安全・環境対策推進体制



安全を「人材」と「文化」の両輪で追求

安全意識の高い人材育成

- ▶ 「NYKマリタイムカレッジ」による統一教育
- ▶ 世界7拠点での階層別研修
- ▶ eラーニングによる学習機会の提供
- ▶ 船員の国籍を問わない統一プログラム
- ▶ 実践重視のトレーニング強化

安全文化の浸透と拡大

- ▶ 社長主導の「安全・環境対策推進委員会」
- ▶ 役員による訪船活動と船員との対話
- ▶ 安全品質向上活動「NAV9000」を展開
- ▶ ステークホルダーとの事故情報と再発防止策の共有
- ▶ 安全意識の再確認と向上に向けたPDCAサイクルの運用

※1 ダイヤモンドグレース号事故:日本郵船が運航する原油タンカー「ダイヤモンドグレース」が東京湾中ノ瀬の浅瀬へ接触し、原油約1,550キロリットルを流出させた油濁事故
 ※2 NAV9000:1998年に策定した、当社独自の安全基準に基づく安全品質向上活動。本船乗組員・船舶管理会社のアセスメントをもとに、パートナーである船船、船主・管理会社との対話を通じ、事故を防ぐ方法について考え、安全品質の向上を目指す

人材育成

教育の質を高める NYK Maritime Education Technical Committee(N-MEC)

N-MECは、当社グループにおける船員教育の品質向上を目的に設立された技術委員会です。各国の訓練拠点や教育プログラムの質を統一・強化するため、現場ニーズに基づいた教材開発やカリキュラム改訂を進めています。また、シミュレーター訓練の標準化や教官のレベル向上にも注力し、多国籍な船員が共通のスキルを身につけられる体制を構築。これにより、船員の技術力と安全意識の向上に寄与するとともに、安全文化の醸成を支えています。

安全品質向上活動

安全戦略の進化 NAV9000 Plusが始動

当社はNAV9000を進化させた「NAV9000Plus」を、2026年度より始動します。NAV9000 Plusは、自社運航船・傭船および船主・船舶管理会社への改善点に対する丁寧なフォローアップを通じて、「安全の質」を高めていく取り組みです。「伴走」と「共創」の理念のもと「対話」を重ね、ステークホルダーの皆さまと共にさらなる安全品質の底上げを実現していきます。

※NAV9000 Plusアンバサダー:NAV9000 Plusの活動を社内外に浸透させる伝道師。各事業部の積極的な関与を前提とし、各事業部の任命者が担当



NAV9000 Plusの4つの進化ポイント

- 1 NYK Golden Ruleの策定**
「絶対に譲れない安全基準」の明文化
- 2 評価シートの導入と可視化**
評価対象の特性を可視化し、データドリブンで個別最適なフォローアップを実現
- 3 NAV9000 Plusアンバサダー[※]制度の創設**
手厚いフォローアップ体制により、組織全体の安全品質を底上げ
- 4 船舶管理形態に応じたアプローチの最適化**
船舶の管理形態に応じた、柔軟な施策で全体最適を実現

機能戦略の推進 **DX**

変革を前進させる、デジタルの力 **DX** — Digital as a Transformation “Enabler x Accelerator” —

日本郵船グループの「DX」は、グループ全体の経営戦略を支える「Enabler(実現を可能にする力)」であると同時に、変革を加速させる「Accelerator(価値創出を加速させる力)」です。現中期経営計画で掲げる4つの戦略(AX、BX、CX、EX)を下支えし、それぞれの領域で具体的な成果が現れています。IT部門が支援役となり、現場の課題意識と実行力を起点とした「現場主導」によって事業部門の変革を後押ししています。

日本郵船グループのDXの位置付け

Enabler

実現を可能にする力

デジタル・ITの活用を通じて経営戦略の実現を支える土台を構築し、推進手段を整える役割を担う

Accelerator

価値創造を加速させる力

デジタル・ITの活用を通じて経営戦略の実行を加速し、変革を牽引する役割を担う

DXを通じて期待する成果

AX 両利きの経営

- 船舶の安全運航と効率運航の支援 ▶①
- 新造船設計と船舶管理業務の改革 ▶②
- 顧客サービスの向上と顧客基盤の開拓 ▶③

BX 事業変革

- 自動運航船の実用化 ▶④
- 新たな事業創出への挑戦 ▶⑤

CX 人材・組織・グループ経営変革

- 意思決定の高度化とスピードアップ
- ウェルビーイングの向上 ▶⑥
- 経営基盤とガバナンスの強化

EX エネルギートランスフォーメーション

- 脱炭素に向けた船隊の整備 ▶⑦
- 再生可能エネルギー普及への貢献 ▶⑧

▶ 共創事例集 ▶① P.04 ▶② P.17 ▶⑤ P.13 ▶⑦ P.07 ▶⑧ P.19 | <https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/esg-story002.pdf>

▶ NYKレポート2024 ▶④ P.40 | https://www.nyk.com/ir/library/nyk/_icsFiles/afiedfile/2025/01/27/2024_nykreport_all.pdf

▶ 郵船ロジスティクス ▶③ | https://www.yusen-logistics.com/jp_ja/digital-solutions/yusen-vantage/yusen-vantage-focus

▶ ニュースルーム ▶⑥ | www.nyk.com/news/2024/20240614.html?utm_source=chatgpt.com

これからのDX

急速な技術革新と人口減少による労働力不足を背景に、企業の競争環境はグローバルに変化しています。当社グループでは、将来の成長に向けたシステムの土台づくりや生成AIの最大活用、セキュリティ・ガバナンスの強化を今後の重要課題と位置付けています。これらの課題に対応するため、DX人材の育成やIT基盤の高度化、グローバル連携を推進し、経営判断に資するデータ活用と、活用を支援・推進する組織体制の強化を通じて、全社的な競争力の向上を目指します。

DX人材の育成

社員のデジタルスキル向上の施策として、基礎研修やeラーニングなどの育成プログラムを展開。これにより、現場発案のDX案件にも積極的に対応できる体制を整備しています。さらに、スキルアセスメントの実施やスキル習得支援プログラムの導入により、個々の習熟度に応じた学習を促進。今後は人材の適正配置や育成の効率化を図り、DXのさらなる推進を目指していきます。

IT基盤の高度化とグローバル連携

IT/DX人材を米国・欧州・アジアへ配属し、各拠点においてCoE(Centre of Excellence)※機能も持ちつつ相互に協力・連携して運営しています。グローバルに展開するグループ会社のIT人材と連携し、特定領域での国際分業体制を構築。優れた専門性を持つ海外人材との協働により、ITの総合力を高め、企業競争力の強化を図っています。

※組織横断的に活動する拠点

グループ会社のIT/DX推進担当組織

会社名	拠点
(株)NYK Business Systems	東京 ロンドン シンガポール アメリカ
郵船ロジスティクス(株)	東京 上海 香港 シンガポール アムステルダム アメリカ

経営判断へのデータ活用と活用を推進する組織体制の強化

これまで個別の部署や業務内で完結していたデータ活用は、近年、複数部門や社外組織を巻き込む形へと拡大しています。こうした変化に対応するため、また経営層が迅速かつ的確な意思決定を行える環境を整備するため、全社横断での課題抽出やプロセス設計、関係者調整を担う会議体を設置。財務・非財務データの統合と、生成AIなどの先端技術を活用した分析基盤の整備を進めています。これらの取り組みにより、データとシステムの一元化を図るとともに、経営判断に資する情報の可視化と共有を促進。DXを主導する人材の育成や、データ活用を推進する組織体制の強化を通じて、全社的な意思決定の向上を目指しています。

日本郵船グループが目指すデータ活用の未来像

