

# NYK Report 2025

日本郵船株式会社 統合報告書2025



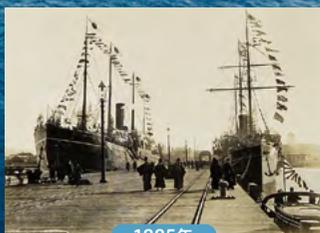
# 人々の暮らしを豊かにすることを使命としてきた140年 「未来に必要な価値を共創する」企業グループへ

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

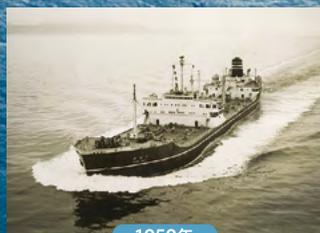


1885年

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

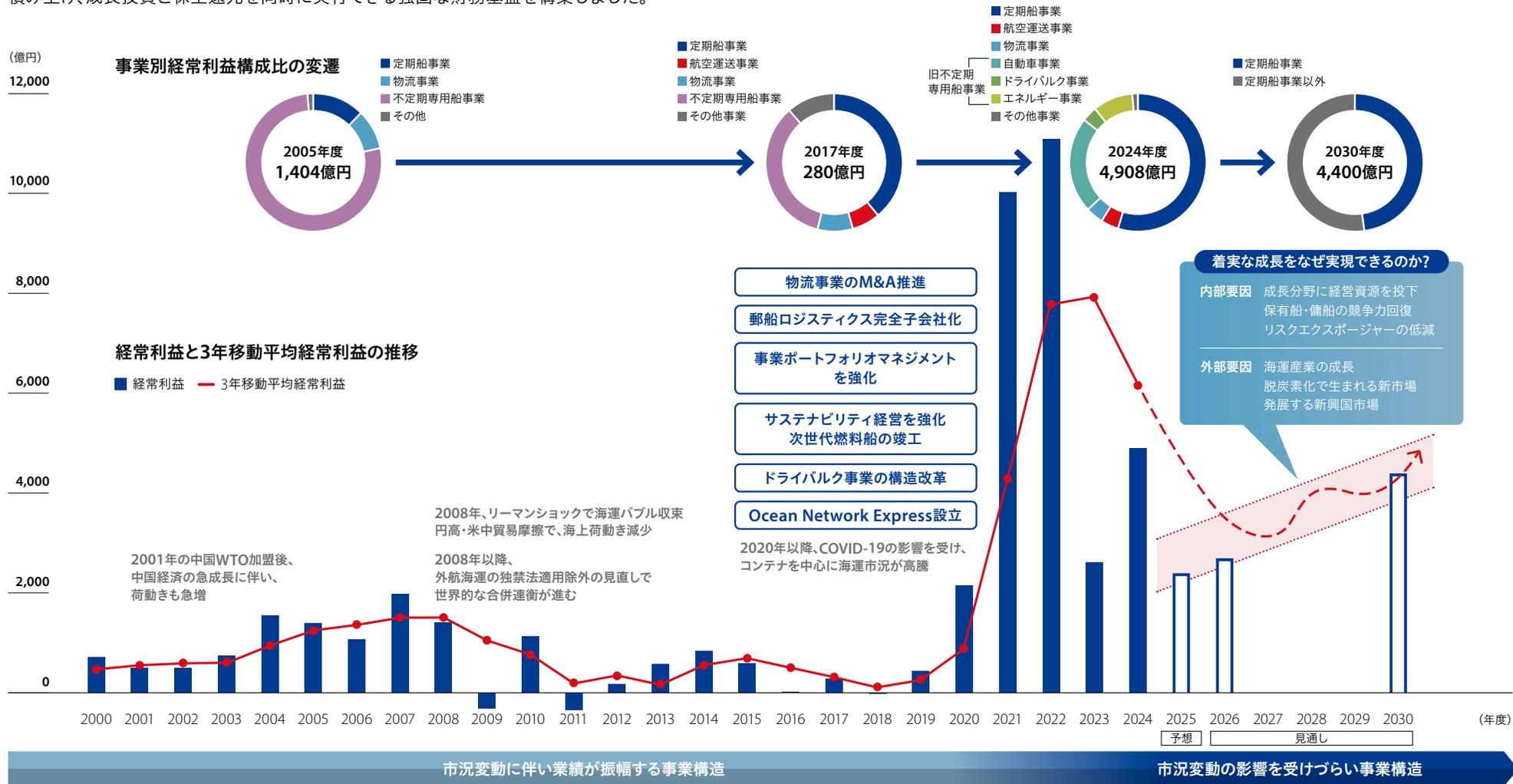
企業理念を実現するために、社員が共通して持つべき「価値観」

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 <sup>※1</sup>	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<sup>※2</sup>

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<sup>※3</sup>

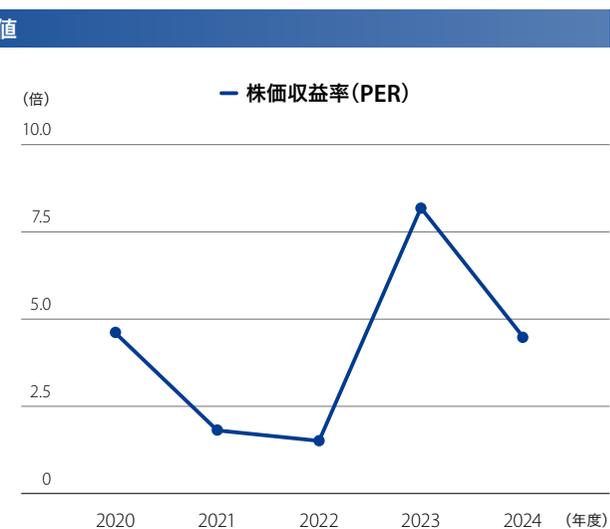
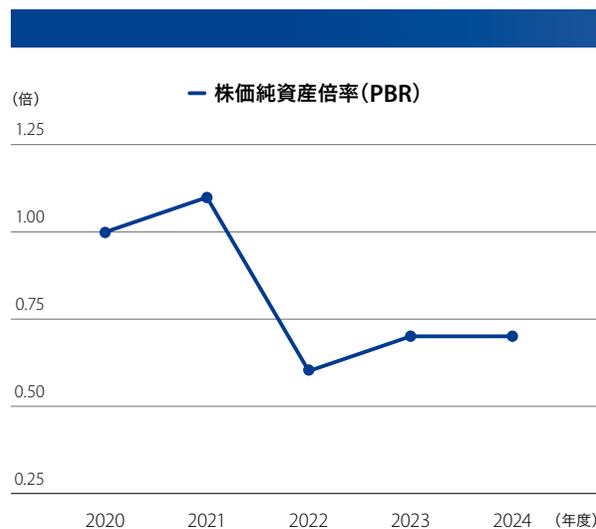
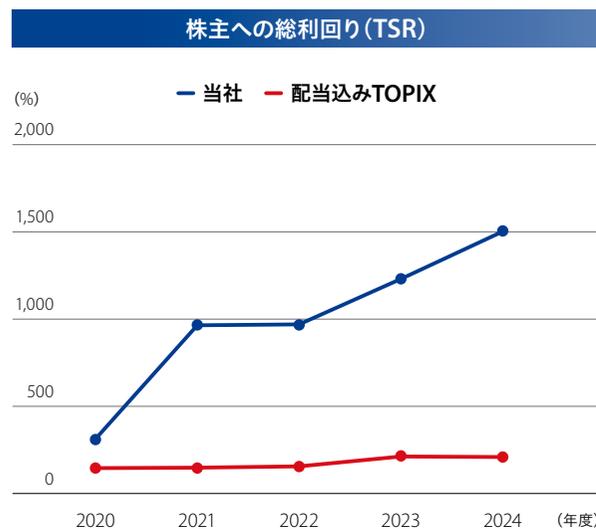
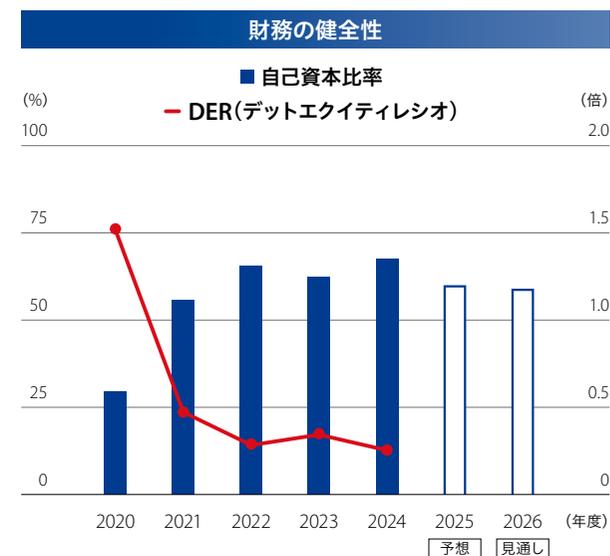
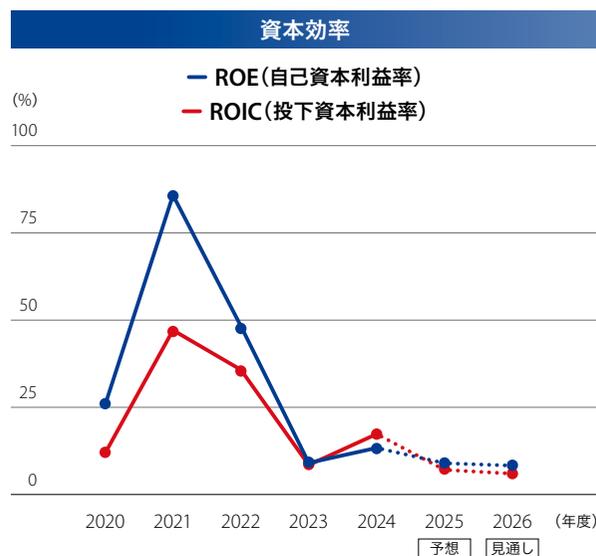
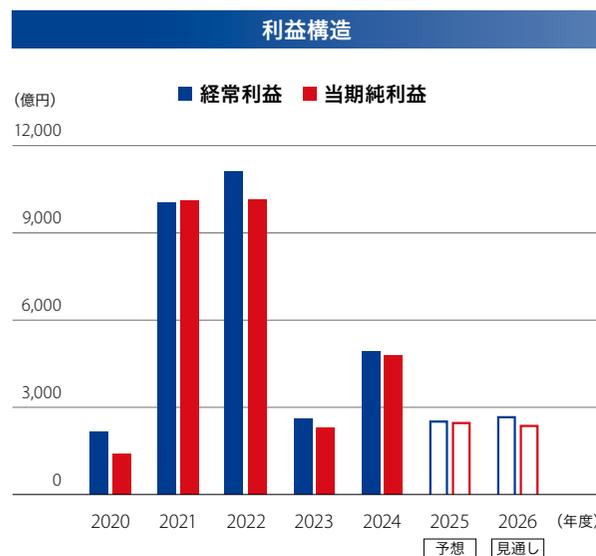
※1 グループ傘下のEUKOR社の隻数を含む ※2 積載台数3,000台以上の自動車専用船を対象としたランキング ※3 LNG船は複数の会社で共有されるケースあり、隻数は共有持分にかかわらず1隻としてカウント。保有隻数に加え、船舶管理を行っている隻数も含む

## 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。

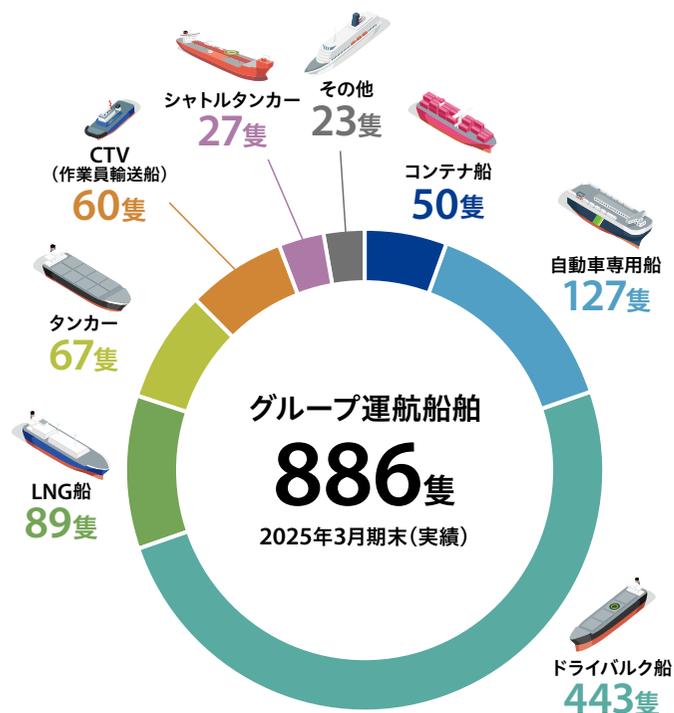
 <p>世界の代表的なESGの投資指数である「FTSE4Good Index Series」に23年連続で選定</p>	 <p>「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定</p>	 <p>GPIFが採用する、国内株式を対象とする6つのESG指数のすべてに選定</p>	 <p>「CDP2024気候変動」において最高評価の「Aリスト」に5年連続で選定</p>	 <p>「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、5年連続で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定</p>	 <p>東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が主催する「デジタルトランスフ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

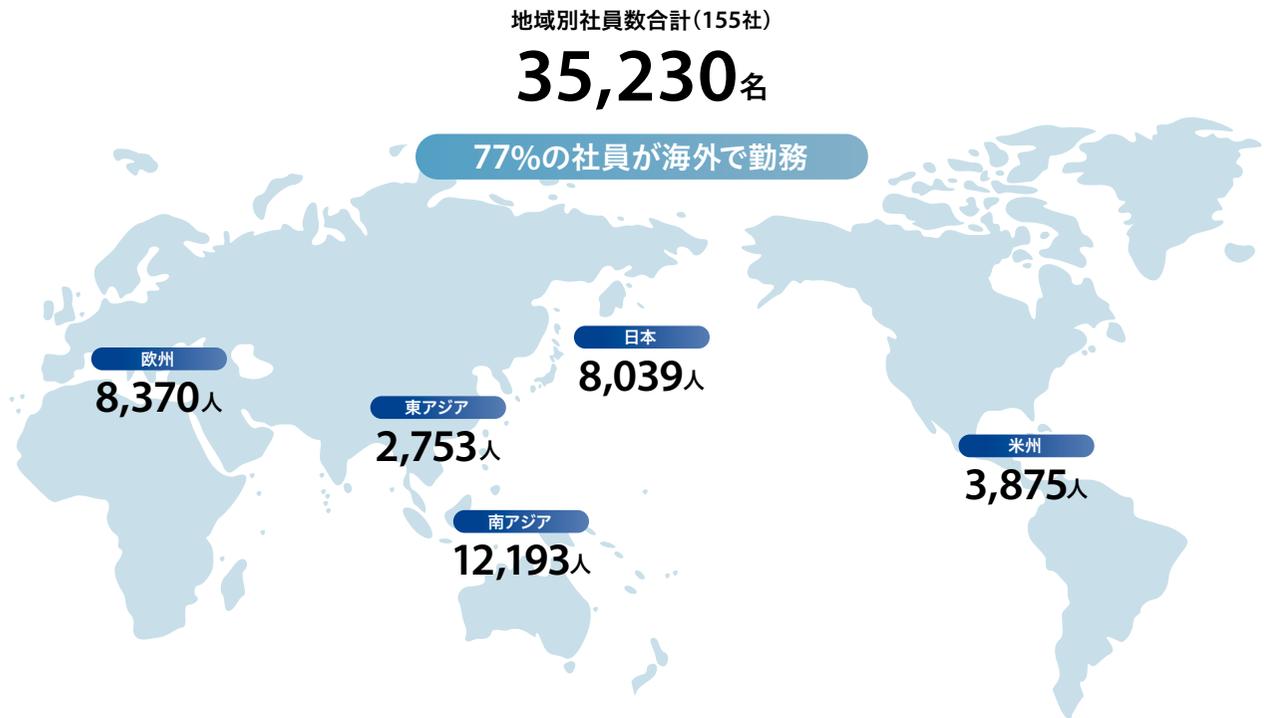


At a Glance

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<sup>※</sup>

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)<sup>※</sup>

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。

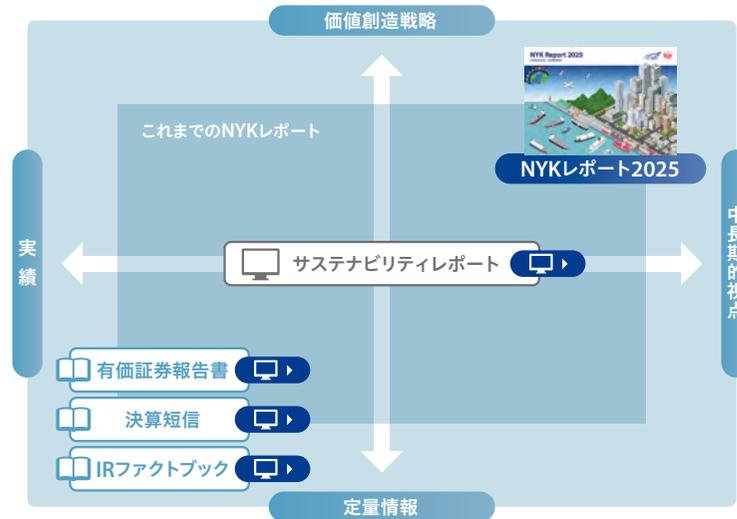
▶ 中期経営計画2026 | <https://www.nyk.com/ir/manage/plan/>

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」

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。

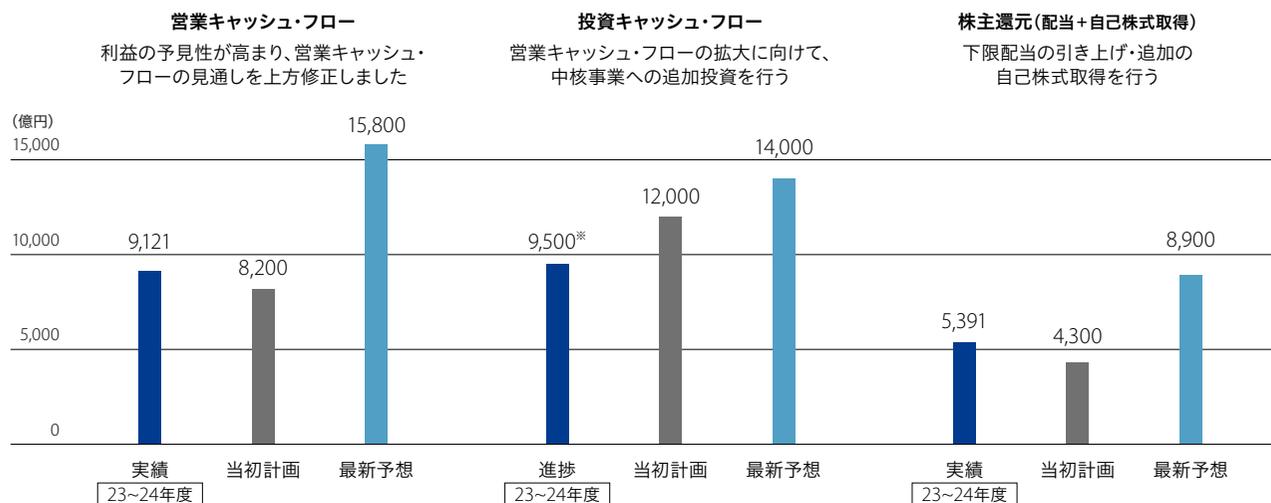
2024年度は、紅海情勢に端を発した船腹需給の逼迫などを背景に、コンテナ船の運賃市況が上昇したほか、各事業もおおむね堅調に推移しました。その結果、当期純利益は4,777億円(前年同期比109%増)、ROICは2030年度の目標である6.5%を大きく上回る13.2%となりました。この好調な業績の背景には、外部環境の好転に加え、定期船事業再編をはじめとする事業構造

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



## 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一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CO<sub>2</sub>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・CO<sub>2</sub>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。その一つがシッピングサイクルで、上質な船の厚板を原料にしてCO<sub>2</sub>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。

## 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執行し、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	<b>4,400億円</b>
ONE以外	1,600億円	<b>2,400億円</b>
ONE(当社試算)	1,800億円	<b>2,000億円</b>
当期純利益	3,100億円	<b>4,000億円</b>
自己資本比率	57%前後	<b>58%前後</b>
ROIC	6.5%以上	<b>7.6%</b>
ROE	10%以上	<b>10.3%</b>

## 海運マーケットについて

### 世界の海運業の動向

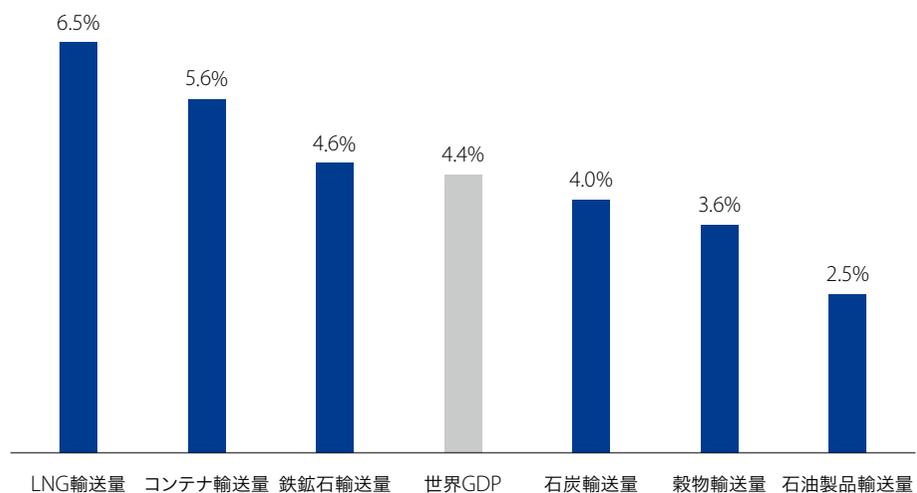
## 海運業は、長期的には安定成長を見込める産業です

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

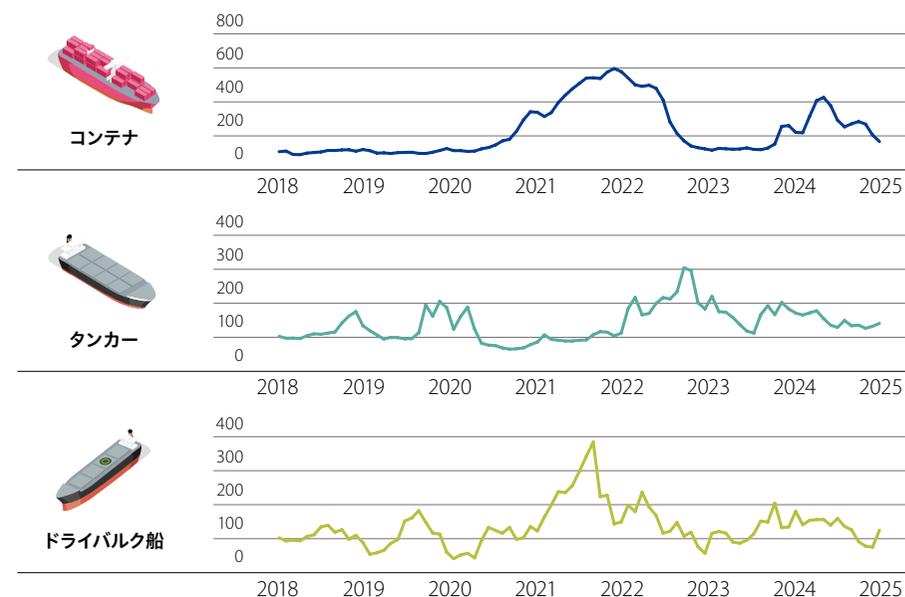
海運業は、世界景気や資源需要の変化で船舶需要が大きく変化し、市況が大きく変動します。当社グループは多様な事業ポートフォリオを構築することで、市況変動の影響を受けにくい事業基盤を確立しています。

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出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
	<b>More Than Shipping 2013</b>	<b>More Than Shipping 2018</b> ~Stage2 きらり技術力~	<b>Staying Ahead 2022</b> 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・リターンさらなる改善
経常利益 (期間平均)	<b>143</b> 億円	<b>433</b> 億円	<b>4,741</b> 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

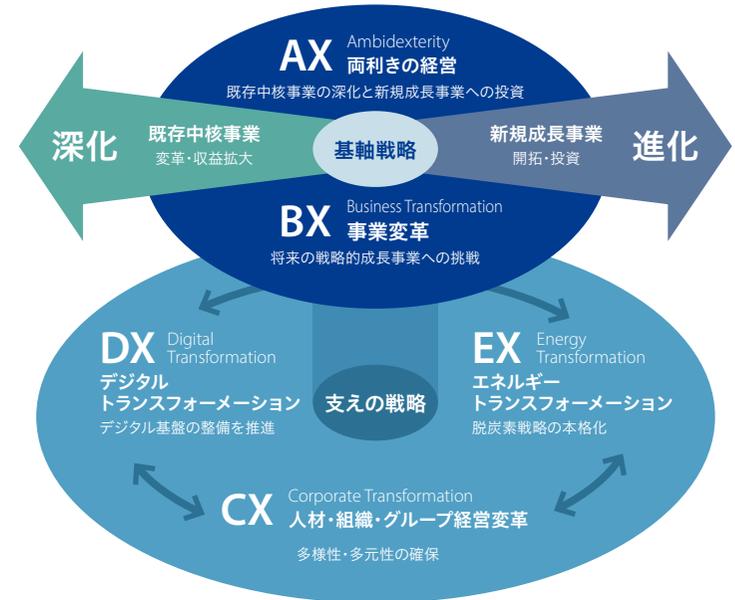
中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026」のもと、持続的な企業価値向上に向けた変革を推進しています。既存中核事業の深化と新規成長事業の進化を両輪とする基軸戦略と、CX(人材・組織・グループ経営変革)・DX・EXによる支えの戦略の2つの戦略で構成され、サステナビリティを経営の中核に据え、成長が期待される分野への積極的な投資を通じて、持続的な成長を目指しています。また、「2050年ネット・ゼロエミッション」の達成に向け、脱炭素への取り組みを一層加速。あわせて、人的資本のさらなる充実とコーポレート基盤の強化にも注力しています。

**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。



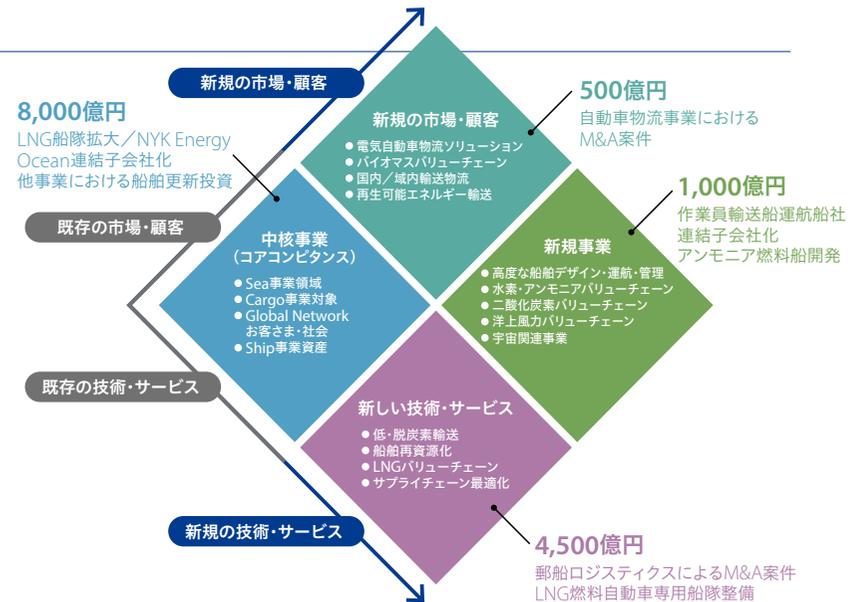
基軸戦略の考え方

## 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。

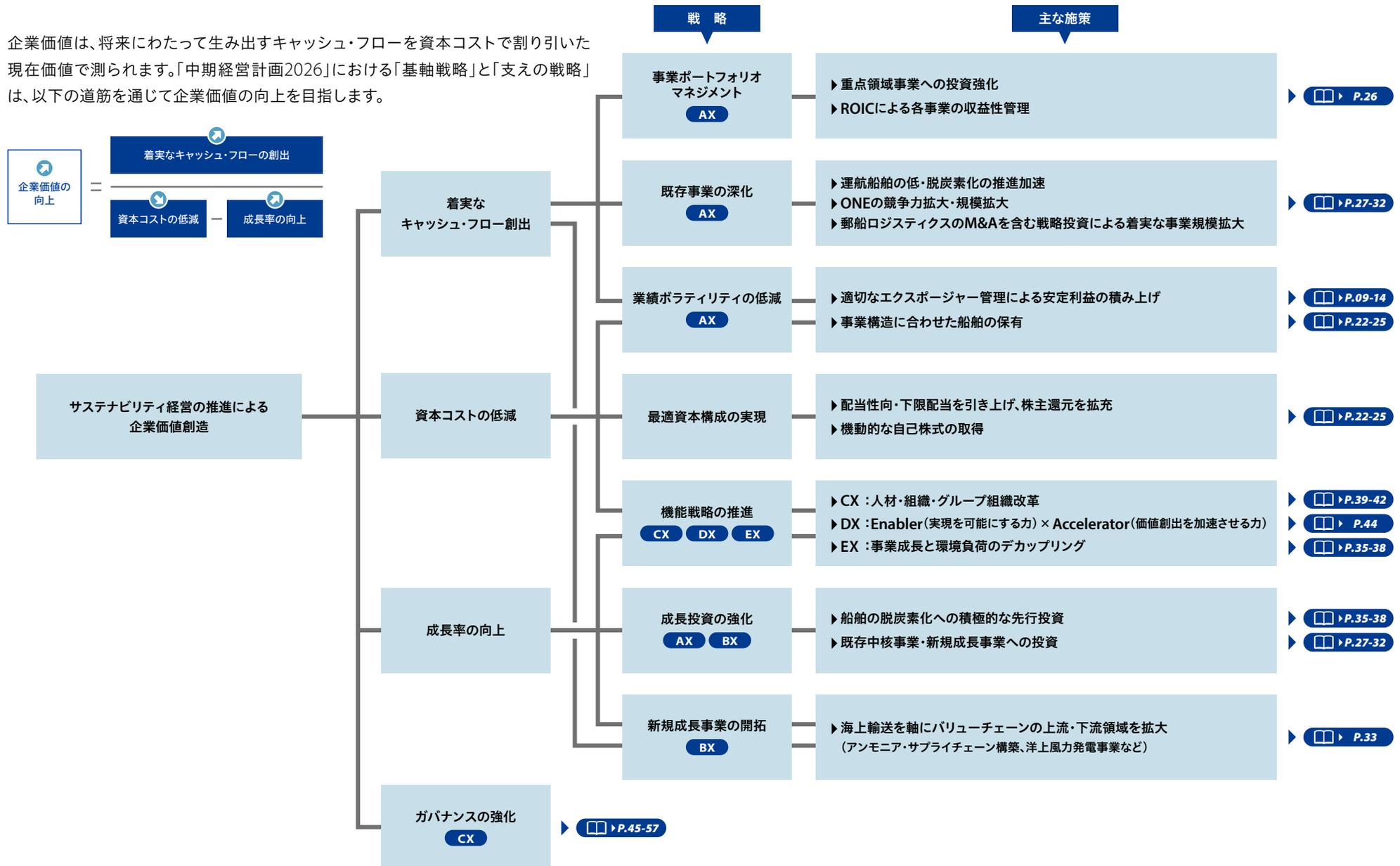
財務計画見通し

(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。

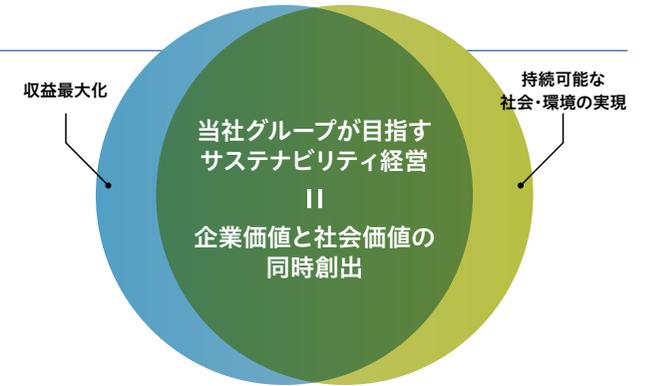


## サステナビリティ経営の実装

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

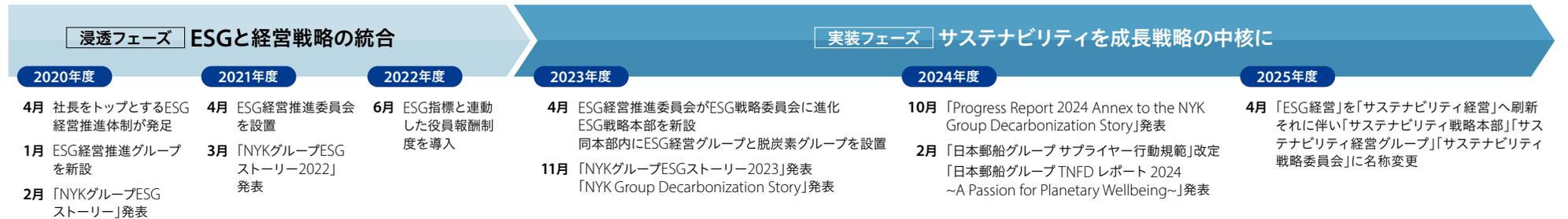
### 社会課題への真摯な取り組みが、持続可能な成長を生む

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



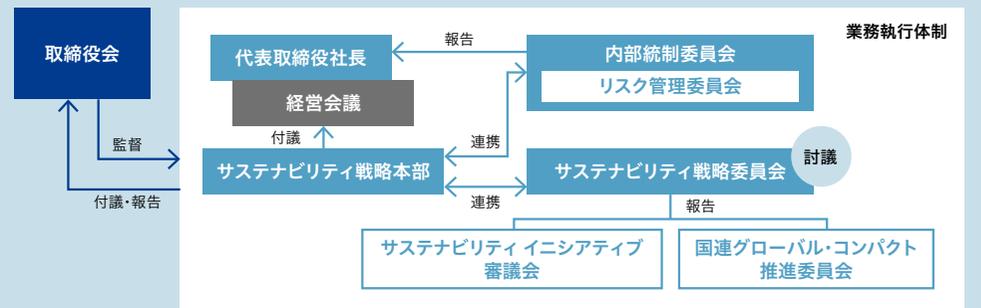
### サステナビリティ経営におけるガバナンス体制

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 <sup>※1</sup> 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 <sup>※2</sup> 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 <sub>2</sub> e [Scope2] 82,420 ton-CO <sub>2</sub> e [Scope1+2] 11,222,657 ton-CO <sub>2</sub> e (2021年度比-11.8%) [Scope3] 20,345,980 ton-CO <sub>2</sub> 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 <sup>※3</sup> 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ティ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

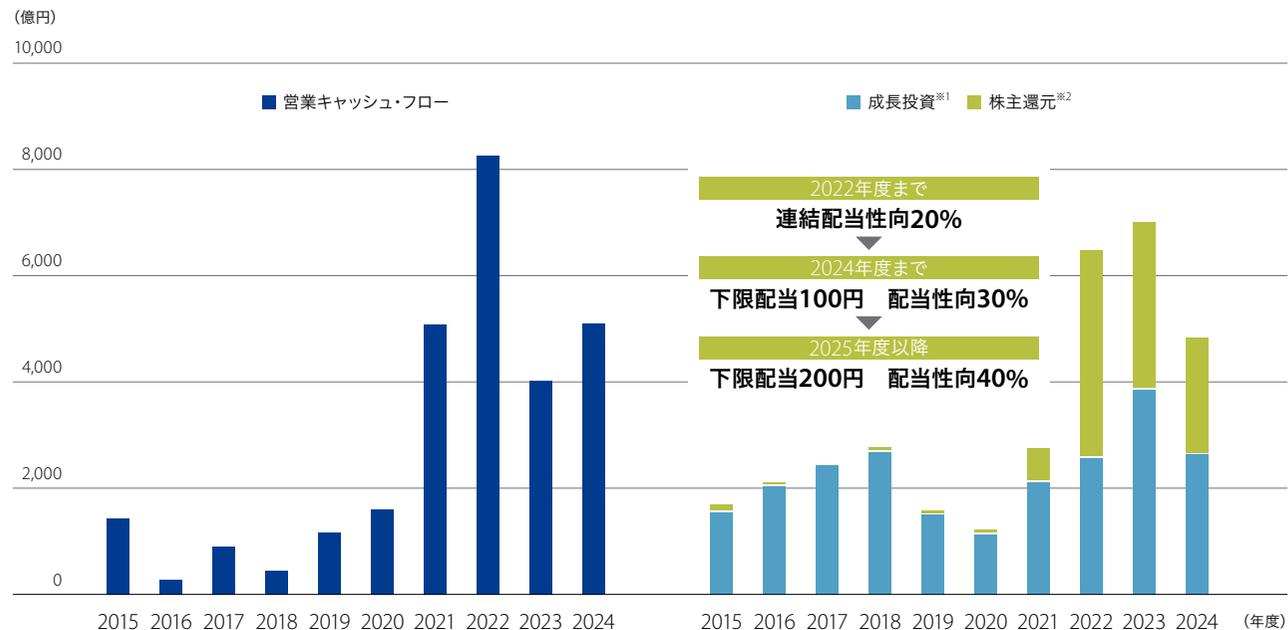
足元の進捗を踏まえ、将来の見通しにも修正を加えました。2030年度の経常利益見通しは、従来の3,400億円から4,400億円へと上方修正しています。これは、2023年の現中期経営計画開始から前半の2年間で営業キャッシュ・フローが想定を大きく上回り、成長投資も当初計画を超えるペースで進んでおり、依然として海運市況に変動リスクがある中でも、資本強化や事業ポートフォリオの再構築、構造改革を通じて安定収益基盤が着実に強化されていることを踏まえた判断です。成長投資の一例としては、エネルギー分野においてLNG船・LPG船を中心に積極的な投資を継続しており、直近ではENEOSオーシャン(株)の原油タンカー事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

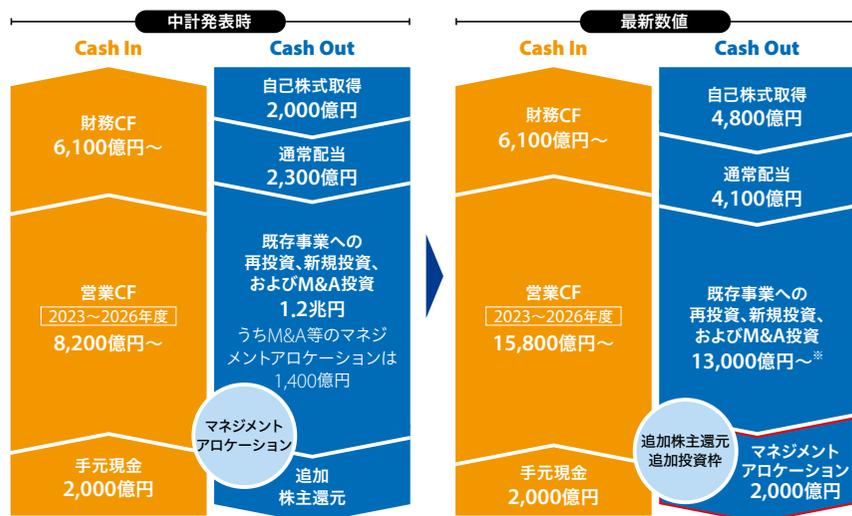
可能な経営管理システムの導入・運用を開始しました。これによりセグメント別バランスシートやROIC(投下資本利益率)の迅速な把握が可能となり、将来的には会計とオペレーションデータの統合をさらに進めAIエージェントを活用することにより業務効率とデータ精度を一段と高めていきます。

## 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、保有船と傭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

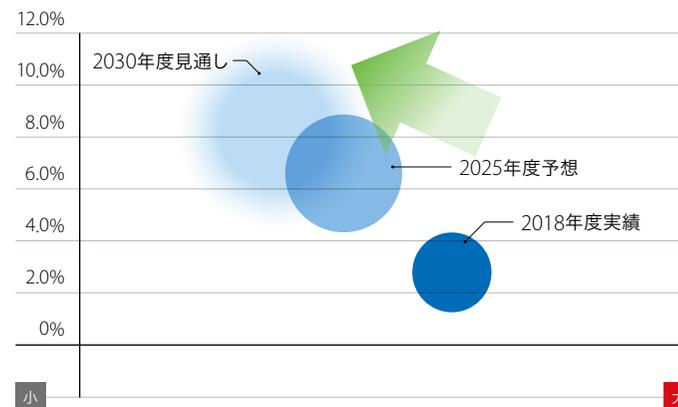
当社グループは、各事業の特性を踏まえたポートフォリオ管理を推進し、収益の安定と資本効率の両立を図っています。事業構造の変革により、変動の激しい市況においても、持続的に利益を生み出せる体質へと転換しています。

● 2018年度実績 ● 2025年度予想 ● 2030年度見通し

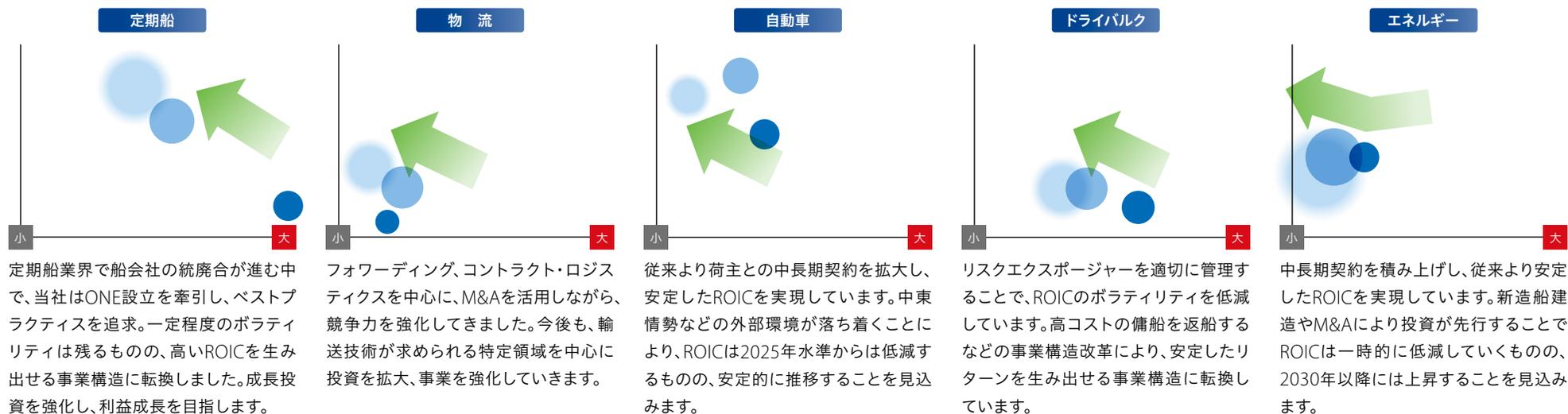
縦軸：直近ROIC 横軸：リタンのボラティリティ(3カ年標準偏差) 円の大きさ：投下資本

※「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	<b>2018</b> 郵船ロジスティクス ▶ 完全子会社化	<b>2024</b> ENEOSオーシャン ▶ LPG船事業等を強化	主な事業譲渡・売却	<b>2021</b> 郵船不動産 ▶ 不動産事業の一部を売却	<b>2025</b> 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。

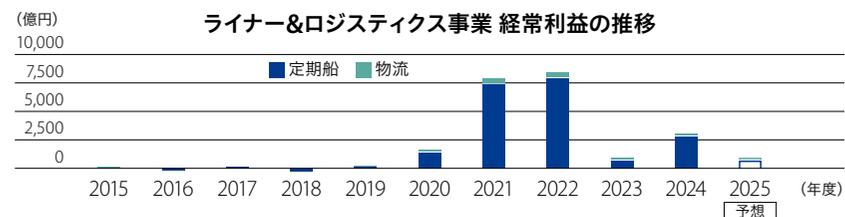
### 安定収益実現のための対応

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

### 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

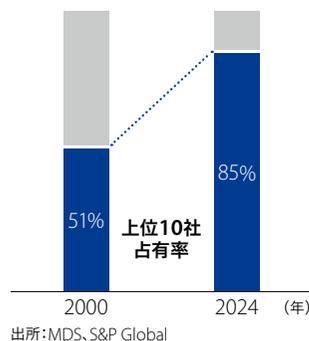
### 定期船事業

#### 再編が進むコンテナ船業界

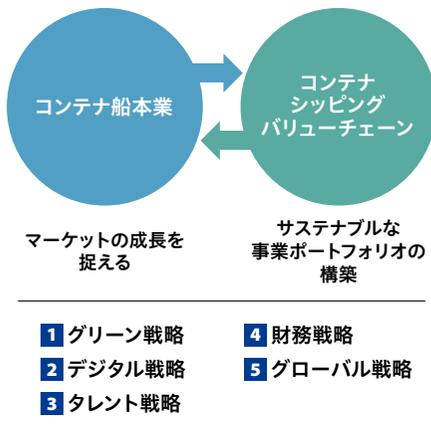
かつて多数存在したコンテナ船社は、運賃の下落や過剰供給による事業環境の悪化を背景に再編が進みました。現在は複数の船社によるアライアンス体制が主流で、船舶の共同運航によりサービス網の拡充や効率化を図っています。

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。

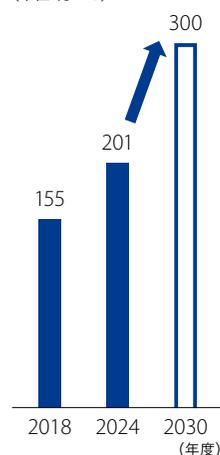
コンテナ船市場占有率



#### ONEの中期経営計画「ONE2030」における成長戦略



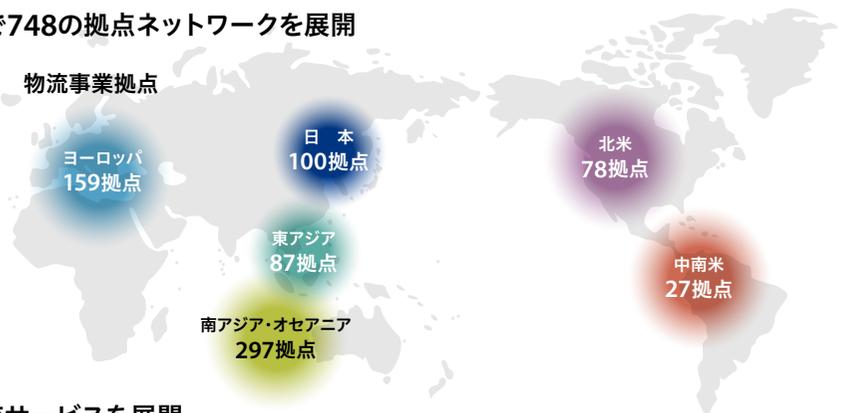
ONEの運航規模 (単位:万TEU)



### 物流事業

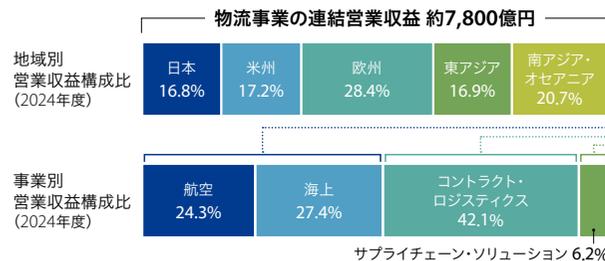
#### 世界46の国と地域、437都市で748の拠点ネットワークを展開

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
- 自動車業界における生産・販売・流通の変化

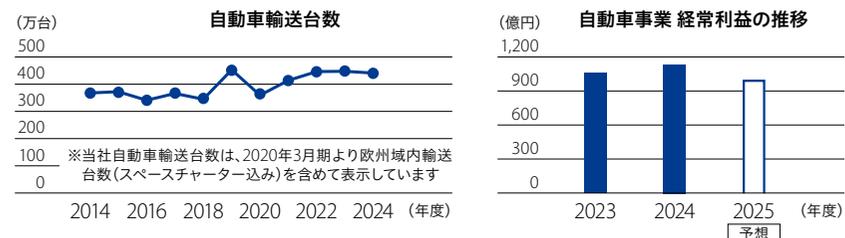
当社グループが対応してきたこと

- 柔軟な運航体制の確立
- 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考えています。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

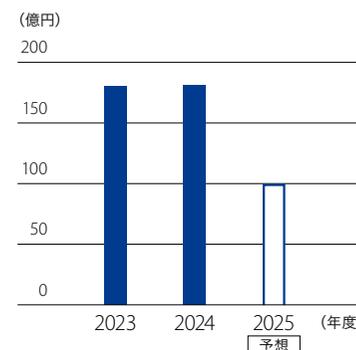
	課題と機会	対応
高度なリスクテイク/ コントロール	市況のボラティリティが高い一方で一定のリスクを取ることで収益創出の機会がある事業環境に対峙	リスク量評価/モニタリングからFFAによるリスクヘッジ/意思決定基準まで一連のプロセスと実行体制を整備
市場構造の変化を 成長機会と捉え収益を創出	市場構造および社会やステークホルダーの要望の変化に対峙	環境対応船の整備、荷量増が見込まれる貨物/トレードの輸送体制確立等

## 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、CO<sub>2</sub>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

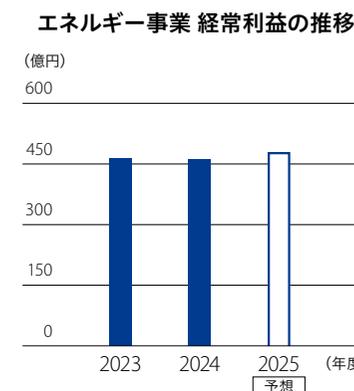
これまでの事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー需要の多様化・脱炭素化の流れ</li> <li>■ エネルギー安全保障の重要性高まりによる在来型エネルギーへの回帰</li> </ul>	当社グループが対応してきたこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次世代エネルギー事業への投資</li> <li>■ LNG/LPG船隊の拡大</li> </ul>
--------------	--	-----------------	--

## 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、CO<sub>2</sub>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**

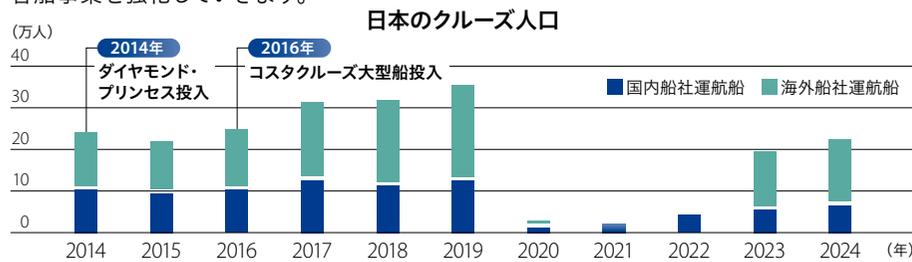
# CRUISE Business / TECHNICAL Ability

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/>

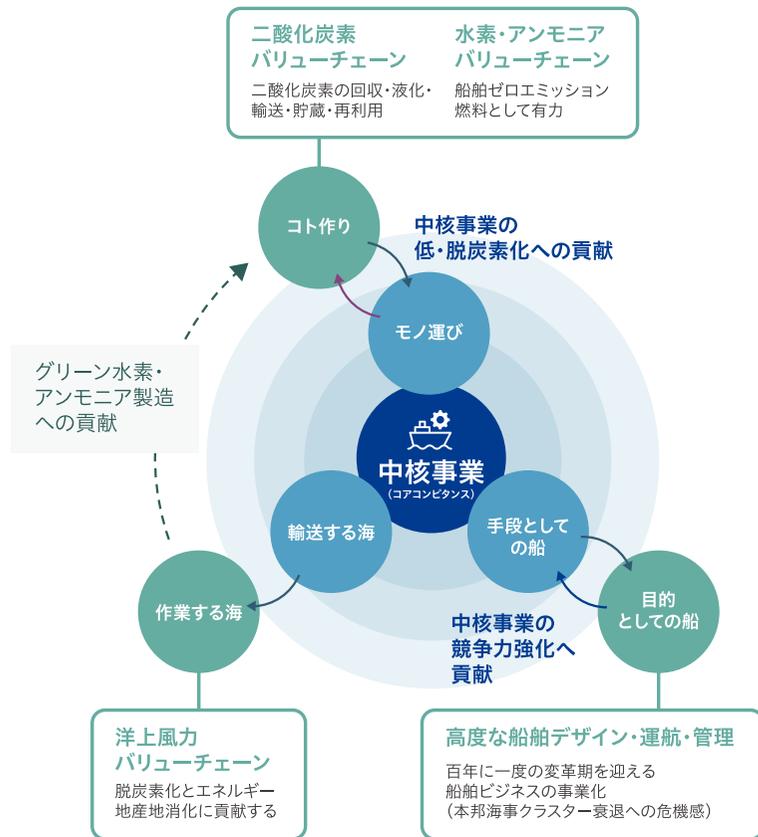
▶ ニュースルーム | <https://www.nyk.com/news/2024/20240919.html>

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。



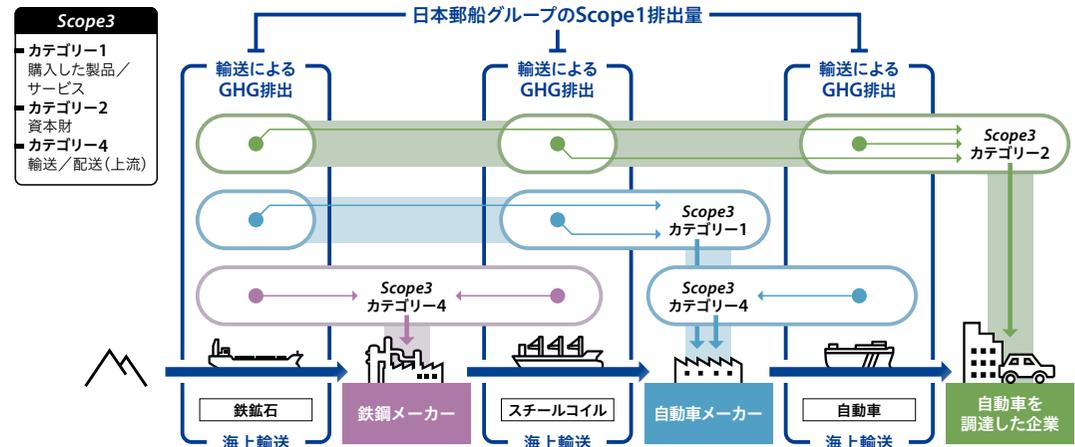
お客さまから選ばれる企業グループへ

## 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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CO<sub>2</sub>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](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](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<sup>※</sup>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](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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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%<sup>※3</sup>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

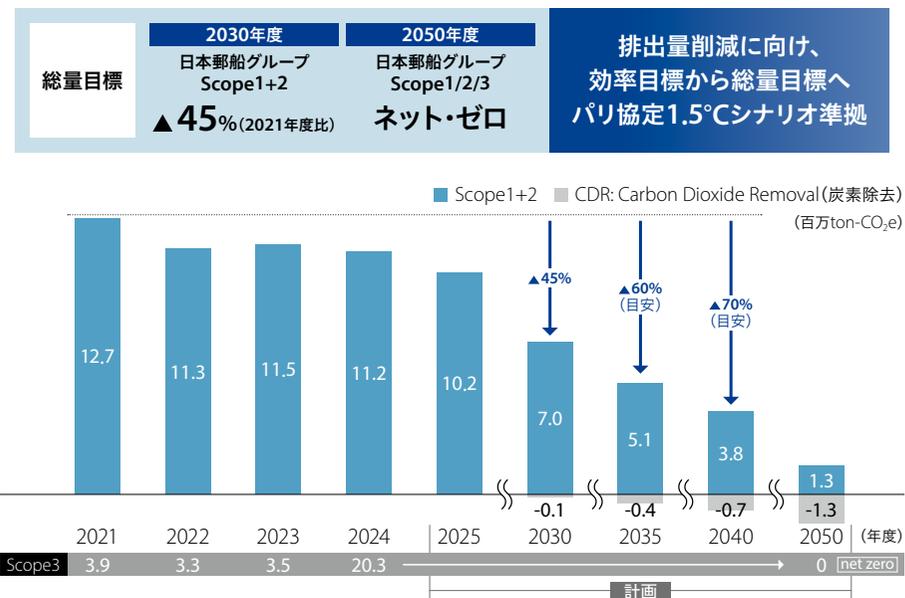
脱炭素目標とネット・ゼロへのシナリオ

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

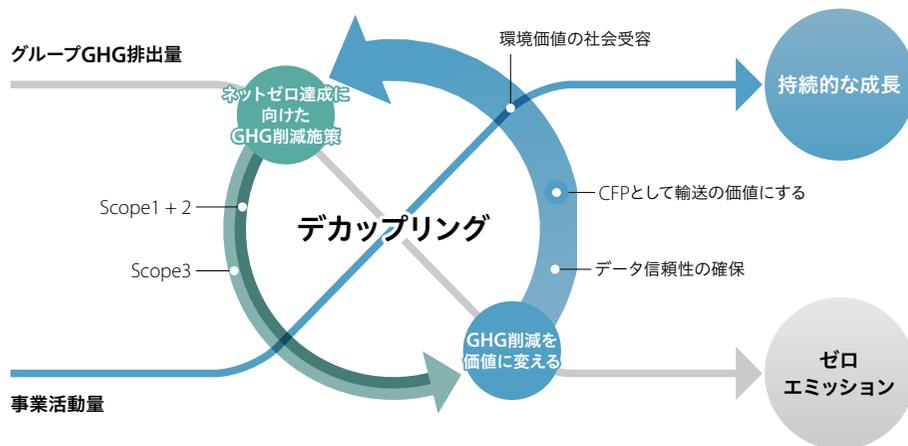
脱炭素戦略

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

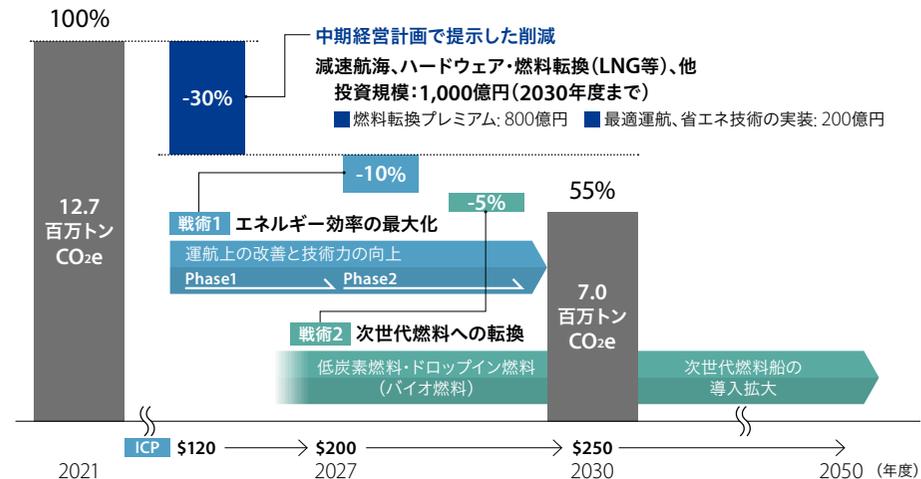
エネルギー効率の最大化については、船体抵抗の低減とエンジンの最適化を主な対策項目として取り組んでいます。

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

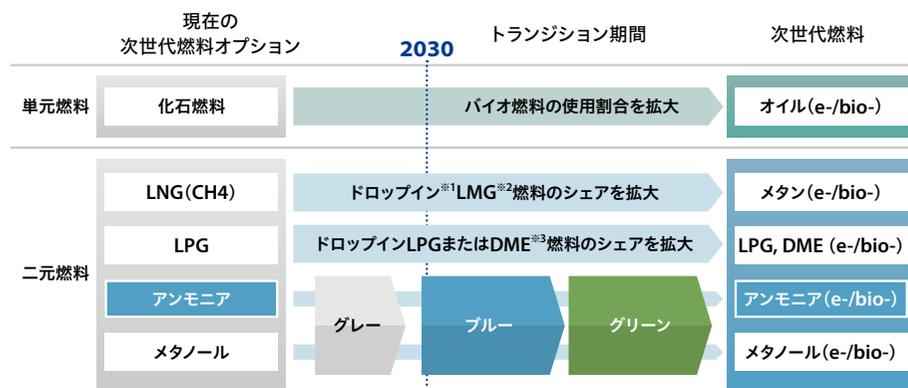
アンモニアやメタノールといった次世代燃料が利用可能となる2030年以降は燃料転換をさらに進めていきます。

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

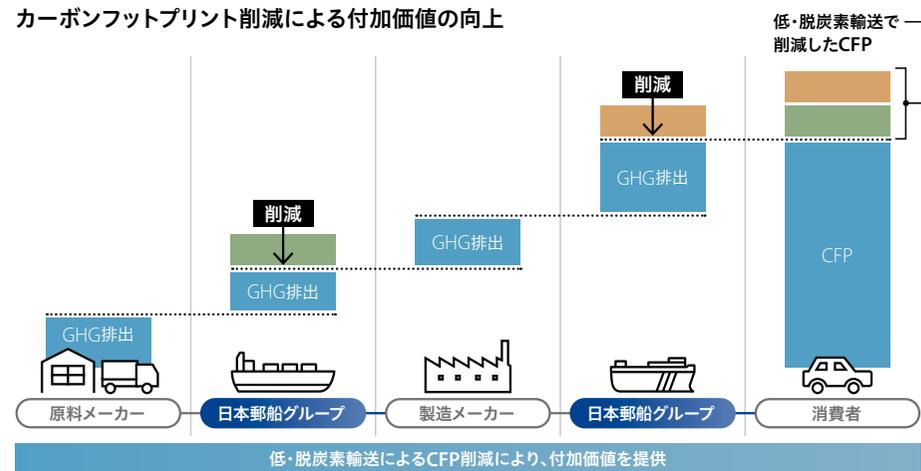
脱炭素を提供価値へ

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CO<sub>2</sub>を直接回収・貯留するDACCS<sup>※</sup>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、CO<sub>2</sub>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。



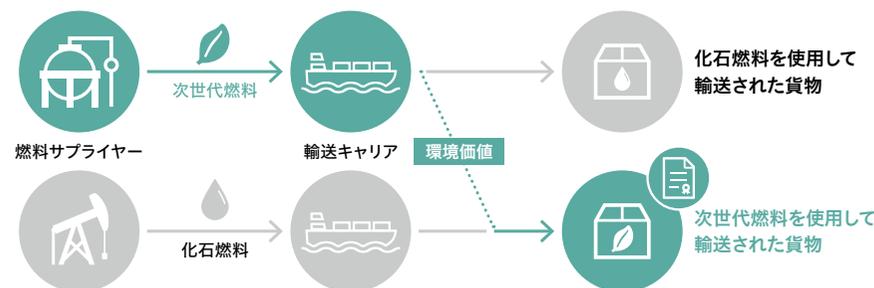
※画像はイメージです

※DACCS:Direct Air Capture with Carbon Storage(直接空気回収・貯留)の略。大気中のCO<sub>2</sub>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。

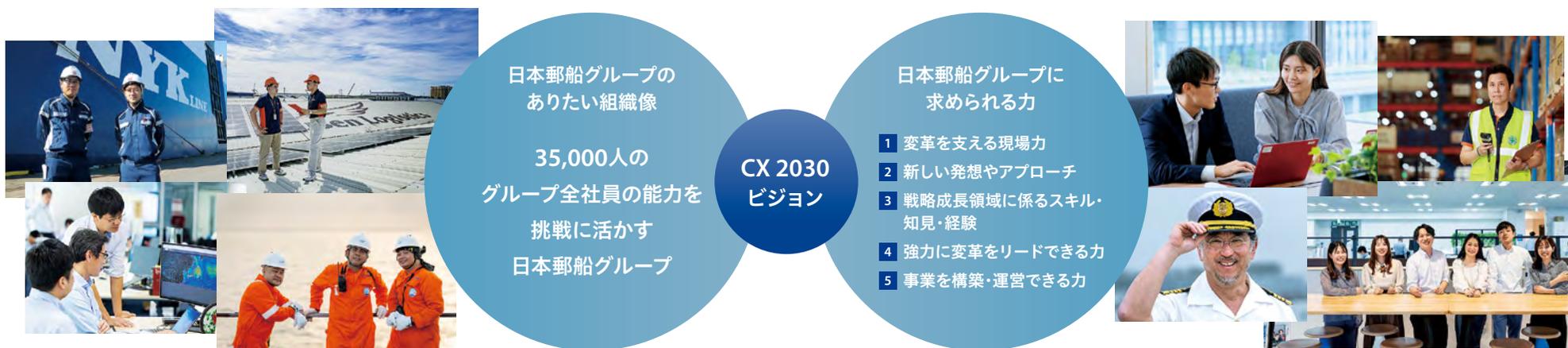
機能戦略の推進 **CX** | CX戦略

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。

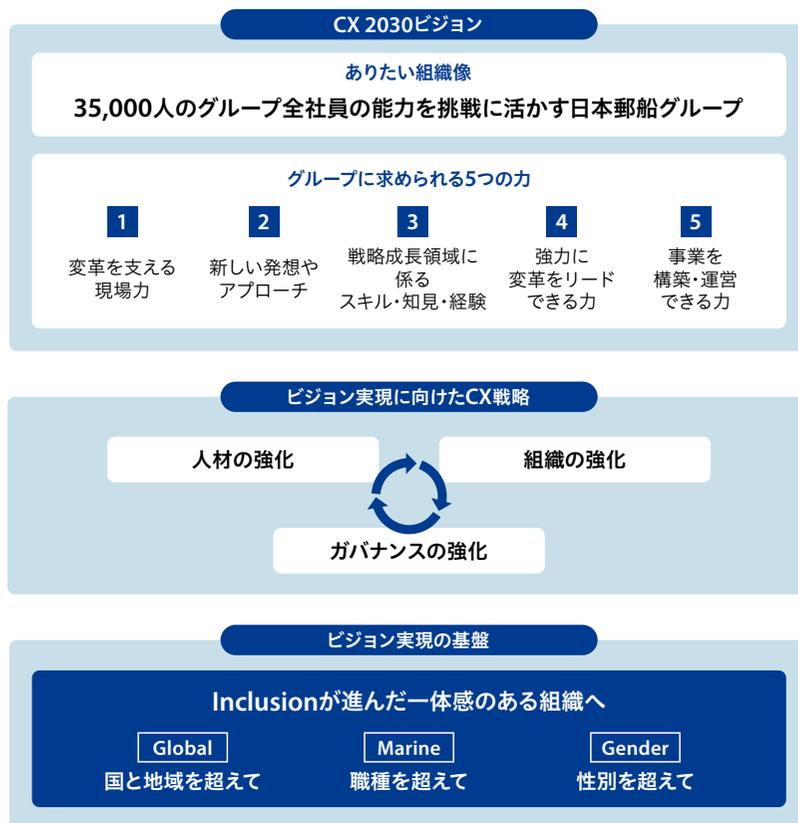
**3 ガバナンスの強化**  
 人材・組織の強化を進めるための触媒として、ガバナンスの強化を推進。グループ会社経営の現地化とマネジメントスタンダードの導入により、全社的な変革を支える基盤を構築。

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

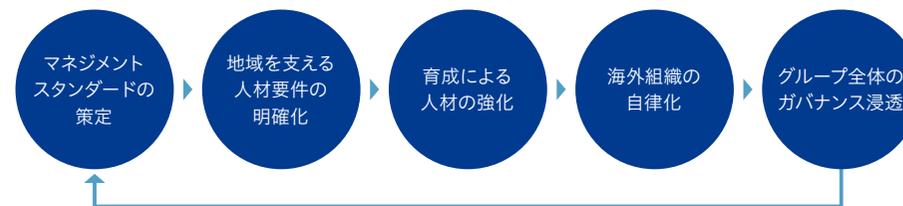
日本郵船グループが変化と挑戦を前向きに受け入れ、価値を生み出し続ける組織へと進化していく道筋を描いたものが、CX Storyです。CX 2030ビジョンで掲げた「ありたい組織像」と「グループに求められる5つの力」を起点に、「人材・組織・ガバナンスの強化」という3本柱の戦略を展開。その基盤となるのが、多様な人材が協働し、Inclusionが進んだ一体感のある組織です。進捗は各指標で確認していきます。



### 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

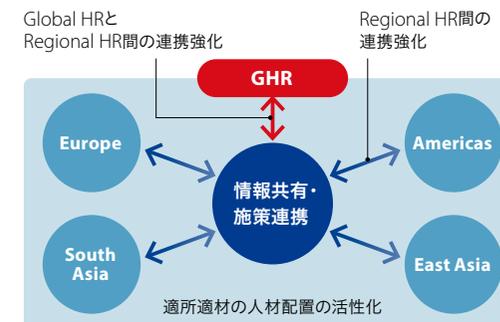


### Global Companyに向けて

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<sup>※</sup>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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>」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。

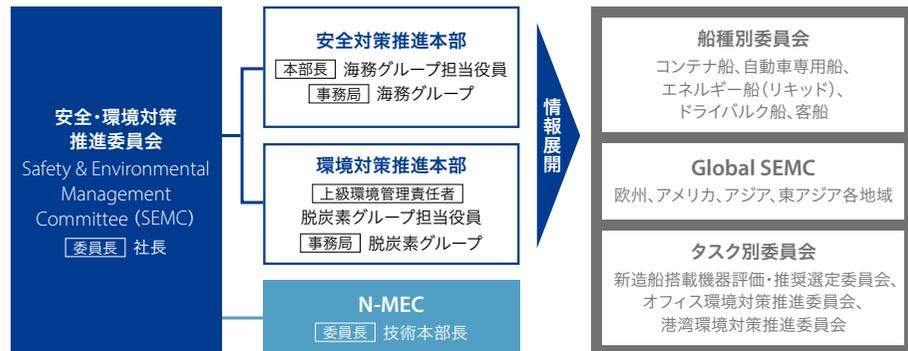
▶ 安全に関する最新の取り組み | [https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report\\_027.pdf](https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report_027.pdf)

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舶、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<sup>※</sup>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](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](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](http://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確か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



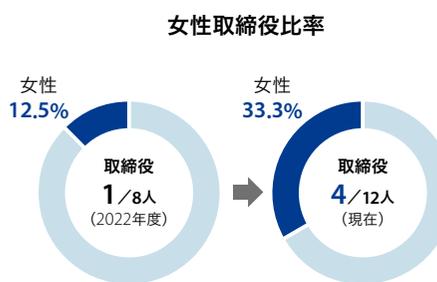
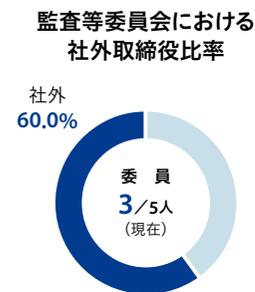
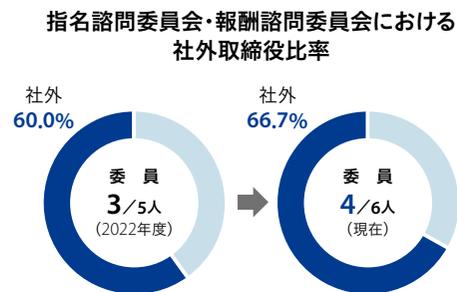
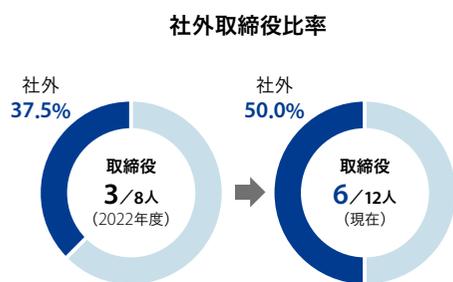
## ガバナンスと企業価値

### ガバナンスを進化させ、企業価値を高める

当社はコーポレート・ガバナンスの強化に継続的に取り組むことが企業価値の持続的向上につながると考えています。当社はこれまで「モニタリング機能の強化と高度化」「機動的かつ透明性の高い意思決定プロセスの構築・維持」を目的として、社外取締役の登用拡大、取締役会運営改善とアジェンダの最適化による取締役会の実効性の向上、監査等委員会設置会社への移行などに取り組んできました。当社は深化するガバナンスを通じて変化の激しい時代においても、中長期的な経営課題に対応していきます。

### ガバナンス強化のあゆみ

- 2002年** 経営委員制度を導入し、業務執行体制を強化
- 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2名を選任  
取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2010年** 証券取引所に、国内の金融商品取引所が定める独立役員として届出
- 2015年** 日本版コーポレートガバナンス・コード導入に伴い、以下を策定
  - ・コーポレートガバナンス・ガイドライン
  - ・取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方
  - ・役員等選任指名方針・手続
  - ・社外役員候補者の推薦に関する独立性基準
  - ・役員等報酬決定方針・手続
- 2016年** 社外取締役を1名増員し3名に、また社内取締役を2名減員し、取締役の総員数は1名減員し12名に  
業績連動型株式報酬制度を導入  
指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置
- 2017年** 社内取締役を1名減員し取締役の総員数を11名に  
筆頭社外取締役を設置
- 2018年** 取締役会の実効性に係る自己評価の集計、分析等に外部機関を起用  
社内取締役を2名減員し取締役の総員数を9名に
- 2019年** 社内取締役を1名減員し取締役の総員数を8名に  
ガバナンス強化委員会を設置
- 2020年** 機動的な意思決定に向けたプロセスの見直しおよび経営会議の新設  
経営委員を執行役員に名称変更および執行役員会の位置付けを変更  
指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更
- 2021年** ESG経営推進委員会(現:サステナビリティ戦略委員会)を新設
- 2022年** 業績連動型金銭報酬制度を導入
- 2023年** 監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の実効性向上とモニタリング機能強化を図るとともに、社外取締役比率を50%に増加



## 取締役会議長メッセージ

# 企業価値の持続的向上へ、 取締役会運営をリードします

いま海運業を取り巻く環境は、かつてなく不透明感を増しています。私は日本郵船の経営者として、企業価値の向上に尽力してきました。現在は取締役会長・取締役会議長として、自身の経験と社外取締役の皆さんの知見を合わせ、市況変動の影響を最小限に抑えつつ、長期成長に向けてマネージされた投資と株主還元の最適なバランスを通じて、企業価値の最大化を目指しています。

企業価値の定義はさまざまですが、私は時価総額といった定量的なものに加え、社会的存在意義やステークホルダーからの信頼、中期経営計画の執行力といった定性的な要素も含めて評価されるべきものと考えます。取締役会の使命は、そうした企業価値を持続的に高める仕組みを整え、その実効性を高めることにあります。

そのために社外取締役との対話には、特に力を入れています。監査等委員会設置会社へ移行して2年。1年目は試行錯誤もありましたが、2年目には大きな進化を遂げたと実感しています。取締役会の議論の質と実効性を高めるべく、経営課題の背景、経営会議での議論などを予め社外取締役へ共有する仕組みを整えました。これは取締役会で議論された内容に沿って執行されているかを社外取締役がモニターする機能も兼ねています。移行以前は執行側の個別案件説明に時間を取られ、グループ全体の方向性や大局的議論に時間を割けない課題がありましたが、この仕組みにより取締役会は議論中心に移行しました。

また、期初に年間アジェンダをすり合わせる機会を設け、

予め時間を確保してしっかりと議論する流れを整えることで、実効性を高めています。加えて、事業理解を深める現場視察や、年に複数回設けている私と社外取締役の1対1での意見交換の機会を通じて情報非対称性を解消し、会議では発言しにくい論点を拾い上げています。現在はCEO継承計画の明確化も課題と捉え、取締役会全体での議論と合意形成をすべく指名諮問委員会を中心に議論を進めています。社外取締役には高い関与を求めており、十分な時間を割けず実効性が損なわれることがないよう、他社での兼任状況を考慮した上で選任しています。

持続的な利益創出の鍵は、ROIC経営です。中期経営計画で掲げた6.5%以上を基準に、事業ごとのリターンを可視化し、低採算資産の入れ替えを取締役会で監督しています。「この事業を本当に持ち続けるのか?」といった率直な問いが社外取締役から発せられ、執行側は論点と根拠を明確に説明する。こうした対話の枠組みそのものが、企業価値向上に寄与しています。

私たちはこれまで、物流を通じて社会に必要なとされる価値を創出し、変化に適応しながら事業を継続してきました。人とモノの流れを止めず、先を見据えて備える姿勢は、140年の歴史の中で培った当社の強みであり、変革を支える土台です。どんな状況でも先を読み、議論し、挑戦を恐れずに前へ進み続けます。取締役会は社外取締役と共にその先頭に立ち、投資家の皆さまと真摯な対話を重ねてまいります。引き続き、ご支援をお願い致します。

### 取締役会活性化に 向けた取り組み

- 社外取締役へのブリーフィング
- 社外取締役への定例取締役会議案事前説明
- 社外取締役のみによる討議事項等レビュー会
- 社外取締役への事業運営進捗報告
- 社外取締役と取締役会議長の1対1の対話
- 取締役合宿(年1回/終日(又は半日×2回))
- 社外取締役向け国内外現場見学会(年1回程度)

取締役会長

長澤 仁志



取締役一覧 (2025年6月18日現在)

取締役



長澤 仁志  
取締役会長

指名諮問委員 報酬諮問委員



曾我 貴也  
代表取締役社長・  
社長執行役員

指名諮問委員 報酬諮問委員



河野 晃  
代表取締役・  
副社長執行役員

指名諮問委員 報酬諮問委員



鈴木 康修  
取締役・  
常務執行役員

指名諮問委員 報酬諮問委員



田邊 栄一  
筆頭独立社外取締役



志済 聡子  
独立社外取締役

指名諮問委員 報酬諮問委員



桑原 聡子  
独立社外取締役

指名諮問委員 報酬諮問委員

取締役在籍年数/年齢

14年/67歳

3年/65歳

2年/63歳

新任/57歳

6年/71歳

1年/61歳

新任/60歳

所有株式数

293,096株

54,422株

61,082株

8,600株

11,773株

177株

4,107株

期待役割/選任理由

エネルギー輸送部門や海洋・グリーンビジネス等の新規事業を推進し、ドライブル事業の構造改革も主導。社長としてサステナビリティ経営を推進し、現在は会長として取締役会の実効性向上と企業価値の持続的向上に向けた経営監督に取り組む。グループ全体の方向性を見据えた統治と戦略判断に長ける。

自動車輸送本部、経営企画本部の責任者を歴任し、2023年より社長を務める。中期経営計画の着実な実行とサステナビリティ経営の加速を通じて、持続的な経営基盤の強化と事業収益の安定化に取り組む。多様な事業領域に精通し、全社を俯瞰したリーダーシップによりグループ経営全体を牽引する。

エネルギー事業を中心に経験を積み、現在はCFO、経営企画本部長を兼務。財務戦略と資本政策に精通し、脱炭素投資やサステナビリティ経営を推進。株主・投資家との対話にも注力する。事業の持続的成長と資本効率の向上を両立させる戦略的視点に基づき、経営の質的強化に貢献する。

総務・人事部門で経験を積み、現在Chief Compliance Officer、Chief Human Resources Officer 兼総務本部長。当社グループの多様な人材が、個性を武器に挑戦していける「真のグローバル企業」を目指し、人材および組織の強化を推進するとともに、ガバナンス強化と内部統制のさらなる深化に貢献。

三菱商事(株)において副社長執行役員などを歴任。豊富な経営経験と執行監督経験に基づき、事業ポートフォリオ構築、資本政策、リスク管理、ガバナンス体制に関する知見を有する。長期的な視点での経営判断や企業統治に関する経験を活かし、経営の健全性と持続的成長の両立に寄与することが期待される。

多国籍IT企業や大手医薬品メーカーで、営業統括、IT・DX部門責任者を歴任。企業風土改革や組織改編を伴うDXをリードした経験を持ち、IT戦略や業務変革に関する実践的知見を有する。技術と組織変革を両輪で進めた経験に基づき、全社的なDX推進において重要な提言が期待される。

弁護士として企業法務・金融法務の豊富な経験と知見を持ち、監査役、監査等委員である取締役として当社の監査に従事。すべてのステークホルダーの視点を踏まえ、幅広い見地から、取締役会および取締役等の職務執行の監督と各諮問委員会での協議および手続きの透明性の確保等に貢献。

監査等委員  
である取締役



小杉 桂子  
取締役  
常勤監査等委員



日暮 豊  
取締役  
常勤監査等委員



中曾 宏  
独立社外取締役  
監査等委員

指名諮問委員 報酬諮問委員



井伊 基之  
独立社外取締役  
監査等委員



野々宮 律子  
独立社外取締役  
監査等委員

取締役在籍年数/年齢

2年/58歳

新任/62歳

2年/71歳

新任/66歳

新任/63歳

所有株式数

15,782株

95,056株

1,436株

0株

0株

期待役割/選任理由

在来船事業、自動車船事業、企画・環境関連業務などの幅広い領域に従事し、内部監査室長に就任以降は、グループ経営の規律明確化と内部監査機能の向上を通じたコーポレート・ガバナンスの強化に貢献。豊富な業務経験と内部監査に関する専門的知見を活かしてコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

総務・人事・法務部門を経験し、Chief Compliance Officerおよび総務本部長を歴任。当社グループにおける豊富な業務経験と、総務・人事・法務・コンプライアンスに関する専門的知見を活かし、取締役会のモニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

日本銀行に入行以降、金融市場局長、理事、副総裁を歴任し、国際的な金融・経済分野全般の知見と金融システムや市場の危機管理の分野における豊富な経験をもつ。中央銀行における豊富な実務経験に基づき知見を活かし、取締役会のモニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

公益性と事業性の両立が求められる日本の大手電気通信事業会社において、グループの技術戦略業務や国際標準化分野に従事し、さらに代表取締役社長として企業経営に携わる。企業経営者としての高い見識とIT分野における豊富な経験を活かし、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

米国および日本の会計事務所での経験と米国公認会計士資格、M&Aアドバイザー企業においてM&Aおよび事業開発、さらに代表取締役CEOとして企業経営に関わる。会計・財務分野と国際的なM&Aにおける豊富な経験を活かし、モニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

取締役のスキル・マトリックス

役位	氏名	経営一般に重要な要素			経営戦略実現に必要な要素			
		企業経営	財務・会計	リスクマネジメント	サステナビリティ	テクノロジー	人材・組織開発	グローバルインサイト
取締役	取締役会長	長澤 仁志	●		●	●		
	代表取締役社長・ 社長執行役員	曾我 貴也	●	●		●		●
	代表取締役・ 副社長執行役員	河野 晃		●	●	●		
	取締役・ 常務執行役員	鈴木 康修			●			●
	筆頭独立 社外取締役	田邊 栄一	●	●	●			
	独立 社外取締役	志済 聡子				●	●	●
	独立 社外取締役	桑原 聡子			●	●		
取締役 監査等委員	取締役 常勤監査等委員	小杉 桂子			●	●		
	取締役 常勤監査等委員	日暮 豊			●		●	
	独立社外取締役 監査等委員	中曾 宏		●	●			●
	独立社外取締役 監査等委員	井伊 基之	●				●	
	独立社外取締役 監査等委員	野々宮 律子	●	●				●
スキル選定理由 判断基準		当社グループの事業領域は多岐にわたり、事業戦略の決定および事業運営の統制には高度かつ総合的な審議・判断が求められます。そのため、企業または同様の組織における運営経験と実績を重視します。	当社グループの持続的な企業価値向上を目指すため、成長投資の促進、強固な財務基盤の構築、株主還元方針の策定、企業会計におけるコンプライアンスの確保および資本市場との適切な対話に関する専門性と経験を重視します。	当社グループの事業は、世界各国・地域に跨り、船舶を中心としたオペレーションと、それを支える組織で運営されています。法令等を遵守した上で、適切な内部統制体制を整備・確立し、当社グループにとって重要なリスクを特定した上でその管理体制を構築できる専門性と経験を重視します。	当社グループは、社会課題の解決に資するサービスを提供します。中でも、船舶の新燃料化推進は重要な経営戦略であり、高度な経営目標設定と実現力、業界におけるリーダーシップに加え、自然資本の持続的利用に関する洞察力も求められます。この分野において世界の潮流を捉え、企業価値を高めるための専門性と経験を重視します。	当社グループのイノベーションの源泉は、長年にわたり積み重ねた現場での技術と、経験に関するデータにあります。これらの技術とデータ、そして最新のデジタル技術を組み合わせ、企業変革や経営戦略を推進できる専門性と経験を重視します。	当社グループは、世界中に現場を有しています。グローバルに活躍する人材を育てる戦略と、グループ社員のすべての努力を組織の力へ転換する組織開発戦略を効果的に推進できる専門性と経験を重視します。	当社グループはグローバルな市場で多様な事業を展開しており、国際情勢および各国の市場動向・法規制・文化的背景に関する深い理解が求められます。これらのグローバルインサイトを持ち、海外グループ会社の運営を含む、国際的な事業運営を成功に導く専門性と経験を重視します。

## 社外取締役メッセージ



# 資本が強化された今こそ、 リスクを選び抜く 攻めのガバナンスを

筆頭独立社外取締役

田邊 栄一

海運業という市況の変動が大きい業界において持続的な成長を実現するためには、戦略的なリスクテイクが不可欠です。当社ではここ数年で財務体質が向上し、事業ポートフォリオの見直しを進め、企業としての“足腰”が格段に強化されました。これにより取締役会としても「どこまでリスクを取れるか」を見極めつつ、経営陣の起業家精神を尊重しながら前向きな投資を後押しする姿勢が強まっています。

市況のボラティリティに左右されない安定的な利益創出のためのあるべき経営とは何かを突き詰める議論を重ねてきました。マクロではROICを軸とした事業ポートフォリオの最適化、ミクロでは船種ごとの市況エ

クスポージャー管理やデリバティブの活用によるリスクヘッジなどが実践され、現場と取締役会が一体となってリスク管理レベルを引き上げています。

コンテナ船事業を担うOcean Network Express Pte. Ltd.に対する関心は高く、きめ細かな議論がなされています。市況変動を抑える特効薬はないものの、非スポット/スポット比率の最適化や資本効率の向上、経営体制改革など地道な取り組みが進められており、取締役会としても継続的な関与と支援を行っています。

さらに、スエズ運河の回避や地政学リスクの顕在化といった昨今の複合的リスクにも対応できるよう、地域ごとのエクスポージャーの把握とシナリオ分析の体制

も整備を進めています。過去の経験と現場の知見を活かし、取締役会でもリスクへの対応力を高める努力を続けています。

安定的な利益創出のための経営というテーマも進化しており、単なる収益目標の管理というレベルから、総合物流企業として事業ポートフォリオを構築し個別事業の分散効果を活用して全体のボラティリティを抑えるべく常に議論しています。

全体として、当社は取締役会を起点に、攻めと守りのバランスを取った企業価値向上の仕組みを深化させているところです。

## グループ会社も含めた多様な経営体制の構築に取り組んでいます

私は指名諮問委員会委員長として、サクセッションプランに関与しています。取締役会は12名中6名が社外取締役、うち3名が女性という体制を整備し、現役の経営陣のみで次期経営者を選定する時代から脱却し、「候補者を冷静に見極める目線」を育む仕組みを機能させています。グループ各社を含めた人材育成も視野に入れ、多様な経営体制の構築に取り組んでいます。

## 株主還元と成長投資を、企業価値向上の観点でバランスさせていきます

取締役会の実効性についても、議題の選定と時間の使い方を見直すことで、より本質的な議論に集中できる体制が整ってきました。例えば資本政策については、株主還元と成長投資のバランスや資本構成の最適化、レバレッジ水準などを因数分解して検討するなど、以前よ

り精緻な議論を行っています。企業価値向上に向けては、強化された資本基盤のもと、戦略性の低い事業からの撤退を進めるとともに、エネルギー事業や物流事業領域での買収など積極的な成長投資が展開されています。こうしたポートフォリオの変革とリスク管理能力の高度化により、資本コストを実質的に低下させていくことを取締役会としてもサポートしていますが、市場には十分に理解されていない側面もあり、「伝える力」や「投資家との対話力」の向上も課題となっています。

### インフラ企業としての使命感を共有しつつ、 企業価値向上に貢献します

当社グループは国家のエネルギーや食料の安全保障を担うインフラ企業で、国際海上輸送におけるバリューチェーンの中核としてさらなる存在感を発揮できる余地は大きいと考えています。脱炭素化やICT(情報通信技術)の進化によって新たな収益機会も生まれてきており、世界にも誇れる一級の運航技術と蓄積されたデータを駆使して、次世代の輸送インフラを支えるという使命をしっかりと果たしつつ、新たな事業機会を捉えることが可能だと考えています。

私は、社外取締役は株主を含むステークホルダーの代弁者でもあるという意識を持っています。企業価値の向上には、経営の質を高めるとともにそれをステークホルダーに適切に伝えることが欠かせません。投資家の皆さまとの対話においては、社外取締役は客観的な視点を提供する役割を担いますが、今後の対話の機会においては「ガバナンスは機能しているのか」といった問いにも真摯にお答えしていきたいと考えています。株主の皆さまには、市況の波を超えた長期的な成長を目指す当社グループの挑戦を、温かくも厳しい目で見守っていただければ幸いです。

## 丁寧かつ建設的な議論を通じて、 企業価値向上に貢献します

独立社外取締役  
志済 聡子

社外取締役に就任して1年、取締役会の議論は財務にとどまらず、人的資本やサステナビリティ、DXなど非財務領域にも広がり、多様な会議体を通じて業界、議案の背景に関する理解を深めたうえで臨むことで、丁寧かつ建設的な議論ができています。特に、取締役会議長の長澤会長が「何でも質問してほしい」と、情報の非対称性を解消するために社外取締役との1on1対話を年に数回設けている点は、他社ではあまり見られない稀有な取り組みです。また、議題の選定がより難しくなる中でも、重要と思われるテーマを提起すれば、迅速に対話の機会を設定していただける点も、当社の取締役会の良さだと感じています。

DXについては、当社は3年連続でDX銘柄に選定され、業界標準の構築にも貢献した点が高く評価されています。中期経営計画においてDXが戦略に組み込まれ、各部門と連携して実行されていることも評価の一因です。DXを成長の“Enabler=実現を可能にする力”として捉え、生成AIの活用やERP(基幹業務システム)刷新を通じて業界標準づくりにも挑戦しており、今後のさらなる進化に大きな期待を寄せています。

また、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)では、35,000人の多様な社員一人ひとりの力を引



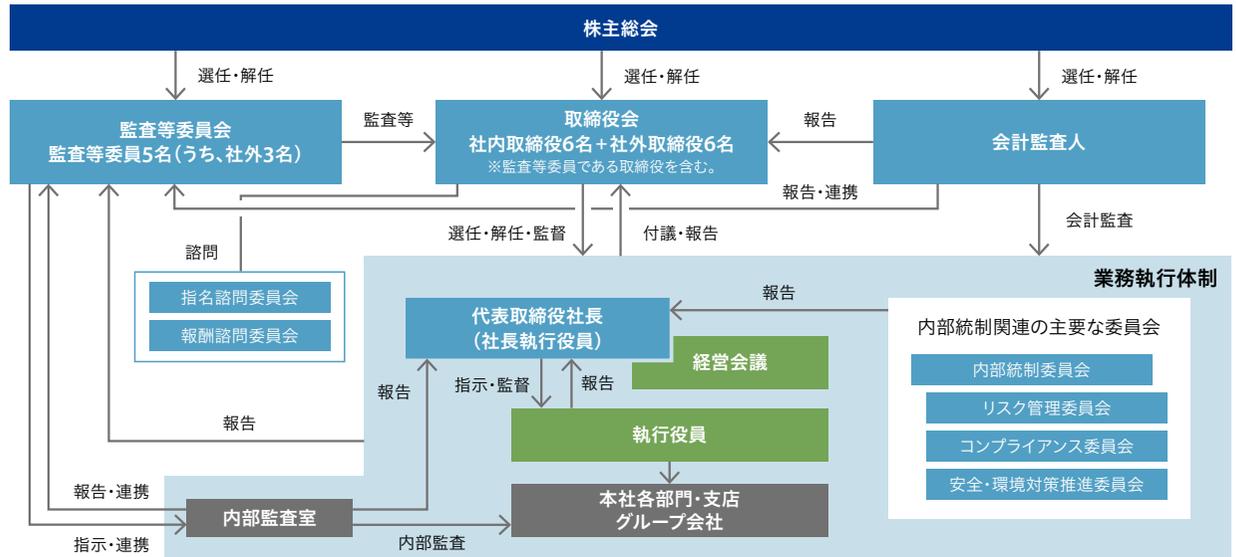
き出すことで、真のグローバル企業を目指しています。非財務指標・KPIとしては2030年までに女性管理職比率30%という目標を掲げ、着実な啓発・育成と外部人材の採用という両輪で取り組みが進められています。女性管理職の育成は一朝一夕にはいきませんが、私も社外取締役として、こうした取り組みを後押ししていきたいと考えています。

私たち社外取締役は執行とは適切な距離を保ちつつ、一方で真剣勝負で議論に臨み、取締役会での一人一票の重みを胸に、株主還元と成長投資を通じた企業価値向上の最適解を追求しています。投資家・アナリスト・株主の皆さまからの厳しい声も成長するための糧と捉え、今後も建設的な議論を尽くし、その期待に応えてまいります。

## ガバナンス体制

当社は、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会、当社および当社グループ会社従業員などのステークホルダーの信頼を得て、その期待に応えるべく経営の透明性と効率性を確保し、適切な経営体制の構築・維持に努めています。機関設計については、監査等委員会設置会社を採用しています。取締役会は独立役員である社外取締役6名を含む12名で構成されており、監査等委員会は監査等委員である社外取締役3名を含む5名で構成されています。重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役に委任することにより、劇的に変化する経営環境に迅速に対応する体制を構築し、取締役会による決議と監督のもと、業務執行取締役に加えて執行役員が業務を執行しています。また、取締役会機能の透明性の確保のため、取締役会の諮問機関として社外取締役（原則として筆頭）を委員長とし、独立社外取締役を過半数とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しており、定期的に委員会を開催しています。独立社外取締役は取締役会、各諮問委員会の他、重要な委員会・会議への出席、グループ全体のガバナンスと内部統制強化に関する提言、役員懇談会における活動、国内外現場の視察などを行っています。

ガバナンス体制図(2025年6月18日現在)



### 監査等委員会

取締役の職務執行を監査し、経営の健全性と透明性を支える機能を果たしています。

委員長

取締役  
監査等委員  
小杉 桂子

#### 2024年度の主な審議事項

- 監査計画および重点監査項目に関する審議
- 会計監査人の選解任の審議
- 内部監査計画の審議
- サイバーセキュリティ対応に関する検討
- 内部統制システムに関する運用の確認



### 指名諮問委員会/報酬諮問委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員を選解任および報酬に関し、透明性と客観性の高い審議プロセスを経て意思決定を行うための取締役会の諮問機関としての機能を果たしています。

委員長

筆頭独立  
社外取締役  
田邊 栄一

#### 指名諮問委員会:2024年度の主な審議事項

- 取締役候補および執行役員の選任の審議
- 取締役評価の在り方に関する検討

#### 報酬諮問委員会:2024年度の主な審議事項

- 取締役等の報酬制度の改定および水準の検討
- 業績連動指標の達成度に関する審議



### 経営会議

機動的かつ透明性の高い意思決定を行うため、取締役会付議事項および社長決裁事項等の重要な業務執行のための事前の審議機関としての役割を果たしています。

議長

社長執行役員  
曾我 貴也

#### 2024年度の主な審議事項

- 環境対応大型原油タンカーの建造・備船契約締結
- D&I Promise制定
- JAXA宇宙戦略基金事業の1つをJAXAより受託
- ENEOSオーシャン(株)(現NYK Energy Ocean(株))の子会社化

## GOVERNANCE TOPIC

### 内部監査の進化

当社グループは、グループ全体のガバナンス体制強化に向けて、内部監査の進化に取り組んでいます。経費・会計・勤怠などのデータを基に異常値やリスクの兆候を可視化する「データ監査」を導入・発展させ、監査の効率化と精度向上を図っています。本社および国内グループ会社の監査については、多様な視点と専門性を取り入れるため、主要グループ会社からの出向人材や外部の経験者人材を登用し、監査人同士の相互学習と手法の高度化を進めています。海外グループ会社の監査については、海外4拠点（米州、欧州、東アジア、南アジア）に内部監査人を配置し、本社との連携体制のもと定期的な事業監査を実施しています。海外での監査結果は本社担当役員に加え、各拠点の地域責任者にも報告されており、地域単位での統制強化にも寄与しています。本社の内部監査室と海外の監査組織が共通の理解に基づき、ベストプラクティスを追求・連携することで、グループ全体の内部統制基盤を支える仕組みが着実に進化しています。

## 役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度は、経営方針の実現に向けた取締役等の取り組みを後押しし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営の推進を促すこと、また、短期のみならず中長期的な業績向上に貢献する意欲を高め、各取締役等が担う役割・職責等に応じた適切なインセンティブとして機能することを目的として設計しています。

### 役員報酬制度の概要

報酬制度	種類	固定/変動	対象期間
基本報酬	金銭	固定	-
業績連動型 変動報酬	業績連動型 金銭報酬	変動	年次
	業績連動型 株式報酬	固定 変動	中期経営 計画期間

#### 業績連動型金銭報酬

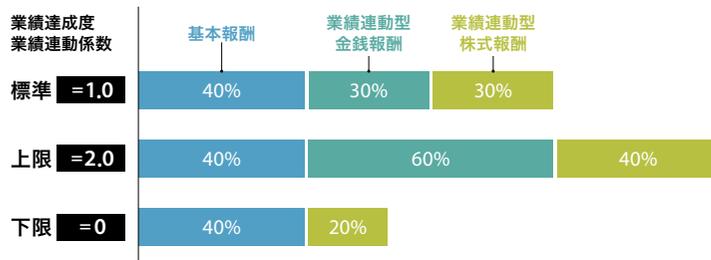
業績連動指標	構成割合	算定方法
連結経常利益	50%	中期経営計画で掲げる 目標値との比較
連結ROE	50%	

#### 業績連動型株式報酬

業績連動指標	構成割合	算定方法	備考
<b>配当込みTSR</b> (株主総利回りTotal Shareholder Return)	70%	東証株価指数(TOPIX) 成長率との比較	-
<b>サステナビリティ指標</b>  (注) 重大な事故やコンプライアンス事案 が発生した場合は、その度合いに応 じ報酬諮問委員会にて減算を審議	30%	以下の非財務指標について 2030年度目標に対し、毎年均等 に達成すると仮定して基準値を 設定し、対象期間終了時の達成 度を算定  ■ GHG排出量(総量) ■ 女性管理職比率	日本郵船グループ 非財務指標・KPI目標 ■ 安全 ■ 重大事故件数 0件 ■ 環境 新脱炭素目標 2030年度 Scope1+2 45% <sup>**</sup> 削減 (※2021年度比総量ベース)
		マテリアリティ(安全、環境、人 材)への取り組みの進捗状況を 報酬諮問委員会にて評価	■ 人材 女性管理職比率 2030年度 30%

### 報酬構成のイメージ図

下記は社長の場合の構成割合で、役位により変動します。



### 社外取締役のサポート体制

当社グループは、社外取締役が十分な知見と情報に基づき職責を果たせるよう、取締役会に先立ち、企画部門や関連部門による事前説明を実施しています。また、監査等委員会室を設置し、専任スタッフを配置することで、監査等委員である社外取締役の活動を継続的にサポートしています。これらの体制により、社外取締役の経営に対する監督機能と助言機能の実効性を高めています。

<b>情報提供・事前説明会</b> 取締役会に先立ち、社外取締役への情報提供や事前説明の機会を設けている	<b>主な社外取締役の活動</b> (2024年度) ▶ 在フィリピン商船大学 “NYK-TDG MARITIME ACADEMY” への視察 ▶ 機関投資家との対話
---	--

## 取締役会の活動状況

取締役会は、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任した上で、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、監督などを行っています。2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の実効性の向上、監督機能の強化を図っています。

## 実効性評価

当社は2015年度より、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、全取締役を対象に実効性に係る自己評価アンケートを継続して実施しています。

### 2024年度実施概要の要旨

- 第三者アドバイザーの意見も踏まえて、評価項目を選定
- 評価は以下の5つの大項目に基づき実施

- 1 取締役会の構成と運営
- 2 経営戦略と事業戦略
- 3 企業倫理とリスク管理
- 4 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- 5 株主との対話

- 上記に関する19問のアンケート調査を取締役に実施

## 監査等委員会移行による変化

- ガバナンスの強化** 社外取締役の増加と監査等委員会の設置により、取締役会の独立性と監督機能を強化
- 意思決定の迅速化** 重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任、意思決定を迅速化するとともに取締役会において企業価値向上につながる事項を重点的に審議
- 多様性の向上** 社外取締役の割合が50%に増加し、異なるバックグラウンドを持つメンバーによる多角的な議論が可能に

## 取締役会における主な審議事項（2024年度）

- 自己株式の取得を含めた資本政策
- サステナビリティに関する事項
  - 日本郵船グループサプライヤー行動規範の制定
  - 「日本郵船グループTNFDレポート2024～A Passion for Planetary Wellbeing～」の対外発表
- 重要な投融資案件に関する事項
- リスク管理・内部統制に関する事項等

## 評価結果

- 課題への対応**
  - 取締役会等のアジェンダ設定について  
連結子会社および関連会社を含む日本郵船グループ全体の企業価値向上に向けたアジェンダを、年間計画として期初に策定し、「資本政策」、「事業ポートフォリオ」、「グループ経営」、「地政学リスク」、「脱炭素戦略、人的資本の多様性をはじめとしたサステナビリティ課題への対応」といった重要事項により時間を割いて議論することで、取締役会の実効性向上に努めました
  - 報酬制度の見直しに関する討議について  
株主の皆さまと一層の利害共有を図りつつ、単年度ごとの業績目標達成のみならず、持続的な成長と中長期の企業価値向上並びにサステナビリティ経営の推進をバランス良く動機づけるための見直しを行いました
- 向上した点**
  - 期初に取締役会等で議論する議題と討議時期の年間計画を策定し、企業価値向上につながる優先度の高い事項により時間を割いて討議を行ったことで、取締役会の実効性が向上
  - 「企業倫理とリスク管理」について、取締役会等での討議、規定の改定等の取り組みが評価され大幅に改善
- 課題・改善点**
  - 取締役会等で議論されるアジェンダのさらなる最適化
  - より議論にフォーカスできるよう取締役会等の運営面の継続的改善
  - 後継者計画や経営人材育成のモニタリング方法の在り方の討議を深める必要性

## 2025年度取締役会実効性強化の取り組み

監査等委員会設置会社の特色を活かし、引き続き意思決定の迅速化を進めるとともに、モニタリング機能を一層強化していきます。世界経済の不確実性が高まる中、その影響を注視し、事業環境の変化に機敏に対応していきます。課題として認識した取締役会等の運営面の継続的改善、および取締役会等で議論されるアジェンダのさらなる最適化に努め、連結子会社および関連会社を含む日本郵船グループ全体の企業価値向上に向けた議論をさらに深めていきます。特に中長期的に重要なテーマとして「後継者計画や経営人材育成のモニタリング方法の在り方」について議論を深掘りする予定です。また、持続的な企業価値向上のための施策について一層の開示の充実を図るとともに、株主との対話にも引き続き積極的に取り組んでいきます。

## リスクマネジメント

日本郵船グループでは、執行側のリスク管理活動に加え、2024年度より取締役会におけるリスク管理議論を開始し、執行側・監督側の両輪でリスク管理体制の実効性向上を図っています。不確実性を増す外部環境や変化する社会的要請に対応するため、2023年6月の監査等委員会設置会社への移行を契機に改めて監督・執行それぞれのリスク管理の在り方を検討し、取締役会では主に中長期的リスク管理について、執行側では主に短期的リスク管理について議論し、その上で執行側は取締役会からの意見などを全体のリスク管理に活かす体制としています。

### 執行側のリスク管理

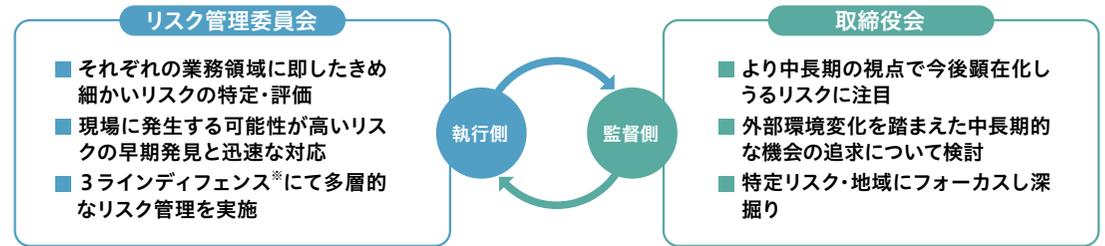
当社グループは、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、リスク管理委員会を上期・下期の年2回開催し、その結果を内部統制委員会および取締役会に報告しています<sup>\*</sup>。リスク管理委員会は社長を委員長、各本部長を委員とし、事業特性を理解する各事業部門の定性的・定量的評価を基に重要リスクを特定するとともに重要リスクごとにリスク対応の推進役となる本部を決定し、グループ全体のリスク低減活動を推進します。上期の委員会においてはリスク管理状況のモニタリングを行い、下期の委員会においては次年度に向けて、当社グループの経営に大きな影響を与える重要リスクを選定し、その中から当社グループの事業継続に重大な影響を与える最重要リスクの選定を行っています。

※ガバナンス体制図  P.51

### 執行側のリスク管理活動

	上期	下期
事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクトレンド情報の共有</li> <li>■ 委員会に報告すべき個別案件や顕在化リスクの確認</li> <li>■ 上記を踏まえた社内実務者へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクトレンド情報の共有</li> <li>■ 外部機関によるリスク対応の妥当性評価結果の確認</li> <li>■ 上記を踏まえた社内実務者へのヒアリング</li> </ul>
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク管理状況のモニタリング</li> <li>■ 新たに顕在化したリスク・全社対応が必要となるリスク有無の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当年度のリスク管理状況報告</li> <li>■ 次年度の最重要リスク・重要リスク選定</li> </ul>
事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内実務者へのフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内実務者へのフィードバック</li> </ul>

## リスクマネジメントの「デュアルスコープ」化



※各本部およびグループ会社(1st line)、全社横断的に主管リスクの対応を推進するリスク管理本部(2nd line)、リスクマネジメント統括部門(2.5th line)と内部監査部門(3rd line)から構成される3ラインモデルを採用することにより、リスクの顕在化防止を図る体制とルールを整備する当社の取り組み

### 取締役会におけるリスク管理

取締役会では監督・態勢・戦略の3つの視点でテーマを設定し、議論を進めています。視点ごとのテーマを議論するにあたっては、アジェンダおよびアウトプットを明確にしています。社外取締役の知見も活かし、特定地域のリスクの深掘り、外部環境変化を踏まえたリスク認識、トップダウンアプローチの導入など、執行側のボトムアップアプローチとは異なる視座を持つことで、リスクマネジメントのデュアルスコープ化を目指しています。

### 取締役会におけるリスク管理議論の3視点

	議論テーマ例
監督	執行側のリスク管理運用状況の監督 <b>最重要リスク・重要リスクの妥当性検証</b>
態勢	執行側、あるいはコーポレート・ガバナンス全体でのリスクマネジメント態勢(組織体制・プロセス・ツール)等の整備・再構築 <b>リスク管理態勢の見直し</b>
戦略	俯瞰的・中長期的視座に立ち、外部環境変化を踏まえて適切なリスク認識をもち、経営戦略に反映 <b>地政学関連リスクへの対応方針</b>

## 最重要リスクと重要リスク

当社グループの事業継続に重大な影響を与える「最重要リスク」と当社グループの経営に大きな影響を与える「重要リスク」の内容は以下の通りです。詳細や対応については「リスク情報」を合わせてご参照ください。

 リスク情報 | <https://www.nyk.com/ir/manage/risk/>

最重要リスク	重要リスク
<p> コンプライアンスリスク</p> <p>法令違反および不正行為等による対応費用、罰金の課徴等、当社グループのレピュテーション低下が発生するリスク</p>	<p> 戦略リスクや 市況変動リスク</p> <p>貨物輸送需要全体の減少や船腹過剰、燃料価格変動や外国為替相場の変動等による収益減のリスク。また、情報不足・コミュニケーション不足等による誤った投資判断、資本市場における信用力低下やこれらに起因する中長期的な企業価値毀損リスク。</p>
<p> 重大事故などの オペレーションリスク</p> <p>船舶の沈没、衝突、座礁、火災およびその他主要資産に関する重大な事故が発生することによる人的・物的損害関連費用、および深刻なレピュテーションの低下。また、事故に付随して発生する人身被害、第三者への損害および環境への影響等、保険適用範囲を超えた大きな経済的責任・社会的責任を問われるリスク。</p>	<p> 財務と会計リスク</p> <p>事業に必要な資金が枯渇するリスク、資産売却価格や金融資産の時価低迷による評価損・売却損の発生、デリバティブやヘッジ商品の取引の管理不全による損失発生リスク。また決算処理の不備・遅延や重大な開示情報の誤りが生じるリスク、さらにこれらに起因するレピュテーション悪化も含む業績悪化が生じるリスク。</p>
<p> 自然災害などの災害や 気候変動への 対応に関するリスク</p> <p>自然災害および戦争・テロ、紛争、騒乱等を原因とする本社および国内外主要拠点の壊滅的損害により、本社機能・オペレーション機能が麻痺し事業継続が妨げられるリスク。また、気候変動対応に関する環境規制強化に適時に対応できないことによる顧客離れ、地域社会との関係悪化およびファイナンス手配への影響等が生じ、当社グループの業績および財務状況に影響を与えるリスク。</p>	<p> 人権リスク</p> <p>自社・国内外グループ会社およびサプライチェーン上における差別、ハラスメント、不当労働行為、児童労働、強制労働等が発生するリスク。</p>
<p> サイバーリスク</p> <p>当社グループのIT環境へのサイバー攻撃により、本社、国内外の事業拠点および本船上にて機密情報の漏えい、情報の消滅・破壊、基幹システムの不稼働等が生じ、対応費用増加や機会利益逸失が発生するリスク。</p>	<p> 新型コロナウイルスなどの 感染症リスク</p> <p>世界的な伝染病への従業員の大量罹患による船舶オペレーションへの影響から、顧客へのサービス提供が一時的に滞るリスク。また、サービスの一時停止により業績悪化をもたらすリスク。</p>

## コンプライアンス

# Integrityを起点に グローバルな コンプライアンス体制を進化

執行役員 Chief Compliance Officer代理

首藤 健一郎



コンプライアンスはすべての企業にとって事業活動の大前提であり、企業価値実現の基盤です。その上で日本郵船グループでは社会価値と経済価値の同時創出を目指すサステナビリティ経営を実践しており、より広く社会との調和を図る社会規範の尊重もコンプライアンスの観点で重要です。グループ企業理念である“Bringing value to life.”に集約される当社グループ事業の社会インフラとしての公共性、世界の人々の暮らしに結びつく多様な地域性に幅広く対応する必要があり、コンプライアンスの重要性は日々増えています。

当社グループでは、コンプライアンスの徹底を経営の最重要事項と位置付け、グローバルなコンプライアンス体制の構築を目指しています。2002年にはCCO(Chief

Compliance Officer)を設置し、段階的に体制を強化して、全グループの情報を即時に集約できる体制を構築してきました。2024年度からは、世界5極<sup>※</sup>地域統轄組織が協働する“CoE(Centre of Excellence) Compliance 活動”を開始しました。ここでは各地域での実態把握、目標や規則などの共通化、ベストプラクティスの共有などを行い、グループ全体での高いコンプライアンス水準の達成を目指しています。

※日本・米州・欧州・東アジア・南アジア

今後の当社グループのコンプライアンス活動は、「Integrity(インテグリティ)」を基盤とした活動へと発展させていきたいと考えています。「Integrity」とは一人ひとりの良心を起点として、組織として目の前の現実に対して是非の判断を持って行動する能動的な営みと考

えています。当社では年に一度「コンプライアンスDAY」を定めていますが、2024年度には、「あなたにとってルールとは」というテーマで従業員に回答してもらうという企画を行いました。600件以上にのぼるさまざまな意見から、個人がそれぞれに前向きな動機を持ってルールに向き合っていることがわかりました。ここから、会社が共通のルール・価値観を、守るものとして浸透させるのではなく、従業員一人ひとりが持っている良心、羅針盤を生かすことがより好ましいコンプライアンス活動なのではないかと考えるようになりました。この良心を垣根低く共有し、組織共通のものとする事で個人がより能動的に活動できるようになり、結果としてコンプライアンスに対しても強い組織となるはずで

これを踏まえ、2025年度は「Integrity」の浸透と推進を最重要方針としました。取り組む内容自体はハラスメントなど従来と大きく変わるものではありませんが、組織の良心や能動性というコンセプトを共有して、一人ひとりが主体的に取り組みやすくなる環境をつくります。またCX Storyで将来像を描いたグローバル化についても、地域との役割分担という大きな側面に取り組むだけでなく、日本国内の人材国際化への対応、日本からの海外勤務者に対するハラスメント研修といった現場で実際に起こりうるリスクについても対応していきます。

企業の在り方は、「何をするか」だけでなく勇気を持って「何をしないか」によっても決まります。従業員一人ひとりの良心を組織の力として活かし、企業グループとしての根本の思いであるMission、Vision、Valueと照らし合わせながら、持続的に信頼される真に良い企業文化を育てていきます。

## 2025年コンプライアンス活動方針

### 1 Integrity推進活動

日本郵船グループバリューの3I's<sup>※</sup>の一つとして長年大切にしてきたIntegrity(誠意、インテグリティ)を、具体的な行動へと落とし込む活動です。本活動は、日本郵船のみならず国内外のグループ会社も巻き込みながら、グローバルに展開し、当社グループ全従業員一人ひとりの行動の指針となる“澄んだ倫理観”の醸成を目指すものです。そのプロセスにおいては、個々人に任せきりにするのではなく、組織として全員参加型で取り組む姿勢を重視しています。企業文化に深く関わる横断的な課題であることから、法務部門に限らず、社内の関連部署と協力しながら、国内外グループ会社すべてに共通する行動規準の制定、新たなコミュニケーション文化の創出、ハラスメント防止に向けた施策などを推進していきます。

※「日本郵船グループ企業理念」を実現するために日本郵船グループで働く従業員が共通して持つべき「価値観」。「誠意」Integrity「創意」Innovation「熱意」Intensityそれぞれの英語の頭文字を取り3I'sと呼んでいる。

### 2 グローバル体制の強化

当社は、2024年度に開始したCoE(Centre of Excellence) Compliance活動を一層加速させ、その内容をさらに深めています。24年度に当社グループのコンプライアンス・スタンダードを基準として世界5極(日本・米州・欧州・東アジア・南アジア)のコンプライアンス体制をGap分析し、実態を明確にしました。

この分析で浮き彫りとなったグローバル組織共通の課題、特に経済制裁や利益相反といったハイリスク領域に対しては、各地域と連携しながらリスク低減に向けたポリシーの策定、プロセス構築、そして周知活動などを推進していきます。

### 3 国内の内部通報体制強化

国内グループ会社を対象としたアンケート調査の結果、各社に設置されている内部通報窓口担当者へのサポート体制が十分ではないこと、また、近年増加している外国人従業員にとって既存の相談・通報窓口が利用しづらいことが明らかになりました。さらに、当社におけるコンプライアンス意識調査では、キャリア採用社員や派遣社員の内部通報窓口に対する認知度が低いことも判明しました。

これらの課題に対応するため、当社では、国内グループ会社向けに外部専門機関による研修を実施し、内部通報窓口担当者へのサポートを強化します。また、外国人従業員向けの多言語対応窓口を整備し、相談・通報体制の利用促進を図るとともに、内部通報窓口そのものの広報・周知活動も強化していきます。こうした取り組みを通じて、グループ全体のコンプライアンス体制をさらなる水準へと高めていきます。

#### 主な実施計画

- 国内外グループ会社すべてに共通する日本郵船グループの行動規準の策定
- 新しいコミュニケーション文化の創出に向けたワークショップ研修の実施
- ハラスメント研修、部門横断的な事案対応構築等のハラスメント予防活動

日本郵船グループ企業理念 Mission/Vision/Value [▶ P.02](#)

#### 主な実施計画

- グローバル組織における経済制裁ポリシー、利益相反ポリシーの策定と運用
- グローバル組織を対象とする内部通報・相談窓口体制の再整備
- 新入社員向けコンプライアンス研修導入のグローバル組織共通化

#### 主な実施計画

- 内部通報窓口体制の広報・周知活動の強化
- 国内グループ会社の内部通報窓口に対するサポート体制の強化
- 外国人従業員向けに多言語対応の内部通報窓口を整備

## グループ会社から見た日本郵船のコンプライアンスカルチャー

グループ会社担当者からのメッセージ

### 01 近海郵船(株)

近海郵船は、日本郵船と連携し、独禁法をはじめとする動画研修の受講や実際に法令抵触が懸念される事案が発生した際に対応の検討などを進めています。また自社独自の取り組みとして、昨年度初めて海上社員に対し本船上でハラスメント研修を実施しました。



取締役 CCO 業務部長  
池田 耕治 さん

社会規範や各人の倫理観に基づく「良いことをしよう」というIntegrityの意識を醸成し、企業風土を改善していくためにはコミュニケーションが重要です。そのため海陸全社員一人ひとりが発言できる仕組みづくりなどを行っています。この活動には終わりがありませんが、これからも日本郵船と連携し、健全な組織を実現するよう取り組みます。

### 02 NYK Group Europe Ltd.

日本郵船グループでは、グローバルなコンプライアンスフレームワークの共通化に向けて、CoE(Centre of Excellence)による活動を推進しています。



CCO代理  
Christina  
Kavanagh さん

すでにポリシー整備や共通リソース・プロセスの構築が始まっており、業務効率の向上にとどまらず、チームの力を引き出し、より強固な協働体制を築き、信頼・透明性・説明責任の文化をグローバルに定着させることを目指しています。地域を超えた連携により、「正しいことを行う」という共通の価値観を深く根付かせ、強靱なコンプライアンス体制を築いていきます。

世界のどこにいても、誰もが迷うことなく、共通の目的意識を持って行動できる、より統一された体制が形づくられていくことを心から楽しみにしています。

## 11年間の連結主要財務・非財務データ

(百万円)

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業績	売上高	2,401,820	2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,829,300	1,668,355	1,608,414	2,280,775	2,616,066	2,387,240	2,588,700
	営業利益(損失)	66,192	48,964	-18,078	27,824	11,085	38,696	71,537	268,939	296,350	174,679	210,820
	経常利益(損失)	84,010	60,058	1,039	28,016	-2,052	44,486	215,336	1,003,154	1,109,790	261,341	490,866
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	47,591	18,238	-265,744	20,167	-44,501	31,129	139,228	1,009,105	1,012,523	228,603	477,707
	設備投資	199,343	115,791	155,993	200,443	170,776	139,232	101,778	205,140	198,865	335,816	207,803
	減価償却費	101,045	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057	98,803	101,596	121,658	141,605	154,632
年度末財政状態	総資産	2,569,828	2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	1,933,264	2,125,480	3,080,023	3,776,797	4,254,770	4,320,269
	有利子負債	1,098,357	940,576	945,391	983,432	1,046,182	1,049,853	951,143	808,299	694,091	913,806	738,462
	自己資本	810,311	773,678	522,471	551,887	487,432	462,664	625,332	1,713,713	2,478,641	2,650,371	2,918,876
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	136,448	142,857	27,924	89,090	45,260	116,931	159,336	507,762	824,853	401,414	510,755
	投資活動によるキャッシュ・フロー	26,755	-46,895	-144,612	-137,994	-132,292	-54,867	-16,871	-148,571	-252,964	-285,631	-59,783
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-199,007	-160,260	1,952	17,587	62,715	-61,733	-125,483	-237,535	-581,203	-163,420	-427,747
1株当たり情報	当期純利益(損失)	93.5	35.8	-524.1	39.9	-87.9	61.5	274.9	1,991.3	1,993.7	468.1	1,070.3
	純資産	1,592.62	1,520.70	1,032.65	1,090.74	963.09	913.47	1,234.42	3,381.43	4,877.55	5,772.50	6,735.03
	年間配当金	23	20	-	10	7	13	67	483	520	140	325
	配当性向(%)	24.9%	55.8%	-	25.1%	-	21.7%	24.3%	24.3%	26.1%	29.9%	30.4%
経営指標	投下資本利益率(ROIC)	3.3%	3.6%	-15.1%	3.1%	-0.2%	3.7%	11.7%	47.1%	35.7%	8.3%	13.2%
	自己資本当期利益率(ROE)	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%	6.6%	25.6%	86.0%	48.3%	8.9%	17.2%
	デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.36	1.22	1.81	1.78	2.15	2.27	1.52	0.47	0.28	0.34	0.25
	自己資本比率	31.5%	34.5%	25.6%	26.6%	24.4%	23.9%	29.4%	55.6%	65.6%	62.3%	67.6%
非財務情報	GHG排出量(ton-CO <sub>2</sub> e)	21,349,624	21,174,221	21,887,394	20,984,431	14,142,058	13,412,790	11,699,499	12,724,086	11,331,299	11,487,908	11,222,657
	ダウンタイム(時間/隻)	14.2	18.4	11.0	23.9	19.3	19.4	17.1	20.0	15.6	17.1	23.2
	グループ社員数(人)	33,520	34,276	35,935	37,820	35,711	34,857	35,057	35,165	35,502	35,243	35,230

※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

※当ページの1株当たり情報は、2017年10月1日付の株式併合(普通株式10株につき1株)と2022年10月1日付の株式分割(普通株式1株につき3株)を考慮した金額を記載しています(当期純利益は小数第一位未満、純資産は小数第二位未満、年間配当金は1円未満をそれぞれ四捨五入)

※ROIC = (税引後営業利益 + 税引後特別損益 + 持分法損益 + 受取配当) ÷ (投下資本)

※GHG排出量はScope1+2の合計値。2023年度より集計基準を変更、併せて2014年度～2022年度の数値を修正しています。2018年度以降、邦船3社により定期コンテナ船事業が統合され当該ビジネスが連結対象から外れたため、コンテナ船からの排出量は含まれていません

※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、運航船1隻当たりの遅延時間10時間以下を目指し取り組んでいます

ダウンタイムは2020年から集計方法を年度から年計へ変更、2020年は2019年度分と一部重複しています(2020年1～3月分)

セグメント別主要財務データ

(百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>売上高</b>					
定期船事業	170,537	190,552	200,705	192,353	180,424
航空運送事業	122,459	188,731	218,095	161,186	185,723
物流事業	561,234	847,492	862,446	702,299	812,148
不定期専用船事業	681,564	974,556	1,240,816	1,231,654	-
自動車事業	-	-	-	490,902	532,392
ドライバルク事業	-	-	-	573,331	607,256
エネルギー事業	-	-	-	173,372	178,565
その他事業	-	-	-	222,683	204,634
不動産業	6,884	4,207	3,352	3,127	-
その他の事業	129,789	170,405	234,512	219,604	-
消去・全社	-64,055	-95,169	-143,863	-128,888	-112,444
連結	1,608,414	2,280,775	2,616,066	2,387,240	2,588,700
<b>経常損益</b>					
定期船事業	140,821	734,245	790,637	67,891	274,366
航空運送事業	33,281	74,068	61,556	5,758	21,070
物流事業	27,049	58,727	54,284	25,950	21,271
不定期専用船事業	18,605	139,100	210,440	170,296	-
自動車事業	-	-	-	105,855	113,380
ドライバルク事業	-	-	-	18,040	18,104
エネルギー事業	-	-	-	46,393	46,172
その他事業	-	-	-	3,627	6,954
不動産業	2,584	2,127	1,323	1,593	-
その他の事業	-2,251	-1,231	592	2,033	-
消去・全社	-4,754	-3,884	-9,044	-12,176	-10,454
連結	215,336	1,003,154	1,109,790	261,341	490,866
<b>資産</b>					
定期船事業	428,685	945,345	1,379,232	1,409,631	1,469,103
航空運送事業	65,535	141,904	135,103	130,927	120,316
物流事業	348,707	418,931	473,901	513,834	546,357
不定期専用船事業	1,271,637	1,497,120	1,754,550	2,235,788	-
自動車事業	-	-	-	479,015	500,821
ドライバルク事業	-	-	-	609,926	631,110
エネルギー事業	-	-	-	1,150,262	1,102,588
その他事業	-	-	-	377,785	424,854
不動産業	52,400	27,764	26,562	30,266	-
その他の事業	173,614	221,454	247,344	350,632	-
消去・全社	-215,099	-172,497	-239,897	-416,613	-474,882
連結	2,125,480	3,080,023	3,776,797	4,254,770	4,320,269

※2023年度より各セグメントに所属する利息額等の算定方法を変更したことを受け、2022年度の各セグメントの経常損益も変更後の測定方法に基づきリスタートしています。連結合計値および売上高に影響はありません  
 ※2024年度より「不定期専用船事業」を「自動車事業」「ドライバルク事業」「エネルギー事業」に分けて表示しており、2023年度の数値についてリスタートしたものを併記しています  
 ※2024年度より「不動産業」および「その他の事業」を「その他事業」に集約して表示しており、2023年度の数値についてリスタートしたものを併記しています

環境データ

(単位:t-CO<sub>2</sub>e)

当社グループのGHG排出量		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
Scope1	船舶	9,787,671	10,708,996	10,123,951	10,239,136	9,939,832	
	飛行機	1,642,233	1,721,397	964,063	1,048,651	1,091,449	
	その他	220,149	248,301	167,029	136,779	108,955	
	計	11,650,053	12,678,695	11,255,044	11,424,566	11,140,236	
Scope2	マーケットベース	49,444	45,391	76,255	63,342	82,420	
	ロケーションベース	52,138	49,010	77,710	67,375	89,402	
Scope3	カテゴリ1	-	1,887,367	1,486,233	1,347,827	5,265,086	
	カテゴリ2	99,013	255,143	197,887	482,457	386,218	
	カテゴリ3	1,508,523	1,730,934	1,552,422	1,587,687	2,258,724	
	カテゴリ4	-	-	-	-	1,321,450	
	カテゴリ5	15,489	16,379	19,827	29,792	30,235	
	カテゴリ6	516	678	7,404	9,877	86,282	
	カテゴリ7	135	157	247	183	2,271	
	カテゴリ9	-	-	-	-	49	
	カテゴリ11	-	-	-	-	792,906	
	カテゴリ13	-	-	-	-	4,798,628	
	カテゴリ15	-	-	-	-	5,404,127	
		計	1,623,676	3,890,661	3,264,023	3,457,823	20,345,980
	バイオ燃料由来の排出	船舶B100ベース	-	-	-	1,027	37,758
		陸上B100ベース	-	-	-	-	444

※本社および連結子会社が集計の対象です。2023年度までは本社と一部グループ会社を対象としていたScope3のデータ収集を、2024年度からは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Scope 3の全カテゴリで排出量を収集しました。なお、調査の結果、Scope3カテゴリ8,10,12,14は該当するGHG排出がありませんでした  
 ※t-CO<sub>2</sub>e: CO<sub>2</sub>換算量(メトリックトン)のことを指します。すべてのGHGをCO<sub>2</sub>量に換算しています  
 ※Scope1、2、3、バイオ燃料の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  
 検証報告書(<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/environment009.pdf>)  
 ※2022年度のCO<sub>2</sub>排出量のうち、横浜支店・日本郵船歴史博物館で使用した電気量(234,641kWh)については、グリーン電力証書を使用しオフセットしています  
 ※当社グループはバイオ燃料(B100)と化石燃料を混ぜたバイオ混合燃料を主に使用しています。バイオ混合燃料のうち、バイオ燃料部分の排出量はScope外でカウントし、化石燃料部分の排出量はScope1(tank-to-wake)とScope3カテゴリ3(well-to-tank)でカウントしています。2024年度よりバイオ燃料由来のGHG排出量集計方法を変更しており、2023年度の数値についてリスタートしています  
 ※日本国内の各年度の電力由来のCO<sub>2</sub>排出量の算出には、環境省が発表している電気事業者別排出係数(各前年度実績)を使用しています

人事データ

社員の多様性	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>日本郵船グループ</b>					
女性社員比率(%)	37.0	37.0	37.9	37.7	37.3
女性管理職比率(%) <sup>※1</sup>	25.0	25.9	25.2	26.2	26.3
<b>日本郵船単体</b>					
女性採用比率(%)					
陸上職(海技者以外)	21.9	26.8	21.7	34.9	38.5
海技者	9.1	12.0	11.1	7.7	16.0
女性管理職比率(%) <sup>※2</sup>					
陸上職(海技者以外)	14.7	14.0	13.7	13.6	13.9
海技者	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
職種別社員数(人)					
陸上職(海技者以外)	1,186	1,198	1,241	1,249	1,271
〈長期+有期+無期〉 海技者	602	602	611	614	622

※1 マネージャー以上  
 ※2 算定方法:女性管理職(人)/全管理職(人)

## 当社が加盟・参画している主なイニシアティブ

### 気候変動・脱炭素



- CO<sub>2</sub>回収・貯留技術の国際シンクタンク「Global CCS Institute」
- GCMD(Global Centre for Maritime Decarbonisation)
- 非営利団体企業連合「Getting to Zero Coalition」
- GXリーグ
- Mærsk Mc-Kinney Møller Center for Zero Carbon Shipping
- Methane Abatement in Maritime Innovation Initiative (MAMII)
- Smart Freight Centre
- North Pacific Green Corridor Consortium
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) コンソーシアム
- 気候変動イニシアティブ「Japan Climate Initiative」
- (一社)日本経済団体連合会「チャレンジ・ゼロ宣言」
- 国際海運GHGゼロエミッション・プロジェクト

### 次世代燃料



- Hydrogen Council(水素協議会)
- (一社)クリーン燃料アンモニア協会
- 水素バリューチェーン推進協議会(JH2A)

### 生物多様性



- ANEMONEコンソーシアム
- 自然関連財務情報開示タスクフォースフォーラム(TNFD Forum)
- 生物多様性宣言イニシアティブ
- 生物多様性のための30by30アライアンス
- 生物多様性民間参画パートナーシップ
- 世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)

### 人的資本・D&I



- 30% Club Japan(サーティパーセントクラブ・ジャパン)
- 人的資本経営コンソーシアム
- (一社)日本経済団体連合会「2030年30%へのチャレンジ」

### サステナビリティ全般



- WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)
- 国連グローバル・コンパクト

### 海事



- 国連グローバル・コンパクト 「Sustainable Ocean Principles(持続可能な海洋原則)」
- シップリサイクル情報開示プラットフォーム 「Ship Recycling Transparency Initiative(SRTI)」

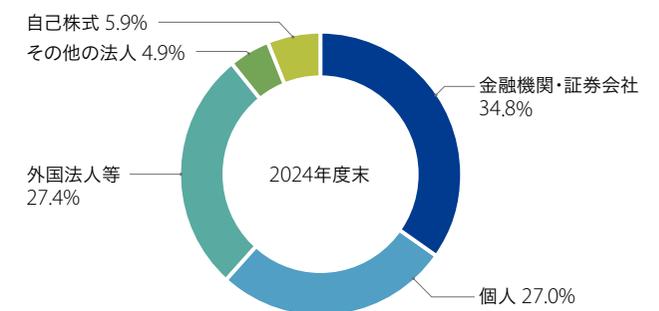
## 会社情報・株式情報 (2025年3月末現在)

創立	1885年9月29日
資本金	144,319,833,730円
社員数	連結 35,230名(当社および連結子会社) 単体* 1,893名 陸上職(海技者以外):1,271名/海技者:622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 895,065,000株 発行済株式の総数 434,101,600株(うち自己株式27,301,541株)
上場金融商品取引所	東京証券取引所プライム市場

### 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	72,113	16.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,068	6.01
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	13,505	3.11
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,168	2.11
明治安田生命保険相互会社	8,273	1.91
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	5,362	1.24
野村信託銀行株式会社(投信口)	5,075	1.17
東京海上日動火災保険株式会社	4,168	0.96
JPモルガン証券株式会社	4,078	0.94
上田八木短資株式会社	3,682	0.85

### 株主構成





日本郵船株式会社  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内二丁目3番2号  
<https://www.nyk.com/>