



NYK Report 2026

日本郵船株式会社 統合報告書2026

発行にあたって

機関投資家の皆さまとの 長期的なエンゲージメントを目指して

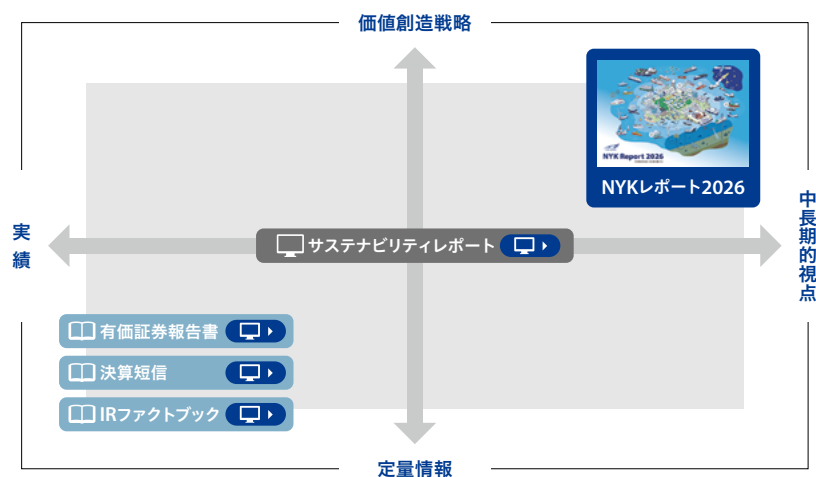
昨年度の「NYKレポート2025」の作成にあたり、当社が発行する各種開示物の役割を改めて整理し、本レポートを主に長期的な視点を有する機関投資家の皆さまに向けた、中長期的な企業価値向上の道筋をお伝えするコミュニケーションツールとして位置付けました。

その取り組みの2年目に当たる本年度は、日頃のIR活動を通じて機関投資家の皆さまからいただいたご意見を踏まえ、2025年度版に対する指摘や関心にお応えする形で企画・編集を行いました。重要な論点に的確にアクセスいただけるよう、冊子全体をコンパクトに構成しています。

また、当社の戦略を一つのストーリーとしてご理解いただけるよう、「中期経営計画 “Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”」に基づく戦略と施策を、「企業価値創造の道筋」としてロジックツリーにより構造的にお示ししています。加えて、デジタルでの閲覧を前提に、レポート内外へのリンクを設け、必要な情報にスムーズにアクセスいただける設計としています。

本レポートを通じて、ステークホルダーの皆さまとの対話を一層深めるとともに、いただいたご意見やご指摘を今後の経営および次号以降の改善に生かしてまいります。

NYKレポート2026の位置付け



投資家の皆さまのご質問やご要望を受けて拡充した4つのテーマ

1 社長の経営哲学

GCEOメッセージ

▶ P.09

2 企業理念の浸透

CHROメッセージ

▶ P.39

CX戦略

▶ P.41

3 各事業部の 経営環境分析と戦略

事業ポートフォリオマネジメント

▶ P.26

各事業戦略

▶ P.27

4 取締役会の実効性

議長メッセージ

▶ P.49

取締役会の活動状況

▶ P.54

将来見通しに関する注意事項

「NYKレポート2026」には、リスク・不確実性を内包した将来見通しが記載されており、実際の結果とは異なる可能性があります。これらの見通しは、現時点での情報に基づいており、過度に依拠できないことをご承知おきください。なお、当社では、将来見通しの記載について、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生を反映し、更新して公表する義務を負うものではありません。

報告の範囲

対象期間 2025年度(2025年4月～2026年3月)。ただし、一部2026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 2026年9月(前回:2025年9月)

「NYKレポート2026」制作に関する参照ガイドライン

- IFRS財団「国際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2.0」
- (一社)日本経済団体連合会「Society 5.0 —ともに創造する未来」

表紙イラストについて 当社技術開発グループの中堅・若手社員が描いた「さまざまな価値が行き交う未来社会」のイメージを表紙に採用しました。



NYKレポート2026でお伝えしたい6つのこと

1 市況変動に強い企業体質への転換

事業ポートフォリオの変革や長期契約比率の向上により、市況変動の影響を受けにくい収益構造への転換を進めています。安定的なキャッシュ・フロー創出力を高め、持続的な成長と企業価値向上を支える基盤を構築しています。本レポートでは、その進捗と今後の展望を紹介します。

2 不確実な時代を支える総合力

地政学リスクの高まりや各国の通商政策の変化により、事業環境はますます複雑化しています。当社グループは、海運を軸に物流・エネルギー領域へ事業を拡大し、多様な事業ポートフォリオを構築してきました。こうした総合力を生かし、環境変化に柔軟に対応しながら顧客に最適なサービスを提供しています。

3 資本効率向上による企業価値創造

持続的なキャッシュ・フロー創出と資本コストの低減を通じて、企業価値の向上を目指しています。成長投資、株主還元、財務規律をバランスよく実践しながら、ROICを重視した経営を推進しています。本レポートでは、企業価値向上に向けた取り組みと考え方を説明します。

4 レジリエントな脱炭素戦略

脱炭素化に向けた社会的要請が高まる中、当社グループは低炭素燃料の利用や次世代燃料転換に加え、新たなエネルギーバリューチェーンの構築にも取り組んでいます。不確実性の高い事業環境においても、多様な選択肢に挑戦しながら柔軟に対応し、持続的な競争力の確保と脱炭素社会の実現を目指しています。

5 新しい価値を生む人と組織

企業理念の浸透やAIの活用を通して、挑戦と変革を促す企業文化の醸成を進めています。多様な人材が能力を発揮し、新たな価値創造につながる組織づくりを推進することで、中長期的な成長を支える人的資本の強化に取り組んでいます。本レポートでは人材戦略と組織変革の方向性をお伝えします。

6 透明性と実効性を備えたガバナンス

経営の透明性と客観性を確保しながら、企業価値向上につながる実効性の高いガバナンス体制の強化を進めています。リスク管理や取締役会の機能の向上に加え、ステークホルダーとの建設的な対話を重視しています。本レポートでは、持続的な成長を支えるガバナンスの在り方を紹介します。

変革の成果

▶ P.06

中期経営計画
(2023-2026)の進捗

▶ P.19

事業ポートフォリオ
マネジメント

▶ P.26

独自のポジションと
優位性

▶ P.07

既存事業の伸長

▶ P.27-32

企業価値創造の道筋
(ロジックツリー)

▶ P.20

CFOメッセージ

▶ P.21-24

新規事業の成長

▶ P.33-34

脱炭素社会の実現へ

▶ P.35-38

CHROメッセージ

▶ P.39-40

CX戦略

▶ P.41-44

GCIO × 社外取締役
対談

▶ P.45-46

取締役会議長
メッセージ

▶ P.49

ガバナンスと企業価値

▶ P.50-56

リスクマネジメント

▶ P.57-58

Contents

Introduction Who we are

- 01 発行にあたって
- 02 NYKレポート2026でお伝えしたい6つのこと／Contents
- 03 日本郵船グループ企業理念
- 04 日本郵船グループが社会にもたらす価値
- 05 これまでのOur Story
- 06 変革の成果
- 07 独自のポジションと優位性
- 08 At a Glance

Vision Where we go

- 09 GCEOメッセージ
- 15 当社が目指す姿
- 16 マテリアリティ
- 17 当社を取り巻く外部環境の動向

Strategy How we get there

- 18 これまでの中期経営計画の振り返り(2011-2022)
- 19 中期経営計画(2023-2026)の進捗
- 20 企業価値創造の道筋(ロジックツリー)
- 21 CFOメッセージ
- 25 セグメント概要 **AX**
- 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
- 33 新規事業の成長 **BX**
- 35 機能戦略の推進 **EX** 脱炭素社会の実現へ
- 39 CHROメッセージ
- 41 機能戦略の推進 **CX**
- 45 GCIO × 社外取締役対談
- 47 機能戦略の推進 **DX**
- 48 機能戦略の推進 **安全**

Governance How we govern

- 49 取締役会議長メッセージ
- 50 ガバナンスと企業価値
- 51 取締役一覧
- 52 取締役のスキル・マトリックス
- 53 ガバナンス体制
- 54 取締役会活動状況／取締役会実効性評価
- 55 役員報酬制度／指名諮問委員会／報酬諮問委員会の活動状況／監査等委員会の活動状況
- 56 社外取締役メッセージ
- 57 リスクマネジメント
- 59 コンプライアンス

Data

- 60 11年間の連結主要財務・非財務データ
- 61 セグメント別主要財務データ／環境データ／人事データ
- 62 社会からの評価・格付情報／会社情報・株式情報

Bringing value to life.

Mission | 私たちの存在意義・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。
この思いを、“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、世に一層の便をもたらし、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

Vision | ありたい姿

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

Value | 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

企業理念“Bringing value to life.”に
込める思いを動画でご覧いただけます



日本郵船グループ企業理念である“Bringing value to life.”の語源となった、三菱グループの創業者：岩崎彌太郎の言葉とそこに込められた思い、現在の当社グループ企業理念へのつながりをご紹介します。



日本郵船グループが社会にもたらす価値



当社グループが創業以来、社会に提供してきた価値の本質は現在も、今後も変わることはありません。一方で、社会の変化とともに当社グループが提供する価値も進化を続けます。当社グループの資産である人材・技術力、新しい推進力であるデジタル・AIを活用しながら、守り続ける変わらない価値と、進化する価値の両方を提供することで、社会からの要請に応え続けていきます。

これまでのOur Story

社会課題に挑み、価値を創出してきた歴史

日本郵船グループは1885年の創業以来、海洋国家である日本の発展とともに、海上輸送を通じて社会と産業を支えてきました。現在も海運業を中核として、日本の貿易の99.6%を占める海上輸送の一翼を担っています。また、海上輸送にとどまらず、陸・空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てきました。今後は、脱炭素化をはじめとする社会課題の解決と、総合物流の枠を超えた価値創造に取り組み、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

1885

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

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輸送船「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

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

中期経営ビジョン「NYK21」始動



総合物流企業への転換

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～

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。

社会
課題

近代化を進める日本における
貿易インフラの未整備

急増するエネルギー需要と
安定供給の必要性

自動車産業の国際展開に伴う
輸送手段の未整備

グローバル化の進展による
物流の高度化・複雑化

地球環境問題の深刻化と
脱炭素化への要請

提供
価値

国際航路の開設による日本の
貿易拡大と産業基盤の形成

原油・LNG輸送の確立による
エネルギー供給基盤の強化

高効率輸送の実現と、
日本の自動車産業の国際競争力の向上

海・陸・空をつなぐ
総合物流ネットワークの構築

次世代燃料船の実用化による
海運の脱炭素化の推進

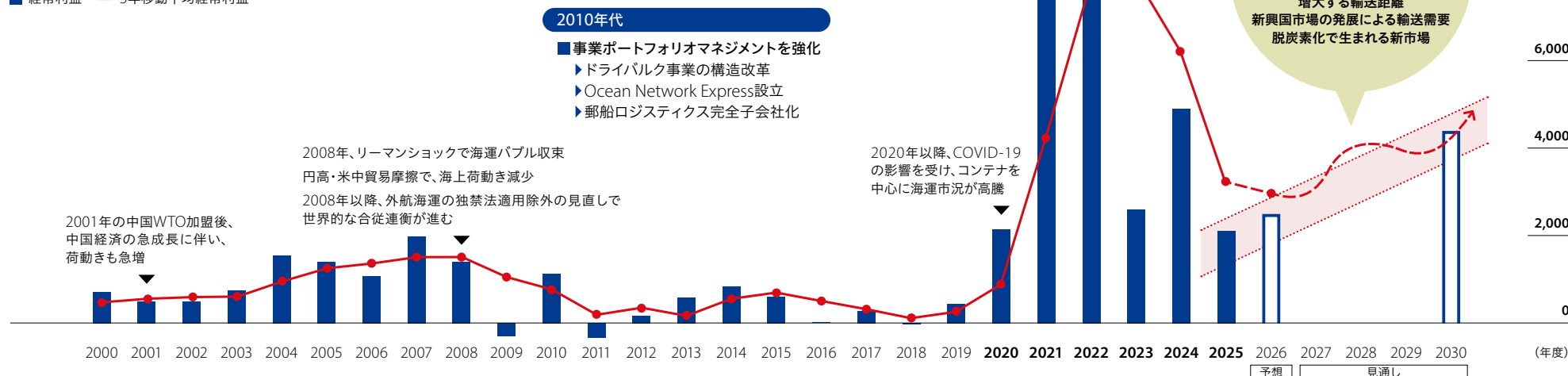
変革の成果

市況変動に左右されない安定収益を確保し、 市況の好調な局面で利益を最大化するビジネス

市況や景気の下降局面での影響を最小化するため、事業ポートフォリオの再構築や長期契約比率の拡大などを通じて収益基盤の安定化を推進。市況が悪化した場合でも経常利益2,000～3,000億円を確保できる体制へと転換してきました。さらに好調な局面では成長機会を確実に捉え、直近5年間で約3兆円の利益を創出。生み出したキャッシュを成長投資と株主還元とに戦略的に配分することで、企業価値向上につなげています。

経常利益と3年移動平均経常利益の推移

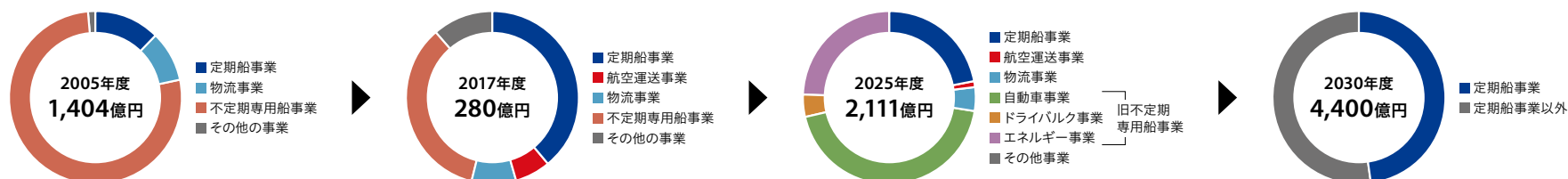
■ 経常利益 ■ 3年移動平均経常利益



市況変動に伴い業績が振幅する事業構造

市況変動の影響を受けづらい事業構造

事業別経常利益 構成比の変遷



独自のポジションと優位性

主要分野すべてで世界トップクラスの規模と競争力を有する「独自ポジション」を構築

多くの海運企業が専門化を進める中、当社グループは自動車専用船、ドライバルク船、LNG輸送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.(以下、ONE)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。多様な事業領域で培った知見を生かした提案力と、高度な技術力・運航ノウハウに支えられた安全かつ高品質な輸送サービスは、当社グループの競争優位の源泉となっています。

世界の外航海運会社の時価総額 2026年3月31日終値時点			コンテナ船 2026年4月30日時点			自動車専用船 2025年12月31日時点			ドライバルク船 2025年12月30日時点			LNG輸送船 2026年3月31日時点	
順位	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)	388	Mediterranean Shipping Company (スイス)	1,020	7,258,988	日本郵船 (日本)	117	721,000	China COSCO SHIPPING (中国)	296	34,609	商船三井 (日本)	103
2	COSCO SHIPPING Holdings (中国)	326	A. P. Moller-Maersk (デンマーク)	725	4,580,107	Wallenius Wilhelmsen ^{※1} (ノルウェー)	115	781,000	日本郵船 (日本)	199	22,154	日本郵船 (日本)	97
3	Hapag-Lloyd (ドイツ)	248	CMA CGM (フランス)	698	4,260,734	商船三井 (日本)	95	584,000	Compagnie Maritime Belge (ベルギー)	117	18,961	Nakilat (カタール)	69
4	CHINA MERCHANTS ENERGY SHIPPING(中国)	192	COSCO SHIPPING Lines (中国)	510	3,510,573	川崎汽船 (日本)	90	563,000	Star Bulk Carriers (ギリシャ)	136	13,687	川崎汽船 (日本)	53
5	日本郵船 (日本)	148	Hapag-Lloyd (ドイツ)	291	2,364,757	Hyundai Glovis (韓国)	82	552,000	Berge Bulk (シンガポール)	72	13,505	Seapeak (シンガポール)	50
6	Evergreen Marine (台湾)	135	Ocean Network Express (シンガポール)	273	2,140,215	Höegh Autoliners (ノルウェー)	41	302,000	商船三井 (日本)	122	12,202	Maran Gas Maritime Inc. (ギリシャ)	49

出所:2026年3月31日終値よりBloombergのデータ
をもとに当社にて作成

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 2025”より当社にて作成^{※2}

出所:Clarksonsデータベースより当社にて作成

出所:各社HPを参考に当社集計の上作成^{※3}

※1 グループ傘下のEUKOR社の隻数を含む ※2 積載台数3,000台以上の自動車専用船を対象としたランキング ※3 LNG輸送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

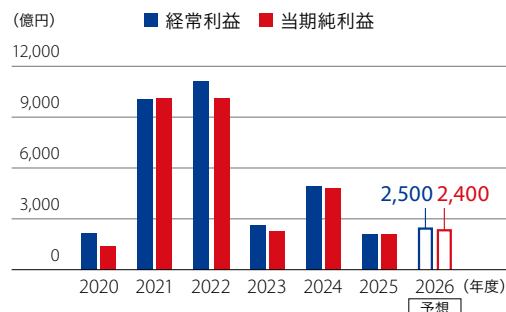
独自のポジションを形成するNYKの優位性

物流ネットワーク  733 拠点 461都市 47の国と地域 当社グループのグローバル 展開を支える拠点網	港湾・ターミナル運営拠点  23 拠点 完成車専用ターミナル18拠点 で世界有数の運営規模	海技人材への 年間教育投資金額  106 万円 / 人 高い専門性で安全運航と 競争力を強化	多様な船種・事業を 支える人材基盤  39,830 人 81%が海外で勤務 女性管理職比率 27.9%	DX・研究開発投資額  107.7 億円 脱炭素化や自律運航船、データを駆使 した安全運航などに投資
---	--	---	--	---

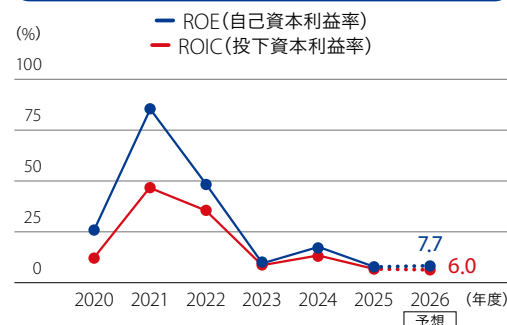
内訳 DX投資額 2025年度:44.2億円(前年度比 +15.7億円)
研究開発費 63.6億円

At a Glance

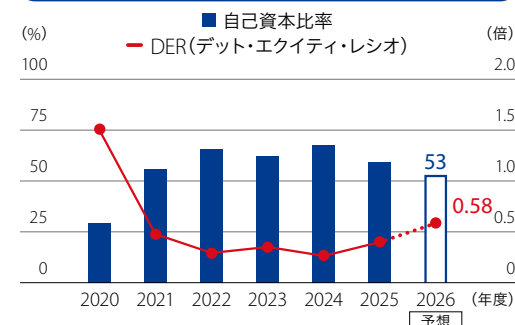
利益構造



資本効率



財務の健全性



代替燃料船の投入(連結)

低炭素燃料使用率
2025年度

12.2%

(昨年度 9.5%)

2030年度目標 38%

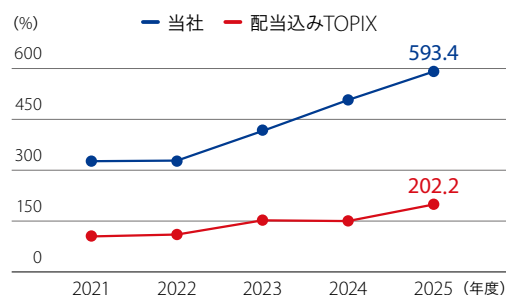
代替燃料船導入隻数
2025年度(累計)

35隻

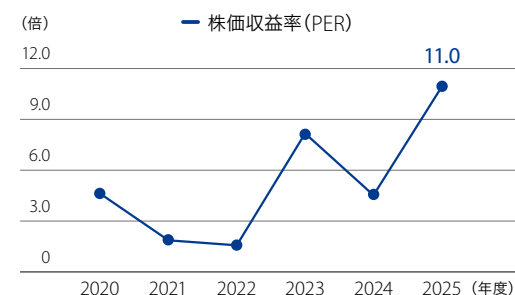
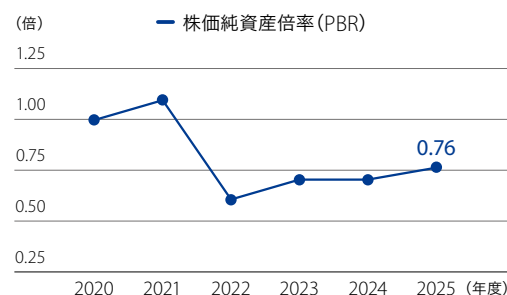
(昨年度 26隻)

2030年度目標 51隻

株主総利回り(TSR)



株価評価指標



重大事故件数

2025年度

0件

日本郵船グループの運航船舶

グループ運航船舶

912隻 2026年3月期末(実績)

コンテナ船
48隻

自動車専用船
134隻

ドライバルク船
414隻

LNG輸送船
96隻

タンカー
106隻

CTV
(作業員輸送船)
60隻

シャトルタンカー
28隻

その他
26隻



GCEOメッセージ

社会に必要とされる 価値を届け続けます

不確実な時代に、海運と物流の総合力で
暮らしと産業を支え、未来を作ります

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

曾我 貴也

市況変動に強い経営への転換。
その成果を株主価値の向上へつなげます

2025年度の売上高は2兆4,236億円、経常利益は2,111億円、当期純利益は2,117億円となりました。各国の通商政策、中東情勢の影響等が重なり前年度と比べて利益水準は低下しましたが、事業ポートフォリオの進化や収益基盤の強化は着実に進みました。短期の市況に振り回されることなく、腰を据えて長期の成長を追う。この一年で、そうした経営の方向性への確信を一層深めることができました。



2023年度からスタートした現中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing-」は、今年度が最終年度です。この4年間で積み重ねてきた取り組みは着実に成果として現れ、当初計画のおよそ9割まで到達したと考えています。営業キャッシュ・フローが増加し、将来の企業価値拡大に資する投資機会が見えてきたことから、事業投資枠は当初計画していた1.2兆円から1.6兆円規模へと拡大。また、4年間平均のROICは8.5%、ROEは10.2%と、いずれも当初目標を上回る水準を見込んでいます。一方で2030年に向けては、現在はまだ7~7.5合目といったところです。現在、2027年度から始まる新しい中期経営計画の策定に着手しています。これまで積み重ねてきた取り組みが成果として表れ始めており、次期中計ではその価値を収穫していくフェーズに入ると考えています。

そうした変化は、各事業の現場でも着実な進展として表れています。エネルギー事業では、ENEOSオー

シャンの原油タンカー事業以外を承継したNYK Energy Ocean(株)の株式80%を取得し、LPG船やケミカル船、石油製品船などの分野を強化しました。物流事業では、Waldenグループのヘルスケア物流事業を取得し、成長が見込める分野で新たな収益基盤を築いています。いずれも将来にわたって需要が見込める領域であり、これまで進めてきた投資が着実に実を結び、収益化の段階に入りつつあると認識しています。

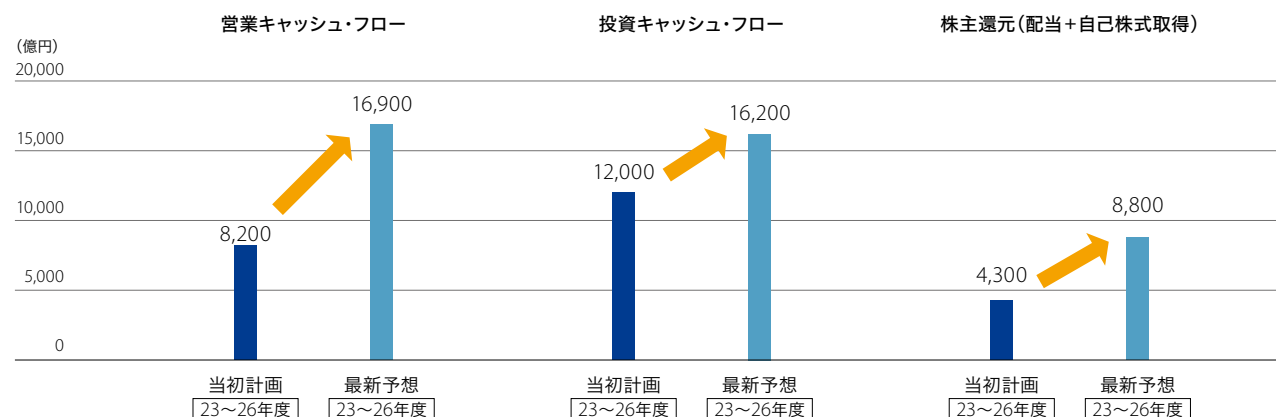
株主還元方針も、中期経営計画発表時より、連結配当性向の目安と1株当たりの下限配当を引き上げ、それぞれ40%、200円とし、2025年度の年間配当は創業140周年の記念配当25円を含め、230円としました。2026年度年間配当は、第1四半期決算発表の時点で240円を予定しており、中期経営計画の4年間で、配当総額は4,000億円、自己株式取得は4,800億円、あわせて8,800億円の株主還元を予定しています。市況の変動に左右されにくい収益基盤を構築したことで可能になった還元方針であり、株主の皆さまに長く保有

していただける会社でありたい、そうした思いを込めています。

変化する世界の物流に 当社グループの総合力で応えていきます

地政学リスクの高まりとサプライチェーンの再編によって、世界の物流は大きく変わりつつあります。生産部材や一般消費財の輸送では、すでにコロナ禍を経て変化が始まっていました。在庫を持たない「ジャストインタイム」を前提としたサプライチェーンの脆弱性が顕在化し、企業は一定の在庫を保有する方向へと考え方を改めるようになりました。そこへホルムズ海峡をめぐる地政学的緊張の高まりを受けて、在庫の保有量だけでなく、輸送ルートの在り方も見直す必要が生まれました。こうした変化はエネルギー輸送にも及んでおり、効率性だけではなく、安定性やレジリエンスを重視した物流網の構築が求められるようになっていきます。また、足元では地政学リスクを背景に輸送距離が大きく伸びる一方で、将来的にはいくつかの経済圏にわかれ、各経済圏域内の輸送距離の短い物流が中心になっていくと予想する人もいます。

こうした多様な変化に対して、当社グループには明確な強みがあります。在庫に対する考え方や生産地、輸送ルートが変わっても、船は海を通じて世界中のどこでも柔軟に航路を変更し、お客さまの要望に応えることができます。経済圏の中での輸送には、力を入れている物流事業や陸の輸送網が力を発揮します。これらを組み合わせれば、変化する世界の物流にも対応できるのです。海運と物流の双方を併せ持つこと。これこそが、当社グループの総合力にほかなりません。



成長領域へ投資を続けていきます

世界人口は今後も拡大が見込まれており、人々の生活や物資輸送を支える必要性を強く認識しています。地域で見れば、インド・中東とともに物流需要の大きな伸びが期待されるアフリカが、私たちの次のフロンティアです。インド洋を取り巻くこの地域は、人やモノの流れがこれから一段と拡大していきます。インドや中東ではすでに拠点をもち、自動車・エネルギー・物流などの事業を展開してきました。アフリカは当社のグローバルネットワークをさらに強固なものにする戦略的な結節点であり、今後、経営資源を投入していくつもりです。

物流とエネルギー輸送は、今後の成長領域として私が特に重視している分野です。物流では、今回取得したヘルスケアに加え、半導体、精密機械、そしてEコマース

の進化に応える一貫物流(eフルフィルメント)などは、今後さらに当社グループが強化していく領域です。ヘルスケア物流事業のM&Aでは、買収後の統合プロセス(PMI)を迅速かつ綿密に進める力を着実に高めました。こうして蓄積した経験と知見もまた、次のM&Aを成功させる重要な経営資産になると考えています。

エネルギー分野では化石燃料や石油製品の重要性が改めて認識されています。石油やLNGなどの化石燃料は需要のピークアウト時期が後ろ倒しになり、より長期間にわたってエネルギー供給の中心であると予想されています。石油製品の安定供給も求められています。こうした社会的要請を背景に、LNGをはじめ、NYK Energy Ocean(株)の買収により強化したLPG・石油製品輸送を含むエネルギー輸送分野を成長領域と位置付けています。

日本郵船グループは脱炭素化のファーストペンギンであり続けます

当社グループは、次世代燃料の分野で他社に先んじて投資と挑戦を続けてきました。それは社会が求める価値を見極め、その実装に必要な技術を自ら主導して開発していく、そうしたDNAが私たちにはあるからです。

燃料転換には、LNG、アンモニア、合成メタン、水素など、いくつもの選択肢があります。その中で私たちが「これだ」と仮説を立てたのが、アンモニアです。経済合理性を成り立たせるには、大量に生産できること、そして供給ネットワークを構築できることが欠かせません。アンモニアは、肥料用としてすでに世界各地で生産されています。再生可能エネルギーの電気を使えば、特別な工程なしにグリーンアンモニアへと転換でき、増産も一から工場を建てるより容易です。量産とネットワーク構築の両面で最も現実的だと、私たちは見えています。

私自身の経験から確信していることがあります。それは「需要を作れば、生産は必ずついてくる」ということです。かつて自動車専用船で私たちがLNG燃料船を連続発注したとき、世界中の船会社が一斉に追随しました。当時わずか3カ所ほどだったLNG燃料供給拠点は、いまや世界で約25カ国に広がりました。だからこそ、まず私たちが旗を掲げ、需要を作る。本年11月には、4万立方メートル積みアンモニア燃料アンモニア輸送船が竣工し、欧州の有力企業Yara Clean Ammonia Switzerland SAとの傭船契約も結んでいます。2024年夏に竣工したアンモニア燃料タグボート「魁」での実証航海・商用運航を経て、いよいよ大型アンモニア燃料船の運航へと踏み出します。



もっとも、すべてが計画どおりに進んでいるわけではありません。アンモニアの供給ネットワークづくりは、脱炭素を現実的に捉え直す世界の空気の中で、やや後ろ倒しになっています。火力発電所で混焼するアンモニアの需要も、単価の上昇から足踏みをしています。洋上風力についても、数年前に過熱していた市場全体のムードの後退もあり、当初の想定より遅れています。それでも私たちは歩を緩めず、洋上風力向けの国産CTV(作業員輸送船)3隻目を建造しています。一時的な揺り戻しに流されることなく、自動車専用船やドライバルク船も含めた船舶の燃料転換への投資は、予定どおりやり遂げます。

今回のホルムズ海峡の緊張は、再生可能エネルギーをさらに進める必要性を改めて社会に突きつけました。いったん遅れたかに見えた時計の針が再び進み始める可能性も感じています。社会が求めることに私たちが旗を振り、その勢いを根付かせていく。それが、社会価値と経済価値を同時創出するサステナビリティ経営を掲げ、脱炭素戦略をリードし続ける当社グループのありようです。

海運の未来

一 海事技術で新たな事業を創出します

海運という産業に対する需要がなくなることはないと思います。3Dプリンターの普及で、玩具や小さな部品など一部の貨物は運ばずに済むようになるかもしれません。けれども、ガスや石油、石炭、鉄鉱石といったエネルギー資源や、大型の資材、自動車は大量に運ぶ船がどうしても必要になります。

一方で、海運史上最大の発明であったコンテナのよ

うな大発明は、この先そう簡単には生まれません。だからこそ私たちの技術開発の焦点は、安全性、省人化、燃料効率の向上へと移っています。そして今大きな可能性を感じているのが、これまで培ってきた海事技術を、まったく別の産業へ応用していくことで、その象徴が洋上データセンターです。国土が限られ、土地の確保が難しい日本にとって、洋上は理にかなった選択肢です。洋上風力のそばに置けば再生可能エネルギーをそのまま使え、私たちが磨いてきた船舶定点保持システム(DPS)や、船で用いてきた水冷の冷却技術がそのまま活きます。すでにパートナー企業とともに横浜で洋上データセンターの実証実験に取り組んでいます。

応用先は、それだけではありません。急増する低軌道衛星の打ち上げ需要に応えるロケットの発射・回収のための洋上基盤も視野に入ります。世界の衛星打ち上げ計画はこれまでの累計をはるかに上回る規模に膨らもうとしており、陸上の発射場だけでは到底足りません。揺れを抑え、高熱に耐える甲板を備えた船であれば、天候に応じて場所を選び、周囲の暮らしへの影響も小さく抑えられます。これらに使う定点保持の技術は、地球深部探査船「ちきゅう」やシャトルタンカーで培われたものであり、それを扱える船乗りの育成も進めています。私たちの技術を新しい社会インフラへと広げていく、未来の海運の役割が、ここにあります。



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)



「浅間丸」 大阪港出港時の様子(1929年/ 写真提供:日本郵船歴史博物館)

私が大切にしているのは、人を生かす経営です

私が経営者として根底に置いているのは、難解な哲学ではありません。私自身、入社した時から「いい会社だ」と感じてきたこの日本郵船を、これからも「いい会社」として守り、そして「もっといい会社」にしていこう。それが、私の経営における信念です。私が思い描く「いい会社」とは、外から見たときに社員がキラキラと輝いて見える会社です。それを実現する条件は、三つあると考えています。第一に、安定した収益と将来への成長投資があり、社員が「この会社は将来も大丈夫だ」と思えること。第二に、社員一人ひとりが誇りと使命感を持ち、安心して働ける環境(心理的安全性)があり、それに見合った適正な報酬がきちんと支払われること。第三に、多様性で

す。欧州のヘルスケア物流企業を迎えたことで、グループ社員はおよそ4万人へと一気に増えました。そのうち日本人はおよそ8,000人にすぎません。これだけ多様な仲間が世界で働いているのですから、国籍や地域にかかわらず、例えば、東京で力を発揮できる人材には、アジアからでも欧州からでも来てもらえる。そんな適所適材の会社でありたいと考えています。

突き詰めれば、会社とは「人」です。私が社長就任のあいさつの最後に触れたのが、千利休の「和敬清寂(わけいせいじゃく)」でした。互いに認め合い(和)、互いの尊厳を敬い(敬)、職場を清らかに保ち(清)、一度決めたことには少々のことでは動じない(寂)。400年以上前の茶の湯の心得が、多様性の時代の経営にそのままつながることに、改めて気づかされます。マネジメントと現場が信頼し合わなければ、人は育たず、力を発揮できません。人を大切にすることこそ、私の経営の原点です。

創業140周年を機に社史を読み返し、今私が掲げる人材と技術が、はるか昔から繰り返して語られてきたことにも気づきました。そしてもう一つ、思いがけず見つけたのが「民主主義」という言葉でした。忖度して上に合わせるのではなく、自分で考え、思ったことを率直に主張し、互いに意見を言い合う。言ったことを頭ごなしに否定しない。この文化こそ、当社が140年続いてきた大きな背景の一つだと思います。トップダウンの「上意下達」とボトムアップの「下意上達」、そのどちらにも偏らずバランスをとることが、企業の成長を生む。私はそう信じています。

ルールに縛られる経営ではなく、自分たちが本来大切にすべき原則に立ち返る経営。この「人材」「技術」「民主主義」の三つは、日本郵船がこの先さらに140年生き続けるために、決して手放してはならないものだ

と考えています。

「技術力」という言葉は、ともすると最先端のテクノロジーだけを指すように受け取られがちですが、私たちの強みは新しいものを生み出す開発力と、現場で積み上げてきた専門性(エクスパティーズ)の両方にあります。私たちの商売道具である船は、コンテナライゼーションや専用船化など技術を背景に進化をしてきました。また運ぶ貨物も多様化しており、電気自動車や次世代エネルギーなど技術がなければ安全に運べない貨物も増えています。こうした新しい輸送を支えているのは、長年培われてきた船乗りの知見、工務部門の高い専門性です。安全は、すべての事業の土台です。うまくいっているときには誰の目にも留まらない、そうした見えない技術の蓄積こそ、当社の確かな競争力だと考えています。



株主・投資家の皆さまへ

最後に、株主・投資家の皆さまへ申し上げます。PBR1倍を超えることは、財務政策の重要な切り口として、当然に目指すべきものと受け止めています。多様な事業を運営する当社は、投資家の皆さまに分かりやすい説明が必要だと感じています。例えば、かつては一つにまとめていた不定期専用船事業は、事業の拡大・変容を受けて、ドライバルク事業・自動車事業本部・エネルギー事業へと分けて管理・開示することとしました。結果として、当社の事業構成と強みが、より明確に皆さまに伝わるようになりました。ONEは、引き続き投資家の皆さまから高い関心を寄せていただいている事業です。持分法適用会社ではあるものの、当社がONEについてどのような議論を行っているのかについて、今後もより透明性の高い開示をしていきたいと考えています。

一方で、当社グループがなお果たせていない課題があります。それは「どの分野に、いつ、いくらのリターンを見込むのか」を、もっときめ細かくお示しすることです。これまでは企業価値向上という大きな画をお見せするにとどまり、分野ごとの投資回収の道筋にまでは踏み込んでいませんでした。2027年度から始まる次期中期経営計画では、これを示していくつもりです。各分野の投資が、いつ、どれだけのリターンを生むのか。その見通しを、これまで以上にこまめにお伝えしていく。それが、皆さまの納得を得るために、私たちが今最も問われていることだと考えています。

私は、海運と物流の役割というのは、人で言えば「血管」のようなものだと考えています。船が動脈と静脈なら、物流は毛細血管です。どこかで詰まれば、どこかの

産業が止まり、どこかの暮らしが立ち行かなくなる。常に動脈硬化を起こさぬよう運び続けることが、私たちの使命です。そして島国である日本にとって、海運と物流は経済安全保障の要でもあります。何を運ぶべきかは、時代とともに変わってきました。140年の歩みを振り返れば、常に社会が必要とする「栄養素」を見極め、運び続けてきたことが分かります。当社グループの企業理念「Bringing value to life.」とは、まさにこの「血

管」を通じて、暮らしと社会に価値を届けることにほかなりません。

私たちが取り組む一つひとつは決して華やかではなくとも、社会のため、人々のために挑み続ける。そんな日本郵船グループの歩みと、長く伴走していただけることを願っています。これからの私たちに、どうぞご期待ください。

GCEOとしてお伝えしたいこと

- 日本郵船グループは「市況変動に強い成長企業」へと着実に進化しています
- 中期経営計画は最終年度を前に9合目、2030年へは7合目半ばに到達しました
- 不確実な社会や輸送需要の変化に対応できる、レジリエントな総合力が強みです
- 成長市場を取り込み、物流とエネルギーへ重点投資していきます
- アンモニアをはじめとする次世代燃料への転換をリードし続けます
- 培ってきた海事技術が安全と現場の専門性を支え、洋上データセンターなど新規事業を創出します
- 人材・技術・民主主義という当社グループのDNAを土台に、世界中の産業と人々の暮らしに価値を届けます



当社が目指す姿

総合物流企業の枠組みを超え、 新たな価値提供へ

2050年のありたい姿からバックキャストしたビジョン「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」の下、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、ONE設立による定期船事業の再編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。

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

2050年の
ありたい姿を見据えた
戦略を実行

社会に貢献し、
持続的成長を続ける企業グループへ

総合物流の枠を超える

超越

海運(祖業)を起点として、
その枠を超えて進化

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

挑戦と共創

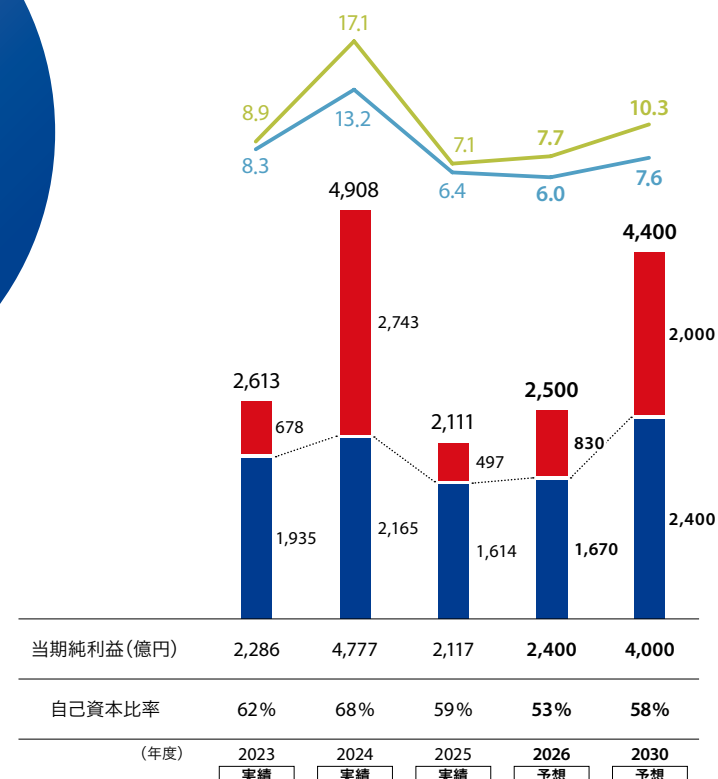
共創

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

経営目標

2024年度に、2030年度の財務目標を上方修正しました。市況に左右されない安定型事業、郵船ロジスティクスによるM&A等を中心に事業投資を拡大しています。また、ポートフォリオマネジメントの強化や徹底したエクスポージャー管理を推進しており、市況変動の激しい海運業界において、着実な利益成長を目指しています。あわせて、適切な資本政策を実行することで、成長投資と株主還元の両立を実現します。

■ 経常利益：ONE以外(億円) ■ 経常利益：ONE(当社試算)(億円)
— ROIC(%) — ROE(%)



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

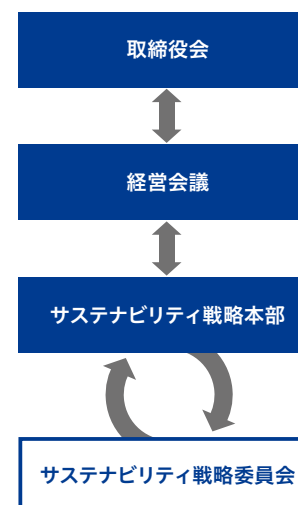
当社グループは、「ガバナンス」を土台とした「安全」「環境」「人材」をマテリアリティとして掲げています。マテリアリティの重要性について全従業員の理解浸透を図っており、それがサステナビリティ経営を支える根幹であると考えています。

三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。

マテリアリティの特定プロセス



1 マテリアリティと重要テーマの特定

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

2 重要性の評価

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

3 妥当性の確認

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

マテリアリティ・ありたい姿と非財務指標・KPI目標

サステナビリティレポート | <https://www.nyk.com/sustainability/report/>

マテリアリティ	ありたい姿	非財務指標・KPI目標	2025年度実績	取り組み	目 標	2025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、高い安全意識のもと、最高水準の知識・技術・経験で物流現場を支え、「人が安全を作り、安全が人々の生活と命を守り育てる」組織であり続けます。	重大事故件数 0件	0件	Remote Diagnostic Center ^{※1} で検知された案件への対応(対応完了率および件数)	100%	100% (291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
				安全推進活動における役員の訪船(訪船率)	100%	84%	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って牽引し、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] 9,940,275 ton-CO ₂ e [Scope2] 83,004 ton-CO ₂ e [Scope1+2] 10,023,279 ton-CO ₂ e (2021年度比-21.2%) [Scope3] 19,186,715 ton-CO ₂ e	低炭素燃料の使用(使用率)	38% (2030年度)	12.2%	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)	35隻	低/脱炭素燃料を使用できる船隊を拡充	連結
				ICP ^{※2} の活用 (活用累計隻数および当該年度適用率)	—	301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 15.4% 連結 27.9%	男性の育児休業取得の促進(取得率)	100%	85.9%	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)	50% (2025年度)	60.9%	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%	22.2%	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 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

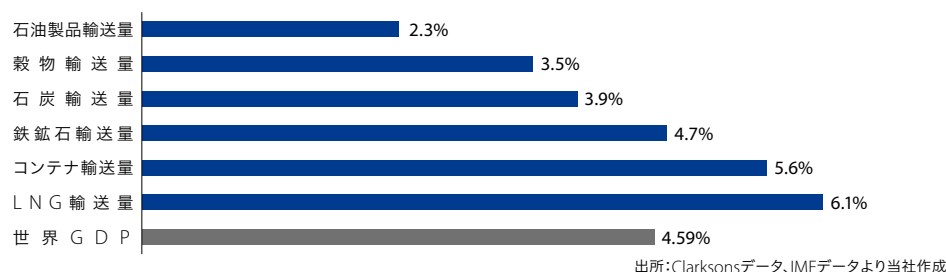
当社を取り巻く外部環境の動向

海上輸送の需要は「輸送量」と「輸送距離」に大きく左右されます。近年は輸送量の増加に加えて、トレードの多様化を背景に輸送距離も伸びる傾向にあり、全体として輸送需要を大きく押し上げています。当社グループは総合物流企業として顧客のニーズにお応えし、最適な輸送サービスを提供することで、多様化する輸送需要を取り込んで成長へとつなげていきます。

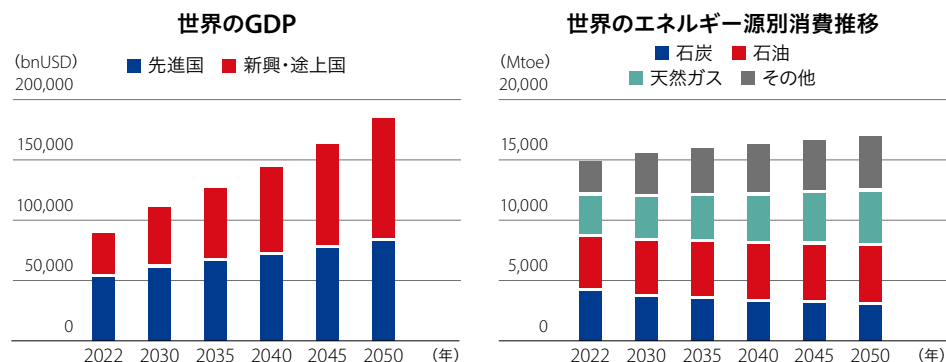
海運業は、世界経済とともに成長する産業

新興国を中心とした世界経済の成長を背景に、海上輸送の需要は中長期で拡大が見込まれます。世界的な脱炭素の潮流は今後も続くと考えられ、荷主企業によるScope3ネット・ゼロの動きも広がりがつつあります。ネット・ゼロまでの移行期間は、低炭素燃料であるLNGなどの輸送需要拡大が期待されます。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、市況変動の影響を最小化するとともに、多様な輸送需要を取り込む事業基盤を確立しています。

貨物別の海上荷動きと世界経済の年平均成長率(1995年～2026年見通し)



今後の需要見通し



出所:一般財団法人日本エネルギー経済研究所(IEEJ)“(IEEJ) Outlook 2025”より当社にて作成

トレードパターンの多様化と輸送距離の増加

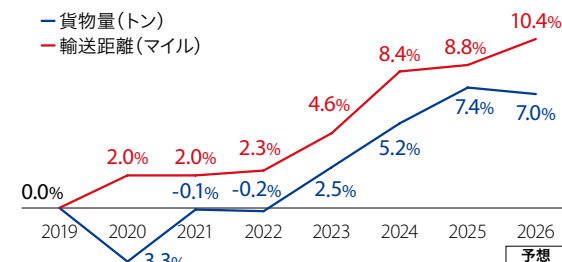
2020年以降の地政学リスクの高まりを受け、海上輸送のトレードパターンが多様化し、輸送距離が伸びています。また、シマンドウ鉱山(ギニア)からの鉄鉱石輸送の開始やインドをはじめとする新興国の勃興など、貨物の積み揚げ地の組み合わせにも変化が起きています。当社グループはグローバルネットワークを生かして多様なトレードパターンに対応し、安定的で柔軟な輸送サービスの提供に努めていきます。

輸送距離増によるトンマイル[※]の増加

2019年以降、世界の平均輸送距離は累計で約10%増加し、貨物量の増加(約7%)を上回っています。2026年も1.6%程度の輸送距離の増加が予測されています。

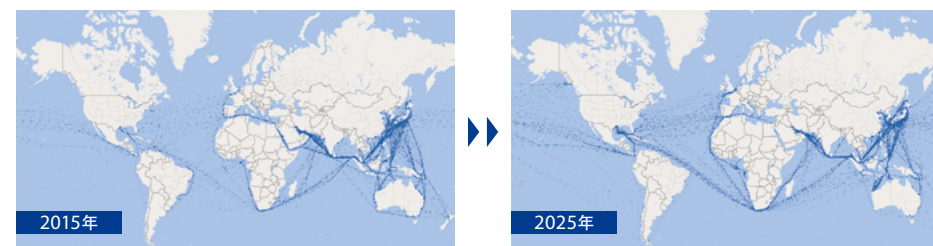
※「輸送量(トン)×輸送距離(マイル)」で表す輸送需要の指標
出所:Clarksons Researchのデータをもとに、当社で算定

世界の2019年比伸び率(累計)



エネルギー輸送船のトレードパターン変化(原油・LPG・LNG輸送船)

エネルギー輸送は、特にトレードが多様化している船種の一つです。欧州-米国間の輸送や喜望峰経由での北米-アジア間の輸送が増えています。安定的な調達を求めたエネルギー調達先の分散は、今後も増えていく見込みです。



(注) 全世界の運航船舶の航跡をデータ化。2015年と比較し2025年はスエズ運河を航行する船舶が減少する一方で、大西洋トレードの増加等が読み取れる

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。コロナ禍による市況高騰も追い風となり、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。

外部環境

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

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

More Than Shipping 2013

- 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

経常利益(期間平均)

143億円

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
長期安定収益の積み上げ
燃費効率10%改善達成(2010年度比)

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

外部環境

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

重点戦略

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輸送事業への重点投資
海運業+αの取り組みを生かした差別化

More Than Shipping 2018

～Stage2 さらに技術力～

- 市況低迷期
- 事業構造変革を進展
- ONE設立を牽引

経常利益(期間平均)

433億円

主な成果

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
ドライバルク船のアセット縮小など

主な課題

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

外部環境

コロナ禍を背景に、海運市況が高騰

重点戦略

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

Staying Ahead 2022

with Digitalization and Green

- 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

経常利益(期間平均)

4,741億円

主な成果

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
自動車専用船やLNG輸送船、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

適切な資本政策の実行
事業のリスク・リターンのさらなる改善

中期経営計画(2023-2026)の進捗

中期経営計画2026の全体像

ビジョン実現に向けた成長戦略

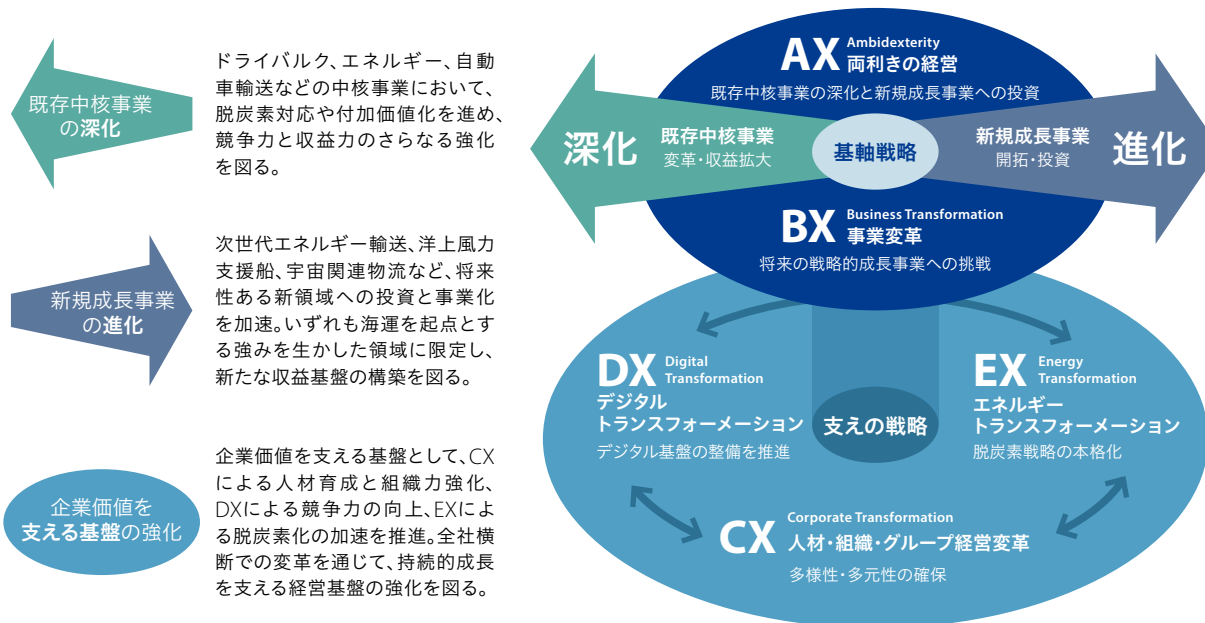
中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 -A Passion for Planetary Wellbeing-」のもと、持続的な企業価値向上に向けた変革を推進しています。既存中核事業の深化と新規成長事業の進化を両輪とする基軸戦略と、CX(人材・組織・グループ経営変革)・DX・EXによる支えの戦略の二つの戦略で構成され、サステナビリティを経営の中核に据え、成長が期待される分野への積極的な投資を通じて、持続的な成長を目指しています。また、「2050年ネット・ゼロエミッション」の達成に向け、脱炭素への取り組みを一層加速。あわせて、人的資本のさらなる充実とコーポレート基盤の強化にも注力しています。本年度は現中期経営計画の最終年度にあたります。現在、2027年度から始まる新しい中期経営計画の策定にも着手しています。

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を柱に、4年間で1.6兆円の戦略的投資を計画

Sail Green, Drive Transformations 2026

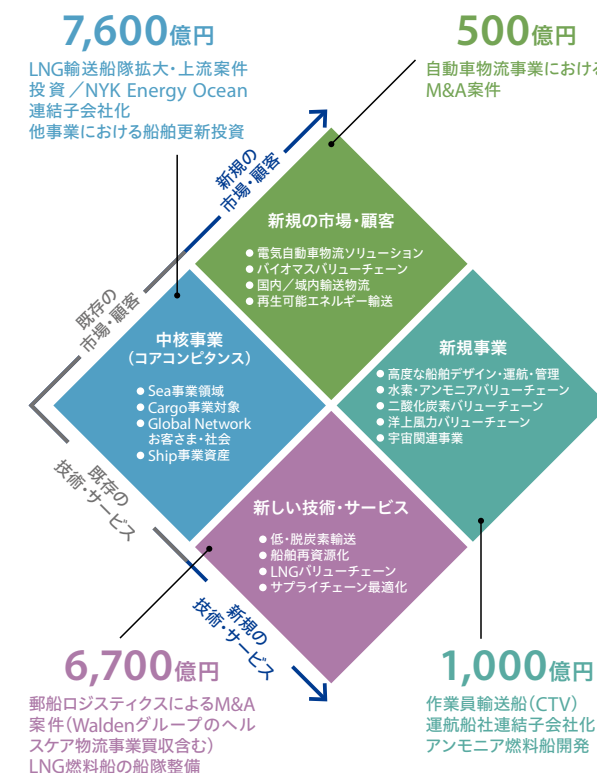
— A Passion for Planetary Wellbeing —



基軸戦略の考え方

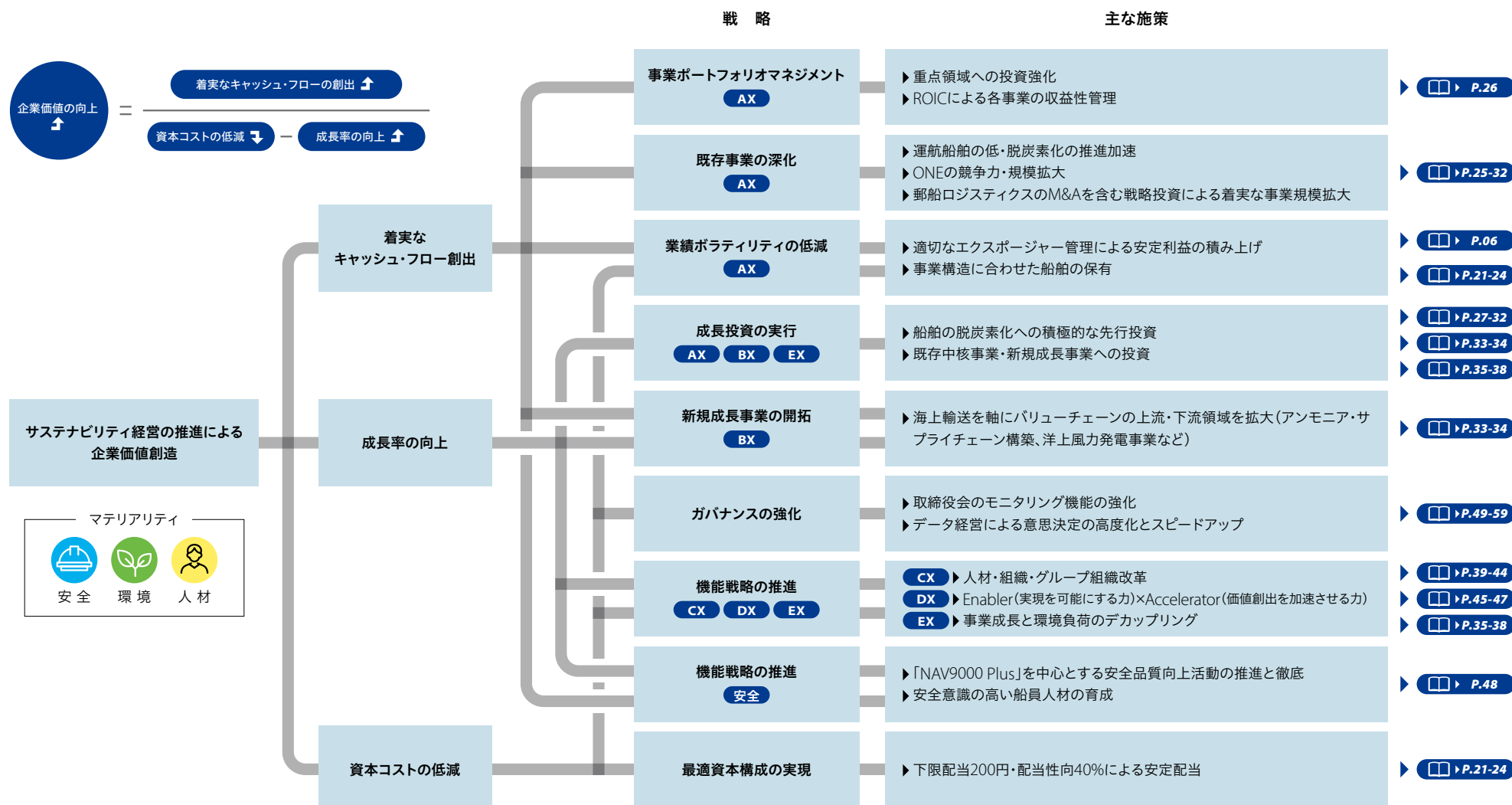
海運業を中心とする領域でグループの総合力を発揮

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生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から下流まで幅広く展開し、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生かし、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。



企業価値創造の道筋(ロジックツリー)

当社は、マテリアリティとして認識する重要課題を踏まえた事業戦略のもと、着実なキャッシュ・フローの創出と資本コストの低減を通じて企業価値の向上を図っています。将来キャッシュ・フローの拡大に向けた新たな投資の実行、適切なエクスポージャー管理による業績ボラティリティの低減、自己株式の取得や資本構成の最適化を含むバランスシート管理等を進めるとともに、企業価値創造の道筋について投資家の皆さまとの対話を一層強化し、利益成長への信頼を高めることで、PBRの向上を目指します。



CFOメッセージ

成長ストーリーを描き、 企業価値向上を実現します

専務執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

伴野 拓司



CFOとしてお伝えしたいこと

- CFOとして、会社の成長ストーリーを描き、資本市場に伝えていきます
- ONE以外の事業で約2,000億円の当期利益を安定的に稼ぐ基盤を整えます
- 収益基盤をさらに強化するとともに、データ経営を通じて規律ある資本配分と透明性の高い意思決定を実践します
- 日本郵船グループの成長の絵姿を示し、適正な市場評価の実現につなげます

2026年4月からCFOに就任しました。当社では従来、CFOは財務や主計、IRの管掌にとどまらず、全社戦略の立案・推進を担う役割も果たしてきました。私はこれまで経営企画や事業部門の責任者として、経営戦略の策定から事業運営に至るまで幅広く携わってきました。その経験も踏まえ、財務規律と成長投資を両立させながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。その上で私が特に重視しているのは、当社グループの成長ストーリーを描き、その実現に向けた資本配分と意思決定を行えるインフラを整えることです。そして、その価値や将来性を資本市場に分かりやすく伝え、投資家の皆さまと建設的な対話を深めていきたいと考えています。

中期的な成長ストーリーと企業価値向上への道筋を示します

日本郵船グループは140年の歴史の中で、世界の物流の変化に向き合い、お客さまの事業と社会を支え、長い時間軸で確かな価値を積み上げてきました。課題は、その実像を、投資家をはじめとする社外の方々に十分伝え切れていなかったことにありと考えています。私たちの伝えたいことを優先するあまり、投資家の皆さまが知りたい情報を十分にお届けできていなかった面はなかったのか、そこにはなお、改善の余地があったと受け止めています。決して当社グループの価値そのものが

劣っているとは思っていません。だからこそ、何を成長機会と捉え、どこに資本を投じ、どのようにリターンを高めていくのかを、資本市場により分かりやすく示していかなければなりません。それが、私がCFOとして最も力を入れていきたいことです。

そのために欠かせないのが、規律ある投資判断とその意思決定プロセスの透明化です。当社グループではROIC経営のもと、限られた経営資源をどこに重点的に配分し、どこを抑制するのかを常に問い続けています。これまでの当社は、経営陣が価値観と経験を共有していたため、判断の一致が容易でした。それは当社の強みでもありましたが、なぜその選択に至ったのかを社外へ十分に説明する力は弱かったと感じています。この点は社外取締役との議論を通じて強く認識しているところであり、現在は、より透明性の高い意思決定プロセス

スを構築し、さらなる改善に向けて変革を進めています。

さらに、こうした投資判断の経緯を社外へ伝えるだけでは十分ではありません。中期経営計画をはじめとする会社の方針や決定の背景を社内にも同じ言葉で伝え、一人ひとりが「自分ごと」として日々の業務に向き合えるようにすることも重要です。社内外との一貫した対話を通じて、企業価値向上への取り組みを着実に前進させていきたいと考えています。

不透明な環境下でも、利益を着実に積み上げます

2025年度は、期初に各国の関税政策の影響を大きく受ける、厳しいスタートとなりました。当初は経常利益が最大で1,000億円規模下振れし、1,500億円程度まで経常利益が減少する可能性があるとお伝えしていました

が、結果は2,111億円で着地しました。関税政策の影響を受けながらも、各事業部の収益基盤が下支えとなり、下振れを最小限に食い止めることができました。厳しい環境下でこの水準を確保できたことは、当社グループが市況変動に強い収益構造へと着実に転換してきたことの表れと考えています。

2026年度も、ホルムズ海峡をめぐる地政学リスクの高まりという不確実性に直面しました。今後の情勢によって当社グループの業績に影響が出る可能性がある一方で、足元ではタンカーやLPGの市況が改善し、コンテナ船でも燃料コストの上昇分の転嫁が進むなど、事業環境には底堅さも見られます。市況の変動に左右されにくい収益基盤の強化を進めながら、着実な利益成長と企業価値向上を実現してまいります。

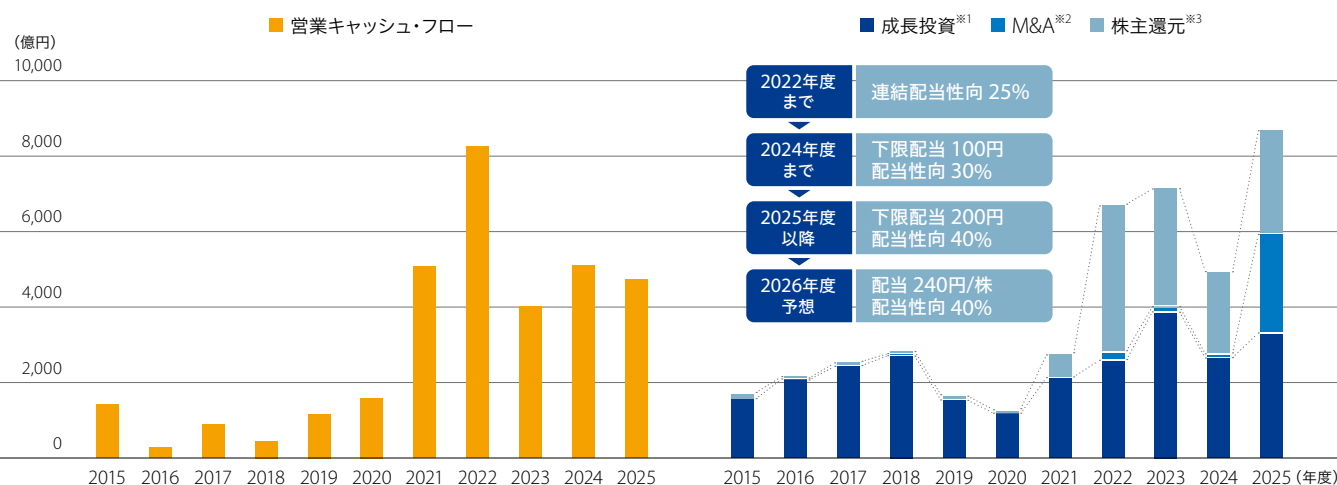
適切な財務レバレッジを追求します

2025年度は営業キャッシュ・フローが当初計画を上回りました。そのキャッシュを、M&Aを含む成長投資へと振り向けています。船舶の建造・取得という従来の投資に加え、中期経営計画の事業投資枠を1.6兆円規模へと拡大しました。成長投資を優先しつつも、今後の業績動向によっては追加の株主還元も検討していきます。

株主還元については、2025年に方針を大きく改めました。1株当たりの下限配当を200円へ、連結配当性向を40%へと引き上げています。これは、市況が下振れた局面でも「これだけの配当は受け取れる」という予見性を、株主の皆さまに持っていただくためのものです。安定的に収益を生み出せる事業ポートフォリオが整いつつあるからこそ打ち出した方針です。

自己株式取得は、本来あるべき資本構成へ近づけるための施策でした。この3年間でおよそ4,800億円規模の自

変動に強いキャッシュ創出力を基盤に、成長投資と株主還元の両立を図る



※1 有形および無形固定資産の取得、投資有価証券の取得の合計 ※2 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 ※3 支払配当金と自己株式取得の合計

己株式取得を実施し、取得した株式はすべて消却しています。その結果、1株当たり価値の向上にもつながりました。

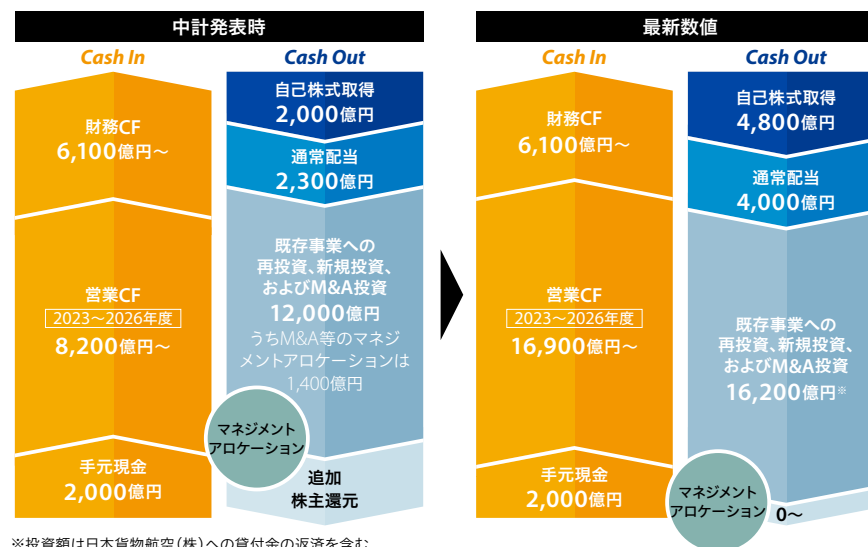
あわせて、有利子負債も活用しながら資本構成の適正化を進めています。2025年度には有利子負債が4,630億円増加しましたが、これは自己資本に偏っていたバランスシートを是正するためです。今後、どの程度の他人資本を活用することが最適なのかについては、次期中期経営計画に向けて改めて整理していきます。

ROICとデータを活用し、資本効率を高めます

投資の取捨選択を支えるのが、データに基づく経営です。基幹システムに管理会計の仕組みを組み合わせることで、これまで決算後に時間を要していたROICの算出が、今では事業単位ごとに、ほぼリアルタイムで把握できるようになりました。各部門が自らの投下資本とリターンを可視化し、どの指標を動かせば改善するのかを主体的に考える。そのための基盤が整いました。具体的には、4つの事業本部の下にある「部」(およそ15から20程度)ごとに損益と投下資本が見える化し、それぞれの責任者が資本効率の改善に向けた施策を自ら考え、実行する体制へと移していきます。

現時点では、「この基準を満たさなければ撤退する」といった明文化されたルールはありません。しかし、透明性の高い数字をもとに経営陣が納得して実際の投資判断などの意思決定やポートフォリオ管理ができる土台は整いました。将来的には、事業ごとにリスクの大きさが異なる以上、それぞれに見合った資本コストで評価する段階へと進めたいと考えています。例えば、安定的な収益が期待できる一方投下資本の大きいLNG輸送事業を、市況変動の大きい事業と同じ物差しで測るべきではありません。一足飛びには進めませんが、着実に前へ進めていきます。

キャッシュ・アロケーションの進捗と増減要因



※投資額は日本貨物航空(株)への貸付金の返済を含む

市況変動に強い事業ポートフォリオを構築します

当社グループが目指しているのは、ONEの市況変動に左右されない収益構造です。定期船事業を担うONEは、当社グループにとって重要な事業である一方で、市況の影響が大きい事業でもあります。そのため私たちは、ONE以外の事業で2,000億円から3,000億円の経常利益を安定的に生み出せる事業ポートフォリオの構築を進めています。現在は約2,000億円規模の利益を安定的に生み出せる基盤が整いつつあり、市況変動に強い収益構造への転換が着実に進んでいます。

その実現に向けては、事業ポートフォリオの不断の見直しが必要とします。選択と集中という観点では、すでに実行してきた取り組みもあります。日本貨物航空につ

最新計画と当初計画との増減



いては、航空会社のもとでこそ真価を発揮できると判断し、ANAホールディングス(株)に事業を譲渡しました。いわゆるベストオーナーの考え方です。今後は、こうした一社単位の売却にとどまらず、事業間の資源配分の比率そのものを、より根拠を持って見直していくことが求められます。どの事業に重点的に資本を配分し、どの事業を抑制するのか。その判断の根拠を社内外に透明性を持って説明できる経営へと進化させていきます。

具体的には、物流、自動車、ドライバルク、エネルギーの4事業を軸に、収益基盤の底上げを進めています。中期経営計画のこれまでの3年間では船舶への投資に加え、安定収益をもたらす事業会社のM&Aも積極的に進めてきました。NYK Energy Oceanへの80%出資を通じて、LPG・ケミカル・石油製品輸送分野を強化したほか、欧州物流企業Waldenグループのヘルスケア物流

事業の買収、そしてSaga Welco ACの完全子会社化などです。加えて、2026年7月にはNSユナイテッド海運の連結子会社化に向けた公開買付けを公表しました。今後も事業ポートフォリオの最適化と収益基盤の強化を継続的に進めていきます。買収に伴うのれん負担もあり、その効果が業績に本格的に表れるのは2027年度以降となる見込みですが、今後着実にシナジーを積み上げ、その成果をより明確な形でお示ししていきます。

「日本郵船グループにとっての成長」を明確に示します

一方で、株式市場からの評価には課題を感じています。当社の株価は、PER10倍程度、PBR1倍未満の水準にとどまっています。その背景には、定期船事業やドライバルク事業の市況変動、とりわけ過去的大幅な業績変動の記憶が評価を抑えていること、そして当社グループの成長戦略を十分にご理解いただけていない点にあると考えています。現在の評価は当社グループの実力や成長可能性を十分に反映したものとは言い難いと私は感じています。問われているのは、「日本郵船にとっての成長とは何か」です。当社グループは海運・物流の幅広い分野を手がける、多角的な経営を行っています。それはリスクを分散し、どこかの事業が不振でも全体が大きく崩れないという強みである一方、コングロマリット・ディスカウントとして評価を割り引かれる要因にもなっています。だからこそ、どの分野に将来を託し、なぜそこに投資するのかを、次期中期経営計画の中で明確にお示ししなければなりません。各分野が、いつ、どの程度のリターンを生み出すのか。その道筋を曾我社長と認識を共有しながら、資本市場に丁寧にお示ししていきたいと思っています。



脱炭素やグリーン領域への投資も同じです。これは、短期的な収益を追求するためというより、海運・物流企業として持続的に成長し、競争優位性を強化していくための投資です。当社グループ自身のGHG排出量を減らすだけでなく、お客さまとともに社会全体の变革を支えていく。公共性の高い事業を担う企業としてその役割を果たすことが、結果として長期的な企業価値向上につながると考えています。

日本郵船グループの価値を、より深く知っていただくために

当社グループの成長ストーリーは、4年間の中期経営計画にとどまるものではありません。2030年、さらにその先を見据えながら、どのように収益力と資本効率を高めていくのかを具体的に示していく必要があります。その上で変わらないのは、海運・物流を通じてお客さまの事業と人々の暮らしを支え続けるという当社グループの役割です。この軸をぶらすことなく、変動に強い収益

基盤と次の成長を積み上げていきます。

私はよく、当社グループのクルーズ事業「飛鳥クルーズ」の話をします。飛鳥クルーズブランドで運航する「飛鳥II」「飛鳥III」は、一度乗っていただければ、必ずもう一度乗りたいと思っていただける客船です。日本郵船という会社も、それに近いところがあると思っています。奇をてらうことはありません。驚くような変化を毎年見せる会社でもありません。しかし、長年にわたり物流という社会インフラを担い、世界の人々の暮らしを支え続けている会社です。

まずは、当社グループを深く知っていただきたい。知っていただければ、その価値や強みをご理解いただけると信じています。そのために、私たちは収益基盤をさらに強化し、資本配分の規律を高め、なぜその選択をするのかを説明できる経営へと進化していきます。投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、日本郵船グループの実像と将来性を、より分かりやすくお伝えしていきます。

セグメント概要 **AX****Liner Trade Business**

定期船事業



主に一般消費財を輸送する定期船舶と日本国内でコンテナターミナル等を展開するターミナル関連部門で構成されています。

2025年度売上高

1,809 億円

2025年度経常利益

497 億円

主な関係会社

Ocean Network Express Pte. Ltd.
(株)ユニエツクスNCT

Logistics Business

物流事業



郵船ロジスティクスグループを中核にグローバルなネットワークを構築し、海上・航空フォワーディングのほか、ロジスティクスセンターの運営から輸送・配送まで、物流全体を最適化する包括的なサービスを提供しています。

2025年度売上高

8,047 億円

2025年度経常利益

102 億円

主な関係会社

郵船ロジスティクス(株)

Automotive Business

自動車事業



世界最大規模である130隻超の船隊を擁する海上輸送部門と、内陸輸送や保管、ターミナル運営を担う自動車物流部門で構成され、グローバルネットワークを活用し海上から内陸まで一気通貫も可能な高付加価値のサービスを提供しています。

2025年度売上高

5,268 億円

2025年度経常利益

979 億円

主な関係会社

United European Car Carriers B.V.
International Car Operators N.V.

Dry Bulk Business

ドライバルク事業



世界の経済活動に必要不可欠な鉄鉱石、石炭、木材チップなどのバルク貨物の安全輸送に長年取り組んでおり、貨物特性に対応した技術と船隊による高品質な輸送サービスで、社会のインフラを支えています。

2025年度売上高

5,510 億円

2025年度経常利益

95 億円

主な関係会社

NYKバルク・プロジェクト(株)
NYKバルクシップパートナーズ(株)

Energy Business

エネルギー事業



原油、石油製品、ケミカル、LPG、LNG等のエネルギー輸送事業や、石油・ガスの上中流関連事業を中心に担う海洋事業に加え、近年はアンモニア等の次世代燃料や洋上風力等の再生可能エネルギー関連事業開発にも注力しています。

2025年度売上高

2,369 億円

2025年度経常利益

544 億円

主な関係会社

NYK Energy Ocean(株)
NYK Bulkship (Asia) Pte. Ltd.

Other Business

その他事業



客船事業やレストラン観光業、石油製品や船舶機器販売のほか、船舶代理店業、不動産などを展開しています。

2025年度売上高

1,813 億円

2025年度経常利益

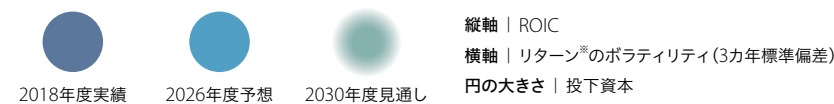
-0.3 億円

主な関係会社

郵船クルーズ(株)
郵船商事(株)

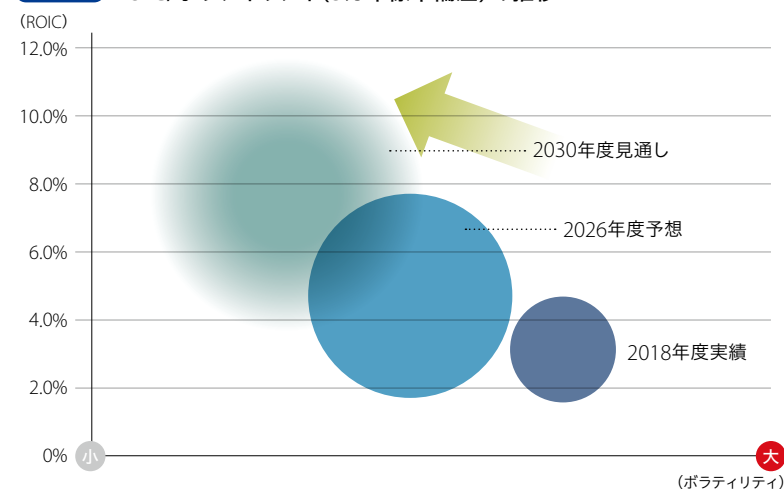
事業ポートフォリオマネジメント **AX**成長投資と事業領域の拡大を通じて収益基盤を強化、
ROIC向上を目指す

当社グループはROICをはじめとする経営指標を活用し、事業ごとの投資判断や資本配分の透明性を高めています。物流やエネルギー事業を中心にしたM&Aをはじめ、成長領域における投資を進めています。市況変動がある中でも、安定して経常利益2,000～3,000億円を創出できる体質への転換を図っています。

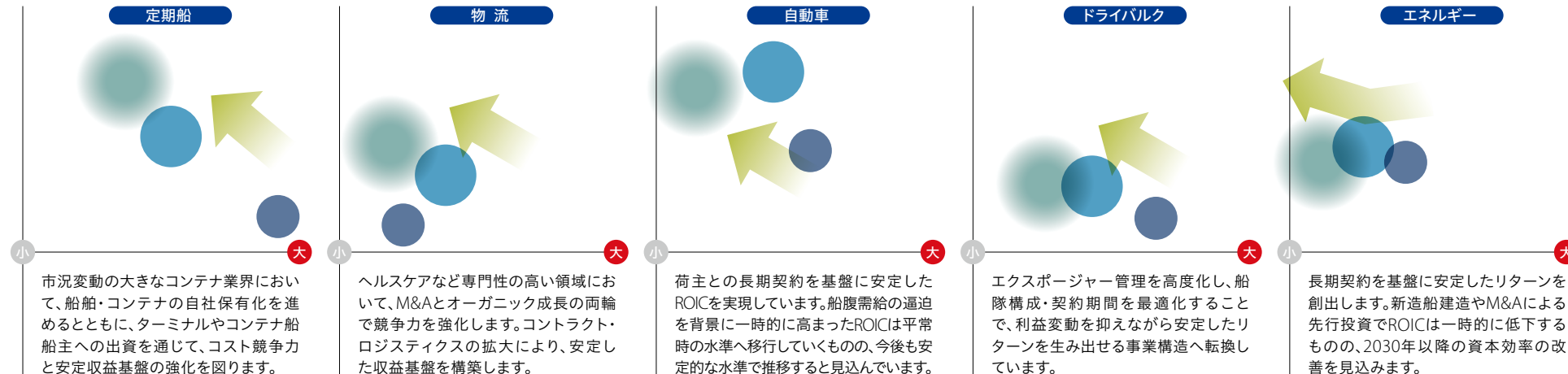


※リターン=税引後営業利益+税引後特別損益+持分法損益+受取配当

全社 ROIC/ボラティリティ(3カ年標準偏差)の推移



ROIC/ボラティリティ(3カ年標準偏差)の推移



事業の選択と集中を進め、
継続的に事業ポートフォリオを最適化



既存事業の伸長 **AX**ライナー＆
ロジスティクス事業ライナー＆ロジスティクス事業統轄本部長
阿曾 智孝LINER &
LOGISTICS成長投資を加速させ、
強みを生かした
持続的な成長を実現します

各国の通商政策の変化や地政学リスクの高まりを背景にした生産拠点の分散が進むなど、国際物流を取り巻く事業環境は大きく変化しています。輸送距離の増大や欧州・新興国を中心にした物流需要の拡大、さらには世界各国の主要港の混雑の恒常化により、船腹需給は引き締まった状態が続いています。

定期船事業を担うONEでは、設立当初、親会社およびマーケットからの傭船やリースに頼っていた船舶やコンテナの調達を、自社保有へと徐々に切り替えています。これは市況の影響を受ける傭船やリースから自社保有に切り替えることで、コスト競争力を強化することが狙いです。また、世界最大級のコンテナ船舶主Atlas Corp.社やターミナルへの出資を通じて、コンテナ船運航以外の安定収益基盤の強化を進めています。配船を最適化するDX技術と邦船3社が培ってきたオペレーションのベス

トラクティクスが、ONEの競争優位性を支えています。さらなる成長の基盤として、ONEの運航規模を2030年度までに300万TEUへ拡大し、約38億ドルの利益を目指す計画を掲げています。2024年度からの7年間で約350億ドルを投じ、環境性能に優れた新造船を軸に中古船も取り入れながら競争力のある船隊を整え、インドなど新興国向け航路の需要を取り込みます。

物流事業を担う郵船ロジスティクスでは、単純な規模拡大を追求するのではなく、ヘルスケアをはじめとする高い専門性と付加価値を提供できる分野を重点領域と位置付けています。オーガニックとインオーガニックの両輪で成長し、事業部門間のクロスセルも拡大しつつ競争力を高めます。2025年には、Waldenグループが運営してきた欧州最大規模のヘルスケア物流事業を買収し、郵船ロジスティクスが欧州で培ってきた専門性とグローバルネットワークを融合していきます。M&Aにより拡大したグループの一体感を高めるための新ブランド「Yusen Logistics Healthcare」を起点にブランド統合を進めると同時に、競争力の強化を目指します。また、コントラクト・ロジスティクスの比重を高める一方で、フォワーディング部門のDXを進展させ、安定収益の基盤を強化しています。地域戦略では、アフリカ最大級の物流企業Africa Global Logisticsの子会社と合弁会社Yusen Africaを設立し、アフリカ市場での事業基盤の強化に取り組んでいます。

港湾関連事業は、日本の港湾インフラと貿易を支えています。DX推進とグループ各社の知見の共有を通じて、持続的な価値の創出に努めます。

当事業本部は、日本郵船グループの中核事業として事業の競争力を磨き込み、世界のサプライチェーンを支え

る物流インフラとして、グループの持続的な利益成長を牽引していきます。

事業環境

- 機会**
- 世界経済の成長に伴う荷動きの拡大
 - インド・アフリカなど新興国の発展による物量の拡大
 - 荷主からの一貫した物流サービス需要の拡大

リスク

- 荷主のサプライチェーン見直しによる輸送需要の鈍化
- 船腹需給バランスの悪化に伴う運賃下落
- 地政学リスクの顕在化や気候変動等による輸送ルートへの影響

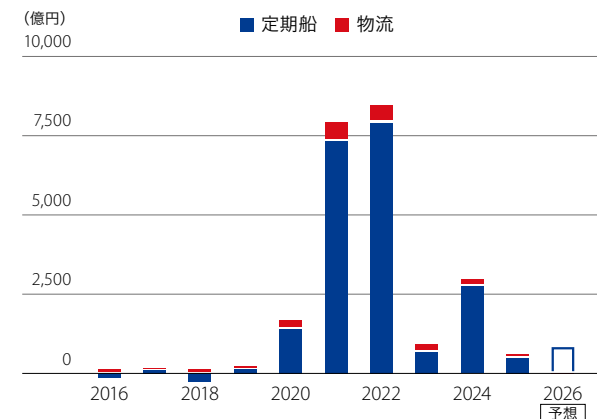
競争優位性

- 高品質なグローバルサービスの提供
- DXを活用した顧客サービス・配船・運航の強化・最適化
- ヘルスケアを中心とする専門物流とグローバルネットワーク

成長戦略

- 船隊規模拡大による輸送需要の取り込み
- ターミナル・コンテナ船舶主出資による収益性の安定化
- 高い専門性が求められる領域での安定収益型事業の拡大

経常利益の推移(年度)

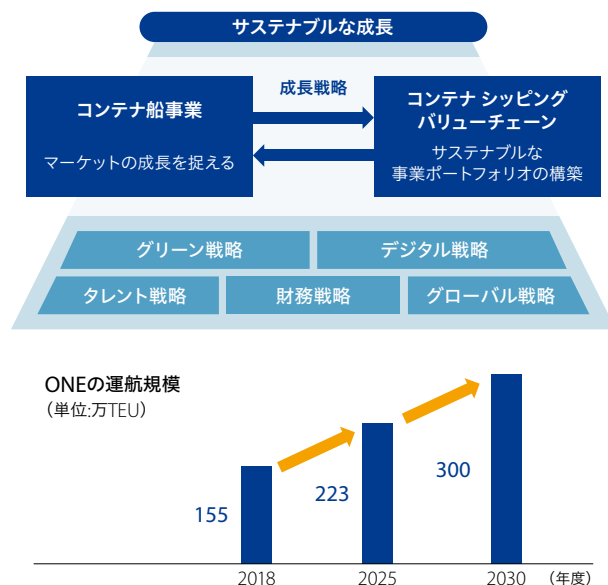
(億円)
10,000

既存事業の伸長 **AX**

定期船・物流事業の特徴と優位性

定期船事業

ONEの中期経営計画「ONE2030」における成長戦略



競争力強化に向けた投資を強化

グローバルネットワークを強化するとともに、市況に左右されない安定収益基盤を強化しています

年	案件名
2023	Atlas Corp.(米国) 世界最大級コンテナ船主への出資
2023	TraPac LLC(米国)、Yusen Terminals LLC(米国) 米国西海岸ターミナルへの出資
2023	Rotterdam World Gateway(オランダ) 欧州最大級のターミナルへ出資
2024	New Priok Container Terminal One(インドネシア) 東南アジア主要ターミナルへ出資
2026	Hutchison Laemchabang Terminal Limited(タイ) ASEAN最大級ターミナルへ出資

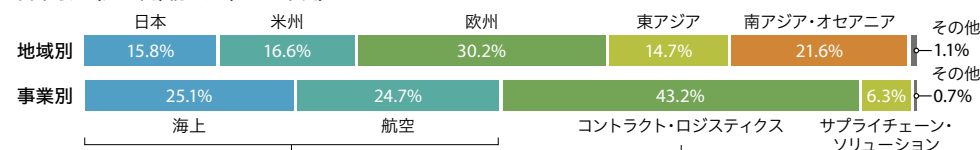
物流事業

グローバルネットワークを生かし、荷主のニーズに応える幅広い物流ソリューションを提供

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)を中核に、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・ソリューションを組み合わせた総合物流サービスを展開しています。グローバルネットワークと専門性を生かし、荷主の多様なサプライチェーン課題を解決するとともに、コントラクト・ロジスティクスの拡大により、収益基盤の安定化を図っています。

物流事業の
連結営業収益
約7,700億円

営業収益(売上高)構成比(2025年度)



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た空運・海運の利用運送サービスに加え、トラックや鉄道による陸上輸送、通関事業を展開

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

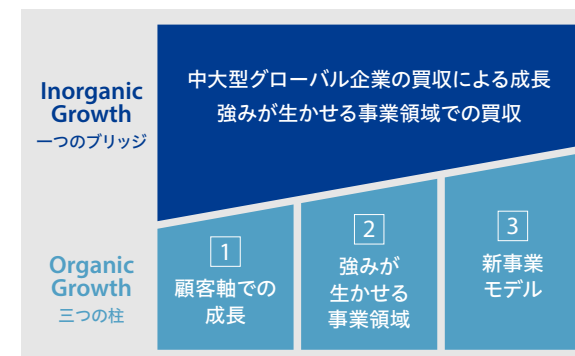
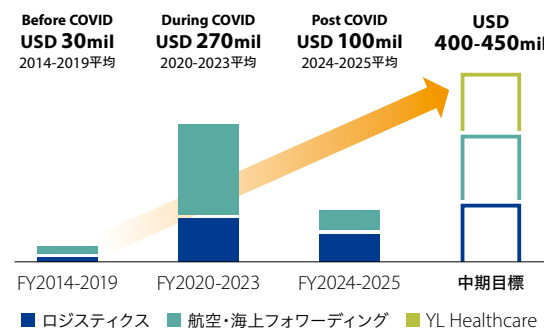
③サプライチェーン・ソリューション

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さまのサプライチェーン全体を最適化

2026年度から新中期経営計画が始動

YLは新中期経営計画を2026年度から開始しました。中期的に安定的な営業利益USD400~450milを稼ぐことを目標に、オーガニック・インオーガニックの両面から成長を目指します。前中期経営計画「TRANSFORM2025」の成果と課題を教訓として、「三つの柱+一つのブリッジ」を成長戦略の基盤とし、持続的かつ非連続な成長の実現を目指します。

営業利益目標



既存事業の伸長 AX

自動車事業

自動車事業本部長
菅野 みえ

AUTOMOTIVE

安全・品質の強みを礎に
事業環境の変化を先取りし、
価値創出を実現します

自動車輸送を取り巻く事業環境は、中東情勢や各国の関税政策の影響を受けて大きく変化しています。コロナ禍で逼迫した船腹需給は、新造船の投入により徐々に正常化へ向かうと見込んでいましたが、中東情勢を受けた航路変更や迂回航行により、船舶の航行距離が伸長しています。トンマイルが伸びることで実質的な船腹供給量が減少し、需給は想定以上に引き締まった状態が続いています。

変化や不確実性が高まる中でも、当本部事業の安定を支えているのは、完成車メーカーをはじめとするお客さまとの間で長年にわたり築いてきた信頼関係、安全・品質を徹底して追求する当社グループのDNA、自社・傭船あわせて約130隻の船隊規模です。お客さまのニーズに応じた最適な輸送サービスを提供するとともに、柔軟な配船・運航により常に物流を止めない体制を構

築してきました。「どんな時でもお客さまに相談される存在」であり続けることが、当本部の目指す姿です。

その一方で、自動車の生産地・消費地は大きく変化しています。当本部は、こうした変化を成長機会と捉え、事業環境の変化を先取りしながら事業を進化させていきます。例えば、海上輸送にとどまらず、港湾・陸送を含めた自動車物流全体の強化に取り組んでいます。2025年度はベルギー・スペイン・エジプトでの完成車ターミナル投資を行いました。欧州には当社グループの自動車物流を担う中核企業があり、この地域での完成車輸送を点から面へと発展させ、域内物流に柔軟に対応できる体制を目指しています。また、「世界のすみずみまで安全・確実にクルマを届ける」という当本部のミッションを体現するべく他地域でも、船・航路・港・陸送を組み合わせた最適な物流ソリューションをお客さまと一緒に創っていきます。

船隊の整備においては、2026年9月時点でLNG燃料の自動車専用船を17隻運航し、さらに8隻を発注済です。業界に先駆けた挑戦を通じて培った知見、志をアンモニア燃料等の次世代燃料船の開発へと引き継ぎ、お客さまにとってのScope3のGHG削減にも貢献していきます。安全・品質という変わることのない価値を守りながら、事業環境の変化を先取りし、お客さまの物流ニーズに柔軟に対応することで、安定した事業経営、さらなる価値創出を実現していきます。

事業環境

- 機会
- 地域間物流・域内物流の需要拡大
 - 自動車販売の拡大に伴う輸送需要の増大

- リスク
- 荷主のサプライチェーン見直しによる輸送距離の変化
 - 船腹需給の軟化

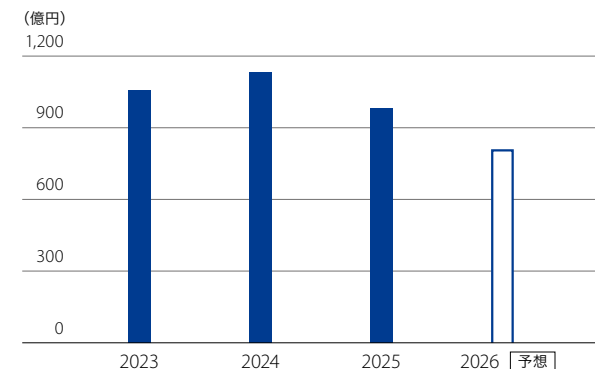
競争優位性

- 完成車メーカーとの長期的な信頼関係
- 船隊規模と安全・品質の高い輸送体制
- 顧客ニーズに合わせた物流ソリューションの提案力

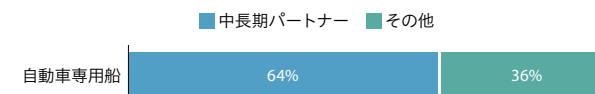
成長戦略

- 完成車ターミナルへの戦略投資
- 地域間物流・域内物流の強化
- 次世代燃料船への投資と脱炭素対応

経常利益の推移(年度)



荷主の長期パートナー比率(2026年3月末時点)



※当社輸送台数をもとに算定しています

既存事業の伸長 **AX**

ドライバルク事業

ドライバルク事業本部長
住田 延明



DRY BULK

安定利益創出を基盤に、 拡大する輸送需要を着実に 取り込みます

ドライバルク事業を取り巻く環境は長く続いた調整局面を抜け、中長期的に船腹需給が引き締まる新たな局面を迎えつつあると見ています。例えばケーブサイズバルカーでは、世界で運航されている全2,000隻強のうち、2010年代前半に建造された約700隻が退役を迎える一方、足元の新造船供給は約300隻にとどまっています。また、トレードの多様化・長距離化が起きています。鉄鉱石の新たな供給源であるシマンドウ鉱山（ギニア）の稼働や、インドなど新興国向けの需要増加などが背景にあり、トンマイルの増加を通じた船腹需要の拡大も期待されます。

こうした転換点を着実に捉えるため、当事業本部では事業基盤の強化を進めています。2025年度には、オープンハッチ船に強みを持つSaga Welco ASを完全子会社化することを決定し、事業運営の機動性と専門

性の高い分野での競争力向上を目指します。2026年4月にはグループ内の運航・船主・船舶管理を行う3社を統合した新会社であるNYKバルクシップパートナーズが始動し、強化された船舶管理体制と経験豊富な船員のもとで高品質な輸送サービスを提供します。また、2026年7月にはさらなる競争力強化のため、外航・内航海運に強固な事業基盤を有するNSユニテッド海運の子会社化を目指すことを決定しました。

安定した収益基盤は、長年にわたり積み重ねてきたリスク管理の成果によるものです。2018年に策定した「ドライ4戦略」のもと、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を柱として取り組んできました。このうちエクスポート・管理の高度化では、リスク量の測定手法（Value at Riskなど）の導入やFFA[※]取引などにより、市況リスクの管理手法を高度化してきました。市況の局面に応じて保有船を機動的に売買し船隊を最適な構成に保つアセットマネジメントといった考え方の導入もその取り組みの一つです。これらを通じて、市況に左右されにくい安定的な収益体質への転換を進めてきました。

培ってきたリスク管理を土台に、拡大する輸送需要を着実に取り込んでいきます。船舶を持ち過ぎれば市況悪化時の負担となり、一方で持たなければ需要拡大の機会を逃します。だからこそ、船腹需給や顧客需要を見極めながら、自社船と短期・中期傭船を最適に組み合わせ、規律あるリスク管理のもとで柔軟な船隊運営を行います。過去の教訓を生かし、安定利益創出を基盤としなが

※Forward Freight Agreement / 船舶用船料先物取引

ら、過度な船隊拡大に傾くことなく、拡大する輸送需要を着実に取り込み、持続的な成長を実現していきます。

事業環境

- 機会**
- 高齢船の退役に伴う船腹需給の引き締め
 - トンマイル増大に伴う船腹需要の拡大
- リスク**
- 将来的に世界景気減速や新造船の供給過剰が発生した場合に想定される運賃市況の低迷

競争優位性

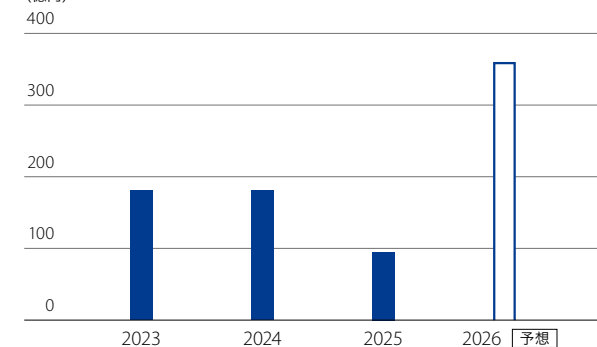
- 高度なエクスポート・管理による安定収益基盤
- 多様な船種および専用船・不定期船を組み合わせた柔軟な船隊運営

成長戦略

- グループ全体での機動的な運営による輸送需要の取り込み

経常利益の推移(年度)

(億円)



船腹・貨物契約の期間構成比(2026年3月末時点)



※期間の定義：中長期＝2年以上、短期＝2年未満
 ※当社運航の大中型ドライバルク船を集計しています
 ※運航隻数をもとに算定しています

既存事業の伸長 **AX**

エネルギー事業

エネルギー事業本部長
渡辺 浩庸

ENERGY

拡大するエネルギー需要に応え、 安定供給と次世代エネルギー転換 への挑戦を両立します

AIやデータセンターの急激な普及を背景に、エネルギー需要は従来の想定を上回るペースで拡大が見込まれています。一方で、世界的な脱炭素化の揺り戻しは既存エネルギーの役割見直しへとつながっています。LNGや原油は2030年以降も堅調な需要が見込まれます。経済安全保障を重視する動きも加速しており、エネルギー調達先の分散化と相まってトンマイルは増加、船腹需要も高まっています。当本部は船隊を着実に拡充し、こうした変化するトレードパターンにも柔軟に対応してきました。

当本部の事業は、そのおよそ8割が長期契約に基づいています。当本部が運航するLNG輸送船隊は、25年度末に96隻に達し、さらに米国のLNG大手Cheniere社と新造LNG輸送船の長期傭船契約を締結するなど、事業基盤を着実に拡大してきました。その一方で、LNG輸送マーケットの成熟に伴い、調達先や取引形態は多様化し、

短期での輸送需要も増加しています。当本部は、長期契約を収益基盤の柱に据えながら、市場の変化を的確に捉え、短期需要にも柔軟に対応することで、安定性と機動性を両立していきます。

世界のLNG需要が現在の年間4億トンから2040年には7億トン規模へ拡大すると見込まれる中、輸送の担い手は増え、以前のように輸送するだけでは差別化が難しくなっています。LNGの上流(生産・精製・液化・貯蔵)、中流(輸送)、下流(燃料供給)といったバリューチェーン全体に関わることで競争力を高めています。今年3月にはLNGバンカリング大手のAvenir LNG社への参画、7月にはLNG事業会社のMidOcean Energyへの参画も決定し、バリューチェーンへの参画を強化しています。

こうした強みを、次世代エネルギーの分野にも広げています。本年11月に竣工を控える日本初の外航アンモニア燃料船を足がかりとしてアンモニア燃料の供給網づくりも目指します。CO₂の輸送においても、ノルウェーのKnutsen Groupとの合弁会社「Knutsen NYK Carbon Carriers AS (KNCC)」を通じて液化CO₂輸送船の開発を進め、回収から貯留までを見据えた事業づくりに取り組んできました。また、洋上風力発電関連事業においても欧州で作業員輸送船(CTV)大手のNorthern Offshore Group AB社に出資し、日本の洋上風力発電市場の立ち上がりに備えて体制を整えています。

エネルギー転換が予想よりも長期化する中でも、着実に歩みを進めています。人口増加を背景に市場が伸びる東南アジアやインドの成長機会を捉え、既存エネルギーの安定供給と次世代エネルギーへの移行という、二つの社会的要請に応えていきます。「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」をミッ

ションに据え、これからも世界中が必要とするエネルギーの安定供給に貢献していきます。

事業環境

- 機会**
- AI・データセンターの普及による電力需要の拡大
 - 調達先分散による輸送需要の増加
 - エネルギー安全保障を背景にした再生可能エネルギー拡大

- リスク**
- 地政学リスクの高まり
 - 各国のエネルギー政策の見直し
 - LNG輸送船などのコモディティ化

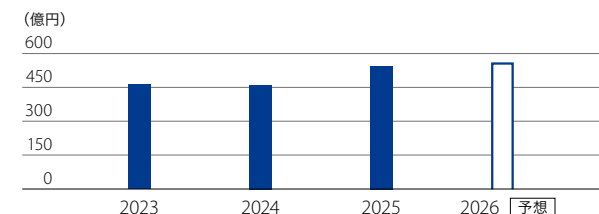
競争優位性

- 中長期契約を基盤とした安定収益基盤
- バリューチェーン全体を担う事業モデル
- LNG・アンモニア・CCS(Carbon dioxide Capture and Storage)などの幅広いエネルギー領域の知見

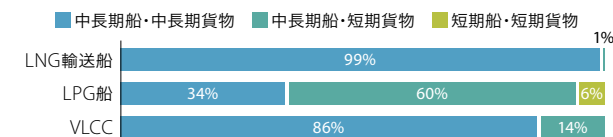
成長戦略

- 既存エネルギー輸送による安定利益の拡大
- アンモニア・CCS・洋上風力発電など次世代事業の育成
- 新興国のエネルギー需要拡大の取り込み

経常利益の推移(年度)



船腹・貨物契約の期間構成比(2026年3月末時点)



※期間の定義: 中長期-2年以上、短期-2年未満 ※運航隻数をもとに算定しています

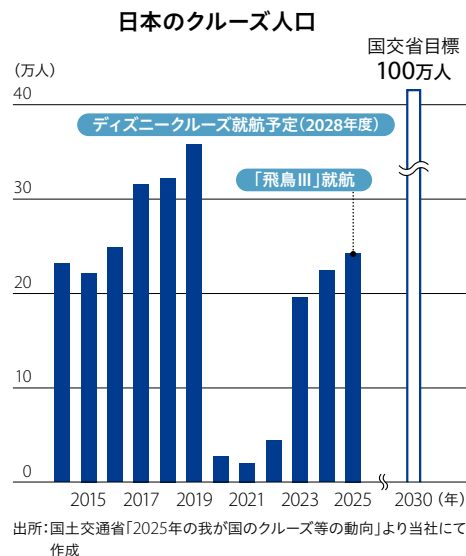
既存事業の伸長 **AX**客船事業 **CRUISE Business**

当社グループは「飛鳥Ⅱ」「飛鳥Ⅲ」による外航客船事業を通して、上質な船上体験を提供するB to Cビジネスを展開しています。海に囲まれた島国である日本は船で訪れることのできる観光資源も多く、クルーズ市場は徐々に拡大を続けています。当社グループはクルーズ船運航のパイオニアとして、日本の客船文化の醸成に貢献してきました。

クルーズ市場の拡大とクルーズ文化の未来創造

日本のクルーズ市場はコロナ禍で乗船人数が一時的に減少したものの、現在は順調に回復しています。また、国土交通省が2030年に日本人クルーズ人口100万人とする目標を定めるなど、官民でクルーズ市場の拡大に取り組んでいます。当社グループは1991年に初代「飛鳥」、2006年に「飛鳥Ⅱ」、2025年7月には「飛鳥Ⅲ」を就航させ、日本のラグジュアリークルーズの礎を築いてきました。今年は初代「飛鳥」の就航から35年を迎え、「飛鳥Ⅱ」と「飛鳥Ⅲ」の2隻体制で運航を行っています。

また、当社グループは2025年に(株)オリエンタルランドと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ています。当社グループのフラッグシップである「飛鳥Ⅱ」「飛鳥Ⅲ」とともに、日本のクルーズ市場を切り開いていきます。



写真提供: 郵船クルーズ(株)



写真提供: 郵船クルーズ(株)

東京湾クルーズ船
「AMANE」が切り拓く新たな市場

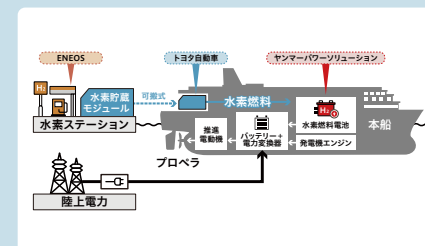
当社グループは、2027年春に新たな東京湾クルーズ船「AMANE」を就航させます。

本船は、36年間にわたり多くのお客さまに愛されてきた「レディ クリスタル」の後継船です。これまでの歴史とおもてなしの心を受け継ぎながら、さらに上質なクルーズ体験を提供します。また、本船は当社グループ初となる水素燃料電池システムを採用するなど、最先端の環境技術を取り入れた次世代燃料船でもあります。

「AMANE」は東京湾を舞台に、先進的な環境技術や未来へ挑戦する姿勢、客船事業で紡いできた伝統を体感できる、当社グループの価値観や取り組みの発信拠点として機能します。

「AMANE」で採用される水素燃料電池システム

「AMANE」には、ヤンマーパワーソリューション(株)が設計した水素燃料電池システムが搭載されています。ENEOS(株)が展開・運営する東京都内を中心とした水素ステーションから、トヨタ自動車(株)の水素貯蔵モジュールを水素供給源として燃料電池へ水素燃料が供給されます。水素燃料電池システムは温室効果ガス(GHG)や窒素酸化物(NOx)を排出せず、環境負荷の大幅な軽減が期待されます。



新規事業の成長 BX

加速する日本郵船グループの脱炭素に向けた取り組み

「日本の技術で海と未来を変える」アンモニア燃料アンモニア輸送船2026年11月竣工へ

当社グループはアンモニアの海上輸送に関して、運航・安全管理・荷役の分野で実運航に基づく豊富な知見を蓄積しています。従来の肥料・化成品原料に加え、発電燃料や水素キャリア、そして船舶燃料などへの用途拡大を背景に、その需要は国内外で底堅く拡大する見込みです。国際海運での燃料用低炭素アンモニア需要は2050年に年間約2億トン規模に達するとの予測もあり、潜在的な市場規模は大きいと認識しています。

当社は、アンモニアの毒性や難燃性など固有の課題に対応しつつ、船舶燃料として安全かつ効果的に利用するための技術開発を進めています。その一環として、オールジャパンのコンソーシアムを形成しアンモニア燃料アンモニア輸送船(AFMGC)の開発・建造を推進しており、2026年11月の竣工を予定しています。当社は、低炭素アンモニアの社会実装とバリューチェーンの構築を通じて、脱炭素化およびエネルギー安定供給に貢献するとともに、アンモニアビジネスを当社の持続的な成長に資する有望事業と位置付けています。

日本郵船がアンモニア燃料に注目する背景



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(イメージ)

船用アンモニア燃料普及に向けた課題

1	2	3	4
サプライチェーンの構築	アンモニア燃料船生産基盤の構築	経済性の確立	GHG削減を評価する仕組み・制度

AFMGC開発における基本コンセプト

ユーザー参画型の技術開発

当社のアンモニア燃料船開発は、安全を第一としつつ、ユーザーである当社自らが参画し、運航と保守の実用性を重視して進めている点に特徴があります。

機関長・機関士によるコミットメント

アンモニア燃料船のプラント管理を担う当社機関長・機関士から示された強いコミットメントと、安全運航の実現に向けた具体的な提言が、本プロジェクト推進の原動力となっています。

ネット・ゼロと競争力の両立

日本の海事産業の技術力を生かし、高い環境性能と安全性を備えた船舶の社会実装に貢献するとともに、国際海事機関(IMO)における国際ルール形成にも寄与しています。

AFMGC開発コンソーシアム概略

参画メンバー(オールジャパン5社)

(株)ジャパンエンジンコーポレーション/(株)IHI原動機/日本シッパヤード(株)/(一財)日本海事協会/日本郵船(株)
(建造:ジャパンマリンユナイテッド(株))

MESSAGE



海務部門・船員の代表として、安全で安定的な運航を最優先に、アンモニア燃料船の実用化と世界的な普及を目指しています。

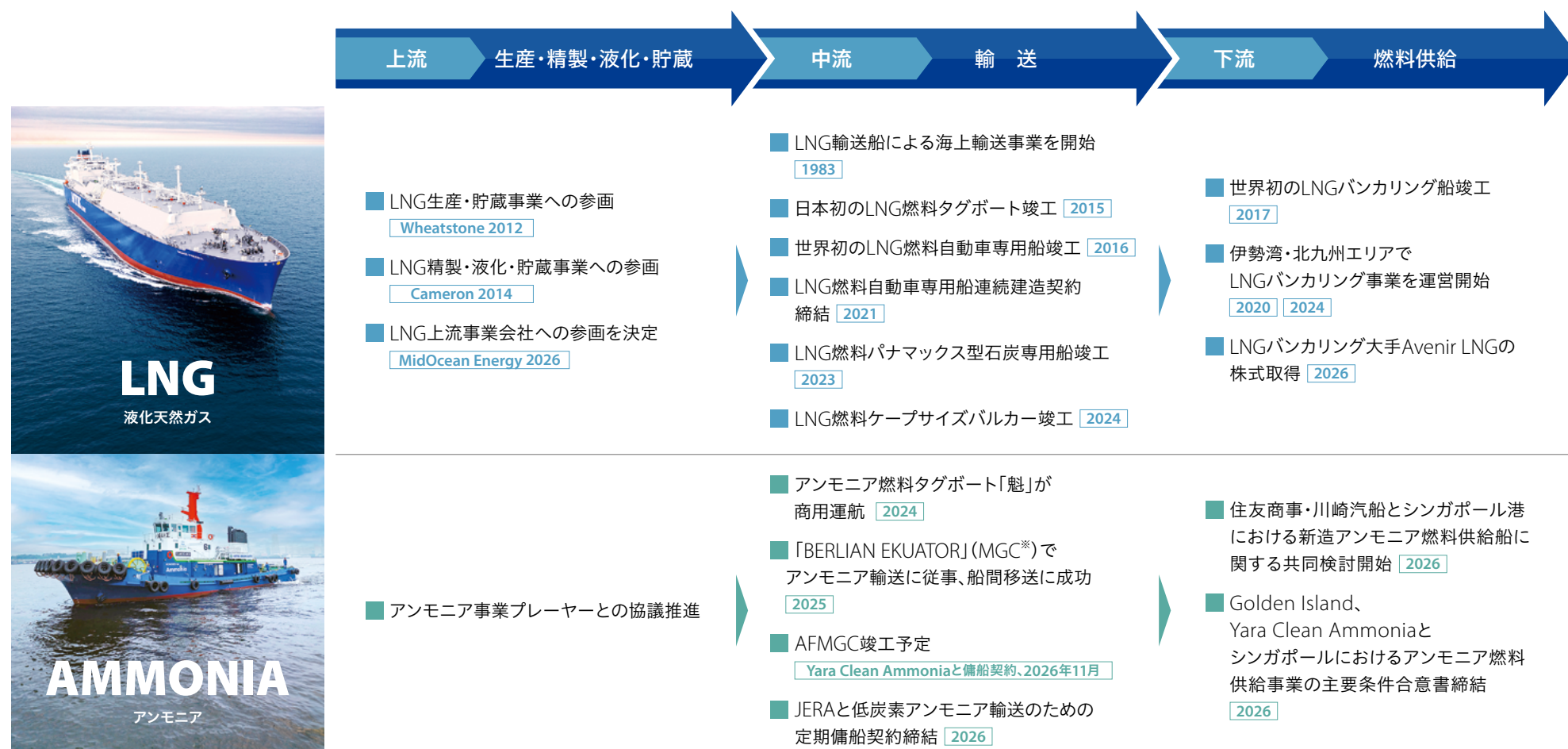
2024年に運航を開始したアンモニア燃料タグボート「魁」での実証運航を基盤に、2026年11月竣工予定のAFMGCには船員の健康被害対策をはじめ燃焼時に生じる温室効果ガスの削減といった課題への対応など、安全・安定運航上で必要な要素を妥協なく盛り込んでいます。また当社機関長・機関士の意見を広く集約しながら、ガスの拡散防止策をはじめとする機関プラントの安全かつ最適な設計のアイデアを取り込み、世界に先駆けて船級協会からの基本設計承認を取得しています。これらの船舶で得られる知見や運航技術で「さらなる安全を自ら創り出す」姿勢で、アンモニア燃料拡大へとつなげていきます。

高い安全と環境性能を両立する船舶の運航で世界をリードするとともに、日本の海事産業の競争力強化と国際ルール形成への主体的な関与を通じて、当社の事業基盤の強化と持続可能な社会の実現を両立し、株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの期待にお応えしていきます。

新規事業の成長 **BX**

低炭素アンモニアバリューチェーン構築による事業基盤の拡張

当社グループは、LNG分野においてバリューチェーン戦略を採用し、上流事業（生産・精製・液化・貯蔵）、中流事業（輸送）、下流事業（燃料供給）にいたる各領域へ段階的に参画することで、事業基盤を拡張してきました。こうした取り組みにより、バリューチェーン全体で付加価値を創出し、収益機会の多様化と競争力の強化および船隊の燃料転換を実現しています。今後は、このLNGで確立したバリューチェーン型の事業モデルを、次世代のゼロエミッション燃料であるアンモニア等においても展開し、上流・中流・下流の各領域への参画を通じた一体的な事業展開を目指していきます。



※Medium Gas Carrier

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

脱炭素化への挑戦を未来の競争力へとつなげます

脱炭素グループ長 福田 泰弘

気候変動は世界の経済、社会、環境のみならず、サプライチェーンや安全保障にも大きな影響を及ぼす重要課題の一つです。海運業界は世界経済と人々の暮らしを支える社会インフラであり、気候変動への対応を含む持続可能な社会の実現において、極めて重要な役割を果たしています。そのような課題意識のもと、当社グループは脱炭素を経営戦略の中核に位置付けています。パリ協定が掲げる1.5℃目標との整合を図りながら、2030年度までにScope1+2の温室効果ガス(GHG)排出量を2021年度比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掲げています。

また脱炭素は持続可能な社会の実現に向けた責任であると同時に、当社グループにとって重要な成長機会でもあります。気候変動の影響に伴う荷動きや輸送需要の変化により、輸送貨物の一部が減少するリスク、GHG排出量削減への取り組みの遅れは顧客離れや既存燃料船の資産価値低下につながるリスクとなりえます。一方で、環境負荷の低い輸送へのニーズは中長期的に拡大すると見込まれています。当社グループが取り組む低炭素・次世代燃料での輸送サービスの提供はこう

したニーズを取り込み、新たな競争力につながると考えています。

脱炭素政策や規制を巡る議論は変化しており、不透明感も残っています。国際海事機関(IMO)でもGHG排出量の少ない輸送に競争力を持たせるグローバルな規制の枠組み自体は承認されたものの、条約改正として正式に成立させる採択には至らず、具体的な制度設計をめぐる議論は継続しています。しかし、気候変動リスクそのものがなくなるわけではなく、国際海運が2050年頃までのネット・ゼロを目指すというIMOの長期目標は維持されています。規制導入の速度に変化はあっても、脱炭素の方向性は変わらないと考えています。

当社グループは、代替燃料船の導入や次世代燃料を安全に利用するための技術開発を着実に進めてきました。そこで培った知見や実績は、将来の事業機会を獲得するための重要な経営資源であり、競争力の源泉となります。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のもと、事業成長と環境負荷低減の両立を目指し、脱炭素への取り組みを着実に進めていきます。



機能戦略の推進 EX

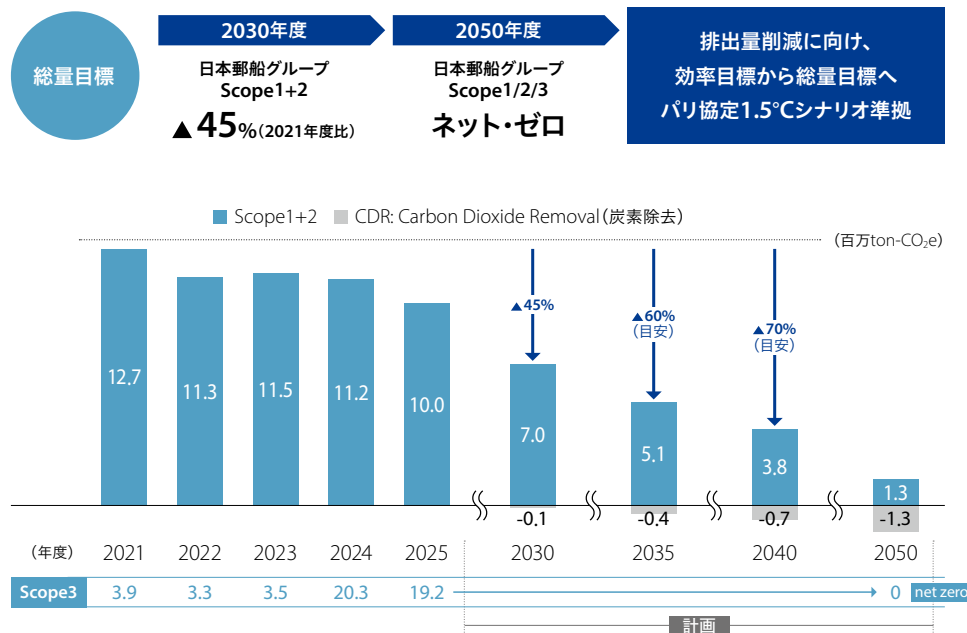
脱炭素社会の実現へ

目標と進捗

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。エネルギー効率の最大化やLNG、バイオ燃料等の低炭素燃料の活用などを中心に排出量の削減に努め、2025年度は2021年度比で船舶からのGHG排出量の11%削減を達成。事業構造の変化なども加味したScope1+2全体では21%の削減となりました。

また、2024年度から1年前倒しでScope3の排出量集計の範囲を拡大しました。すべての主要な連結子会社および持分法適用会社を報告の対象とし、Scope3の全カテゴリーの集計を開始しました。当社グループのバリューチェーン全体で排出するGHGの削減に真摯に取り組んでいきます。

ネット・ゼロ達成シナリオ



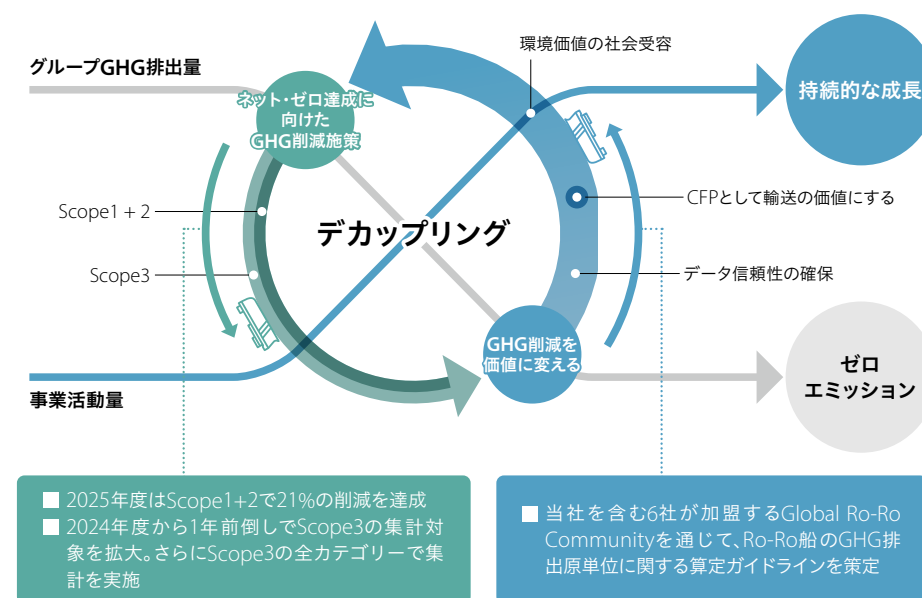
競争力確保と脱炭素の両立

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。

当社グループはネット・ゼロ達成に向けたロードマップを作成してGHG削減施策を進めるとともに、GHG削減を価値に変える取り組みを進めています。物流のGHG削減を価値と捉える社会の機運を醸成し、さらなるGHG削減施策の実施につなげるサイクルを作り出し、当社グループの競争力強化と社会の脱炭素を同時に進める「デカップリング」を脱炭素戦略の軸としています。

当社グループは、Scope3も含めたGHG排出量の削減を進めていくとともに、自動車専用船での製品カーボンフットプリント(CFP)の見える化に取り組むなど、デカップリング戦略を着実に実行しています。

NYK Group Decarbonization Strategy



機能戦略の推進 EX

脱炭素社会の実現へ

ネット・ゼロ達成に向けたGHG削減施策

2030年
に向けて

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

船の推進効率とエンジンの効率改善を主な対策項目として取り組んでいます。

戦術2

次世代燃料への転換

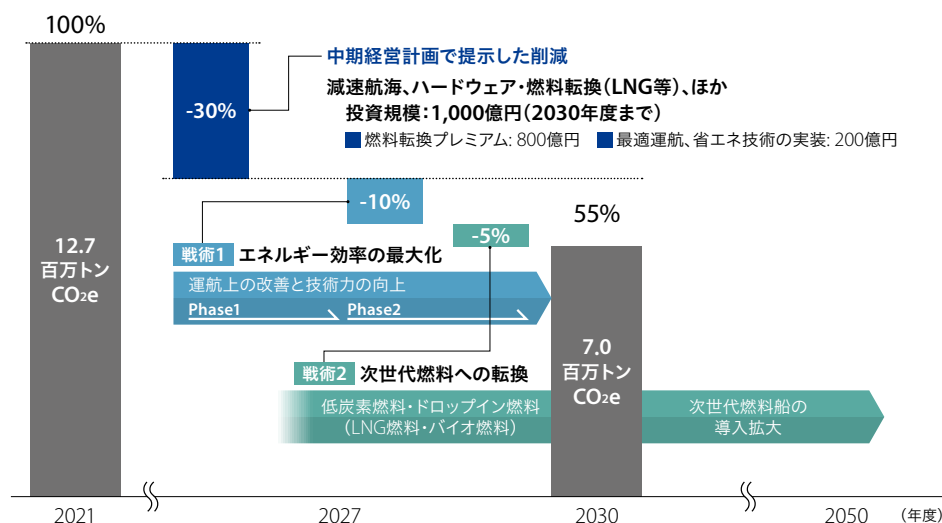
2030年まではLNG・バイオ燃料などの既存の低炭素燃料への転換を進めます。

2050年
に向けて

アンモニアやe-メタン、e-メタノールなどの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2024年に竣工し、商業運転を開始しています。また獲得した知見を外航船に生かし、本年11月にはアンモニア燃料アンモニア輸送船が竣工する予定です。

▶ アンモニア燃料船 P.33

2030年度目標 45%削減へのロードマップ



脱炭素推進と燃料のレジリエンスの強化 | 二元燃料船ポートフォリオ戦略

当社グループは、脱炭素社会への移行に伴う将来の不確実性に対応するため、バイオディーゼルを含む船用燃料油に加えてLNG、LPG、メタノール、アンモニアなど多様な燃料に対応可能な二元燃料船の船隊整備を進めています。エネルギー転換に関する制度や規制の動向、顧客の脱炭素輸送需要、代替燃料の供給拡大の時期や規模には依然として不確実性があり、将来主流となる燃料やその経済性を現時点で見通すことは容易ではありません。このため当社グループは、複数の燃料選択肢に対応できる船舶を導入することで、将来の事業環境の変化に応じて最適な燃料を選択できる柔軟性を確保しています。こうした燃料のレジリエンスの強化を通じて、さまざまな気候変動・社会変革シナリオの下でも持続的な成長を実現できる事業基盤の構築を進めています。

二元燃料船
導入の利点

● 燃料のレジリエンスを強化 (移行の不確実性への対応)

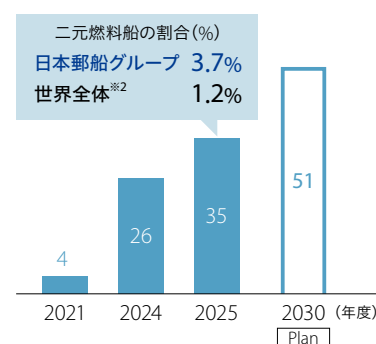
二元燃料船は使用燃料の選択肢を増やすことができるため、低・脱炭素燃料の供給状況および価格の不確実性に対する耐性を高めます。

● 段階的なGHG削減を可能に (規制強化に沿った脱炭素の実現)

短期および中期的には、容易に入手できる低炭素燃料を利用します。長期的には、GHG排出強度のさらに低い合成燃料やバイオ燃料を活用することで、脱炭素化を一層促進できます。

● 運用の柔軟性を維持 (オペレーションの自由度と脱炭素の両立)

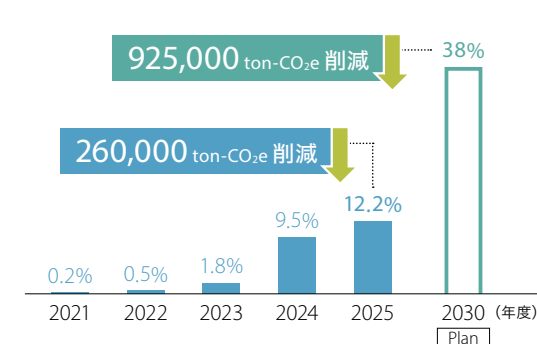
二元燃料船は、供給インフラの影響で代替燃料が利用できない場所では重油やバイオディーゼルで運航でき、利用可能な場所では代替燃料によりGHG削減を最大化するなど、柔軟な対応が可能です。

二元燃料船の導入隻数^{※1}

出所: DNV Alternative Fuels Insight

※1 集計範囲は連結子会社のみ、Dual Fuel Ready船およびLNG輸送船を含まない ※2 2026年6月末現在

※3 重油を使用したと仮定した場合に比べ、低炭素燃料使用により削減できたGHG排出量とその割合を記載

低炭素燃料の活用とGHG排出量削減インパクト^{※3}

機能戦略の推進 EX

脱炭素社会の実現へ

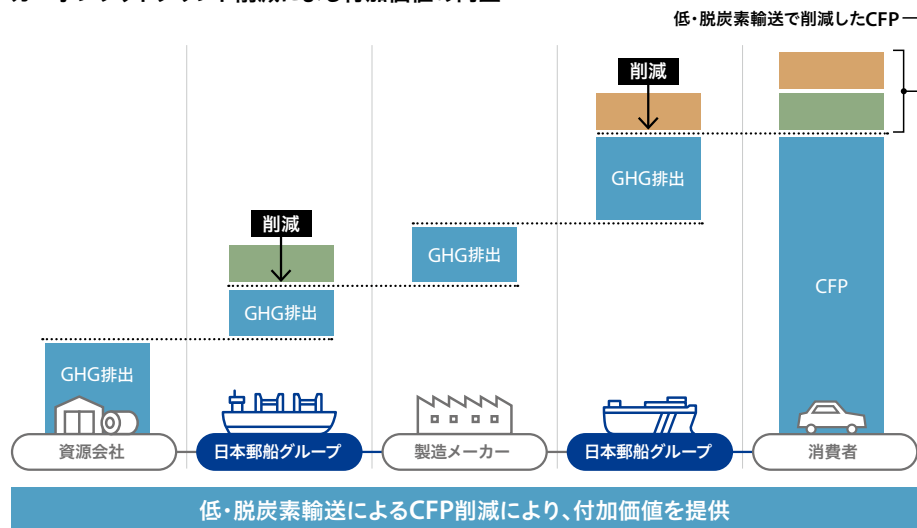
脱炭素は競争力の源泉に | 顧客への新たな価値提供

当社グループが進める脱炭素への取り組みは、顧客に提供する新しい価値となり、当社グループの確実な競争力の源泉となります。脱炭素への取り組みを契機に、顧客とのパートナーシップをさらに深化させています。

自動車輸送のカーボンフットプリントの見える化

近年関心が高まる自社製品のカーボンフットプリント(CFP)削減について、国際的なNPO法人「Smart Freight Centre」と連携し、当社を含む6社が加盟するGlobal Ro-Ro Communityで自動車専用船におけるGHG排出原単位に関する算定ガイドラインを策定しました。このガイドラインをもとに、荷主は製品あたりの輸送に係るGHG排出量や削減量をより正確に把握できるようになります。Global Ro-Ro Communityは、現在当社を含む11の船社や5社の荷主など加盟社を増やしており、算定ガイドラインの利用も今後拡大が見込まれます。当社グループは標準化された手法と信頼性の高い排出量データに基づき、PCFの削減に寄与する低・脱炭素サービスを提供することで競争優位性を確立します。

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

BHPグループとの戦略的パートナーシップ

当社は2025年、BHPグループと戦略的パートナーシップに関する覚書を更新しました。BHPグループとは2022年から戦略的パートナーシップを組み、輸送における脱炭素化の推進と安全運航の徹底を目指してきました。今後もアンモニア二元燃料船の技術に関する共同研究やバイオ燃料のトライアル推進などを進めていきます。

低炭素輸送の取り組みについては鉄鉱石輸送でのバイオディーゼル使用に加え、当社グループのNYKバルク・プロジェクトが運航するメタノール二元燃料船「Green Future」が、BHPグループ向けの銅精鉱輸送において、外航のドライバルク船として初めてバイオマス由来の低炭素メタノール燃料を使用するなど、着実な歩みを進めています。

国際規制の中で日本郵船グループが果たすイニシアチブ

当社グループは、国際的な枠組みへの対応を単なる規制対応にとどめず、脱炭素社会への移行を主導する機会と捉えています。

国際ルールの形成プロセスに主体的に参画することで、実効性と実務性を兼ね備えた制度設計に貢献するとともに、自社の知見を国際的な議論に還元しています。

またこうした取り組みは、当社グループにとっての事業環境の不確実性低減や中長期的な競争力強化につながるものであると同時に、海運業界全体の持続可能な発展に寄与するものと考えています。

脱炭素に向けた先行投資の成果

欧州では他地域に先行して、外航海運へのGHG排出削減に関する規制適用が始まっています。当社グループは規制開始以前からLNG燃料やバイオディーゼル燃料の活用を先進的に進めてきました。こうした低炭素燃料を使用する船は2025年1月に適用開始となったFuelEU Maritime[※]で欧州当局が設定した炭素強度上限値を大幅に下回りました。低炭素燃料船の余剰達成分はPool制度を活用することで、当社グループとしてFuelEU Maritimeの規制上限値に適合しました。

※FuelEU Maritimeとは：2025年1月1日から適用開始されたEU規制。船舶で使用するエネルギーの温室効果ガス排出量に基準を設け、基準超過時にペナルティを課すことで、代替燃料の利用を促進することを目的としている。基準を超過して達成した場合は、バンキング(貯蓄)、ボローイング(前借)、プーリング(相殺)などの利用が可能

外航海運を取り巻く脱炭素規制議論への参加

当社は先行する地域規制への対応を進めるとともに、国際海事機関(IMO)での国際的な枠組みを決める脱炭素議論にも参加をしています。政府や海運関係者とも協働し、国際的なルール作りと海運業の持続可能性に貢献をしています。

機能戦略の推進 CX

CHROメッセージ



人と組織の変革を通じて、 真のグローバル企業を 目指します

取締役・専務執行役員
Chief Human Resources Officer (CHRO)
Chief Compliance Officer (CCO)

鈴木 康修

日本郵船グループは世界中で事業を展開し、約4万人の社員がそれぞれの地域で価値創造を担っています。一方で、事業のグローバル化が進む中であっても、なお意思決定機能が日本に偏っていることに問題意識を持っています。私たちが目指しているのは、「A Global Company Headquartered in Japan」です。それは単に海外で事業を展開する日本企業ではなく、本社は日

本にあるものの、国や地域を問わず多様な人材が主体的に価値を生み出し、その知見や経験が経営にも生かされる組織です。CX戦略は、その実現に向けた取り組みです。

組織や人材の変革は、一朝一夕に成果が現れるものではありません。しかし、将来の競争力の源泉は人にあるとの考えのもと、私たちは着実に歩みを進めています。

理念を共有し、多様な力を引き出します

CX戦略の推進にあたり、私たちは「IIG (Inspired Impact Group)」を立ち上げました。世界各地のリーダーが参加し、真のグローバル企業となるために何が必要かを率直に議論する場です。ここでの対話を通じて改めて認識したのは、グローバル化とは外国籍人材を増やすことでも、共通言語を英語にすることでもなく、世界中の社員が同じ方向を向いて力を発揮できる状態をつくることだということです。

そのためには企業理念を共通の言葉として理解することが欠かせないと考えており、策定したのが、「Narrative & Compass」です。当社グループの企業理念「Bringing value to life.」には、モノ運びやサービスの提供を通して新たな価値を生み出し、社会の発展に貢献するという私たちの存在意義が込められています。そうした背景や私たちの果たすべき役割をより具体的に言語化し、世界中の社員が共感できる形で表現したものが「Narrative」であり、理念を日々の行動につなげるための指針となるのが「Compass」です。環境変化が激しい時代だからこそ、共通の価値観を持ちながら、一人ひとりが自律的に判断し行動できる組織を目指しています。

「Narrative & Compass」の策定にあたっては、日本の本社で考えた内容を翻訳するのではなく、「IIG」に参加する各地域のメンバーとの対話を重ね、当初からグローバルな視点で議論しました。そのプロセス自体が日本の本社を起点とする発想から脱却し、多様な人材が経営に参画する文化への転換を象徴していると考えています。

多様な人材がそれぞれの強みを生かして 価値創造する組織を実現します

多様な人材が活躍する土台となるのが人材マネジメントの基盤整備です。評価制度の共通化やグローバル人材の登用拡大、国境を超えた人材登用の促進などを通じて、社員が国籍や勤務地にかかわらず成長機会を得られる環境づくりに取り組んでいます。海外人材の日本での活躍に加え、地域間の人材交流も拡大し、多様な経験を持つ人材が活躍できる土壌が広がっています。

私たちが目指しているのは、日本の考え方を世界に広げることではありません。異なる文化や価値観を持つ人材が互いに学び合い、それぞれの強みを生かしながら価値を創造する組織です。その実現が、持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。

DXとAIで、人が価値創造に向き合う時間を 生み出します

もう一つ、私が危機感を持っているテーマが日本の人口減少です。将来的な人材不足が見込まれる中、従来と同じ働き方を前提に成長を続けることはできません。だからこそ、限られた人材でより大きな価値を創出できる組織への変革が必要です。

その取り組みの一つが「SAIL with AI Compass」で、AIを活用して一人ひとりの業務の質を高め、組織の強化を目指す全社プロジェクトです。私たちはAI活用を単なる業務効率化の手段とは考えていません。定型業務の遂行をAIが担い、社員がそこに費やしていた時間を顧客価値の創出や新たな挑戦、人材育成に充てることが真の目的です。

また、この活動では一部の専門人材だけでなく、誰もが参加できることを重視しています。業務改善のアイデアを共有し、社員一人ひとりが変革の担い手となることを目指します。こうした参加型の取り組みは、DX推進であると同時に、自律性や挑戦を後押しするCXの取り組みでもあります。

私がCHROとして最も大切にしているのは、社員一人ひとりの安全と尊厳が守られ、安心して力を発揮できる環境をつくることです。理念も制度もDXも、それ自体が目的ではありません。社員が自らの役割に誇りを持ち、挑戦し、その成果が正当に評価される組織を実現するための手段です。約4万人の多様な力が結び付き、それぞれが主体的に価値創造に参画することで、日本郵船グループは真のグローバルカンパニーへと進化していくと確信しています。



Column 1 CX×DXの取り組み

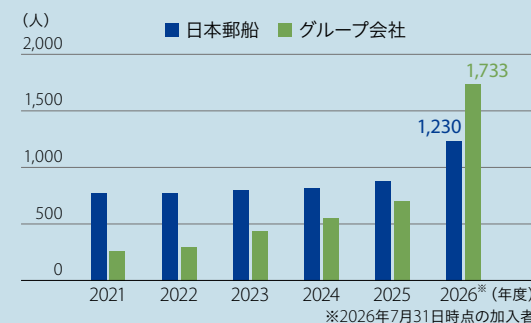
SAIL with AI Compass

当社グループでは、AIの活用を通じて業務変革と新たな価値創出を加速する全社プロジェクト「SAIL with AI Compass」を推進しています。本プロジェクトでは、社員のAIリテラシー向上と実践的な活用スキルの習得を支援するとともに、現場発のAI活用事例の創出を促進します。AIによる業務効率化で生み出された時間を高付加価値業務や新たな挑戦へ振り向けることで、中核事業の深化や新規事業の創出を後押しし、企業価値の向上につなげていきます。

Column 2 エンゲージメント向上への取り組み

グループ社員の持株会への参加奨励

当社グループは、グループ社員の企業価値向上への参画を促す施策として、当社およびグループ会社において社員持株会制度を導入しています。当社株式の保有を通して、グループの一体感を醸成し、エンゲージメント向上および人材の定着につなげることが本制度の目的です。2026年度には日本郵船社員を対象とする持株会で、加入者増加を目的に奨励金率の引き上げを行いました。また、持株会会員のグループ会社社員に対しても、一定数の当社株式に相当する奨励金を支給する「特別奨励金スキーム」を導入しました。これらの取り組みが実り、当社グループの持株会加入者数は大幅に増加しています。今後もグループ社員のエンゲージメント向上のための取り組みを進めていきます。



機能戦略の推進 CX

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

当社グループビジョン「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、ありたい組織像とグループ社員に求められる力を「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課題を整理し、CX戦略として人材・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。



経営戦略(ABCDE-X)

CX 2030ビジョン

1 日本郵船グループ社員に求められる力

- | | | |
|-----------------|----------------|----------------------|
| 1 変革を支える現場力 | 2 新しい発想やアプローチ | 3 戦略成長領域に係るスキル・知見・経験 |
| 4 強力に変革をリードできる力 | 5 事業を構築・運営できる力 | |

2 日本郵船グループのありたい組織像

グループ全社員の能力を挑戦に生かす日本郵船グループ

ビジョン実現に向けた課題

経営に資する
多様な人材の活躍

人材の強化

組織の強化

企業理念浸透
組織エンゲージメント向上
生産性向上

CX戦略

地域ガバナンスの確立

ガバナンスの
強化

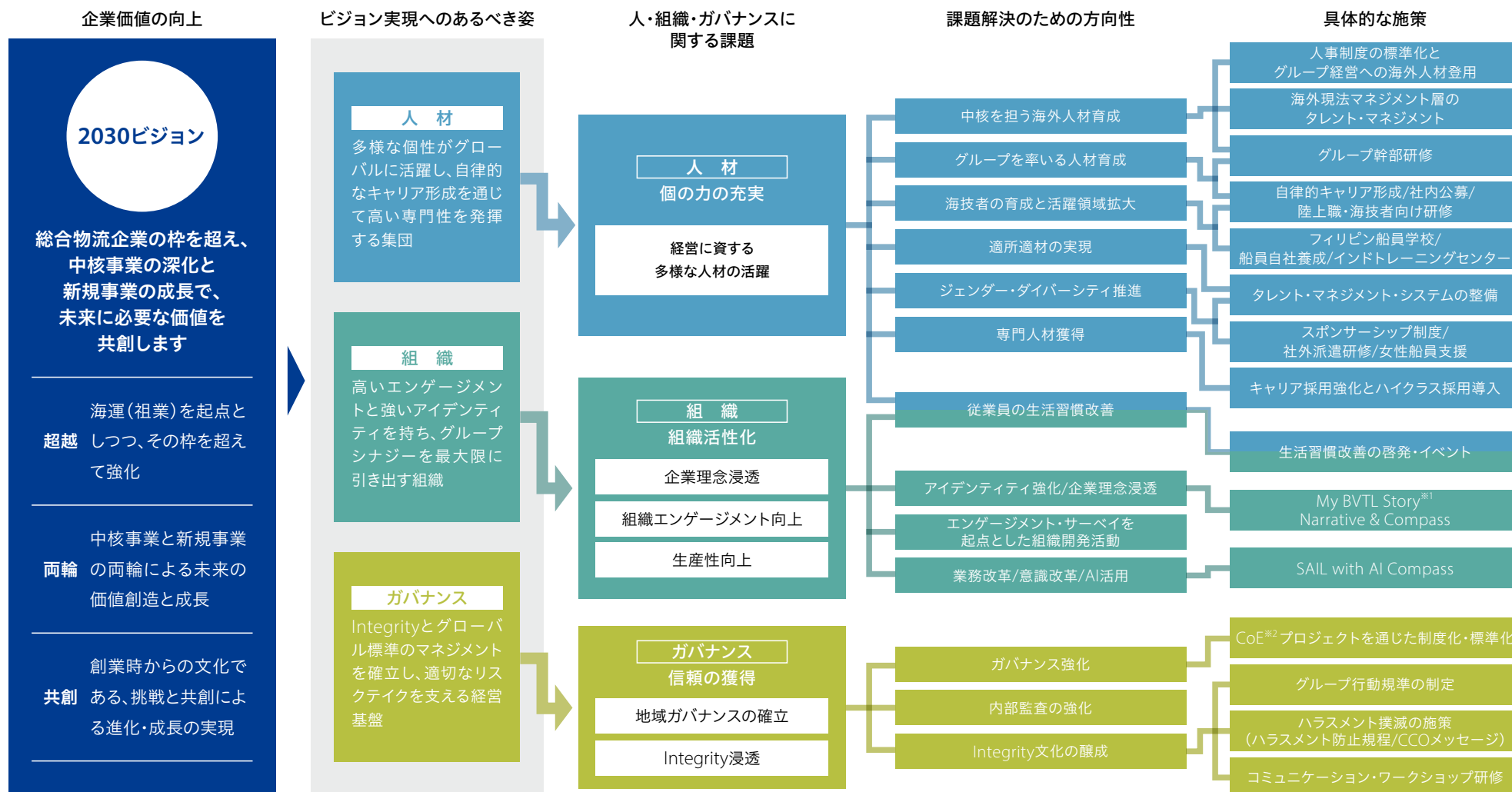
Integrity浸透

Inclusionが進んだ一体感のある組織

機能戦略の推進 CX

人材・組織・ガバナンス強化の道筋(CXロジックツリー)

CX 2030ビジョンの実現には、その基盤となる人材・組織・ガバナンスの強化が不可欠です。あるべき姿から特定した課題を起点に施策を推進することで、変革を担う人と企業文化を醸成し、持続的な企業価値創造につなげます。



※1 日本郵船グループ企業理念“Bringing value to life.”(BVTL)と自身の業務とのつながりを考える社内ワークショップ ※2 Center of Excellence:センターオブエクセレンス

機能戦略の推進 CX

当社グループが真のグローバル企業に変容するためには、グループ社員全員が企業理念“Bringing value to life.”を正しく理解し、自らの行動に結び付けていくことが重要です。一方で、創業から今日に至る当社グループの歩みや歴史、企業理念が育まれてきた社会的背景について、全世界のグループ社員の共通理解とすることは大きな課題でした。「Narrative」および「Compass」は、こうした企業理念の背景や意味を伝えるだけでなく、過去から未来への架け橋として、私たちは何者であり、何をを目指すのか、そして譲れない価値観とは何か、という共通の認識を育み、グローバルに広がる当社グループ社員を結び付ける役割を担っています。

Narrative

企業理念“Bringing value to life.”の背景や私たちの果たすべき役割を具体的に言語化し、世界中の社員が共感できるよう整理したもの。以下2点に由来。①三菱グループの創業者：岩崎彌太郎の言葉「我ら一艘の船を浮かべれば、世に一層の便をもたらし、その利は全人民の頭上に落つる理なり。」②物は必要とされるところに運ばれて初めて価値を生み出すという海運・物流の本質


The world is better when it's connected.

When ideas, goods, and possibilities move freely across oceans and cultures with purpose, precision, and care.

**We are not just in the business of shipping.
We are in the business of sharing.**

Sharing access, opportunity, and trust between people and places. Carrying promises, dreams, and critical needs.

We operate with integrity.

Trust is our currency and reliability, our reputation. The world is our workplace. How we do things matters as much as what we do.

**We invest in cleaner technologies,
smarter logistics, and fairer practices.**

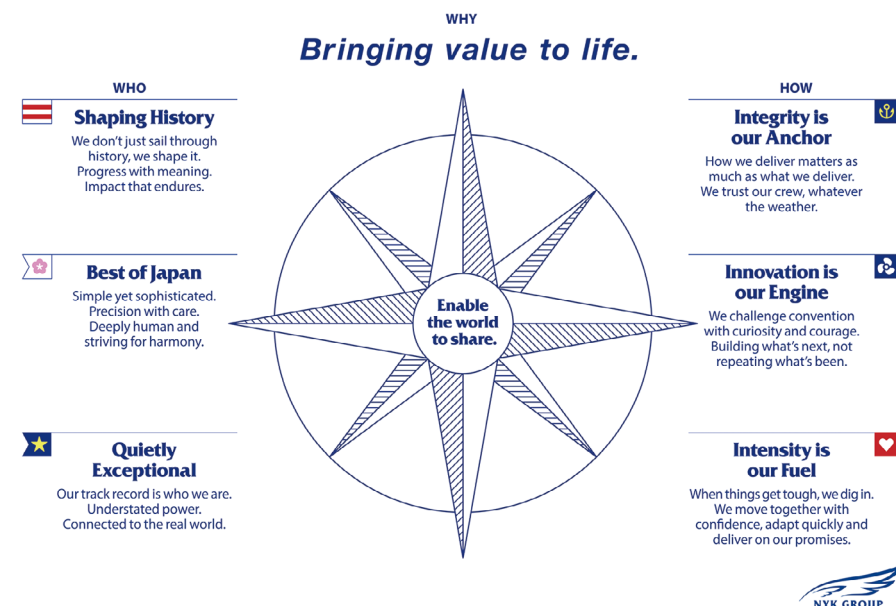
Navigate storms, deadlines, and distances so that families, communities, and colleagues never feel far apart.

**Every route we map, every port
we reach, every step we take,
Enables the world to share.**

NYK. “Bringing value to life.”

Compass

当社グループ社員を導くコンパス。日本郵船グループが何者で(Who)、何のために存在し(Why)、どのようにそれを実現するか(How)をコンパスになぞらえて指し示したものです。



※岩崎彌太郎の言葉は、当社が意識したものです ※特に海外グループ社員への企業理念浸透を狙う意図から、「Narrative」および「Compass」は英語で作成しています

機能戦略の推進 CX



NYK Group Europe CEO Message

「自ら考え行動する事業主体」への転換を目指します

常務執行役員
日本郵船グループ 欧州地域代表
NYK Group Europe Ltd.
社長 兼 CEO

Carl-Johan Hagman

当社グループには約140年の歴史があり、その中で培われた企業理念は、今も意思決定や行動の基盤となっています。自社だけでなく社会への価値提供を目指すこの理念は、世界で働くグループ社員をつなぐ重要な共通言語だと考えています。

安全で高品質、環境負荷の少ない輸送サービスを提供することは、私たちの使命です。お客さまに寄り添い、誠実に行動し、イノベーションを受け入れ、脱炭素を推進して価値創造に取り組む。その積み重ねこそが“Bringing value to life.”の本質です。

定期船事業をONEへ統合して以降、地域組織には新たな役割が求められるようになりました。従来担っていた機能やネットワークの一部が変化する中、現在は各地域の専門性や権限を強化し、より主体的に価値を創出できる組織への進化を加速しています。各地域が自律的に成長しつつグループ全体で同じ方向を目指すには、共通の価値観と行動指針が不可欠です。企業理念を共有するための「Narrative & Compass」はその一体感を支える基盤です。

欧州地域で私たちが目指すのは、「指示を待つ現地エージェント」から「自ら考え、行動する事業主体」への転換です。各地の社員が自ら課題を定義し、解決策を考え実行して初めて、それぞれの専門性や知見がグループ全体の力へとつながります。私は「Narrative & Compass」がこの変革を後押しし、社員一人ひとりが価値創造の担い手として挑戦する文化の醸成につながると考えています。

当社グループの歴史を振り返ると、グローバルな視点や多様性の尊重は決して新しい考え方ではありません。日本初の欧州航路船「土佐丸」が1896年にアントワープとロンドンへ寄港して今年で130周年を迎えます。当時の船長の多くは欧州出身者で、本社の中核スタッフにも外国人が参画していました。国や文化を超えて協働し、新たな価値を生み出すことは、創業期から受け継がれてきたDNAです。私は欧州地域統轄として「Narrative & Compass」を欧州の社員に浸透させ、この伝統を未来へつなぐ、地域や国籍を超えて共に“Bringing value to life.”を実現していきます。

当社グループでは、企業理念と歴史とのつながりや、自身の仕事との関連性を深く理解するためのワークショップを世界各地で実施しています。グループ社員が自身の業務に企業理念をどのように落とし込んでいるのか、「My BVTL Story」をご紹介します。



NYK India Ltd.
Company Secretary
兼 Senior General
Manager

Orion Pintoさん

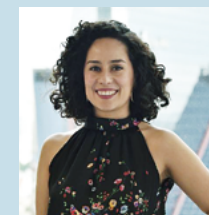
Bringing *pan excellence* to *all stakeholders*

財務や法務、秘書、調達、ITなどのサポート部門は裏方の印象が強く、自分の貢献を小さく感じてしまうことがあります。しかし長年の経験から、この「舞台裏」こそ企業の卓越性や持続可能性に不可欠だと実感しています。見えなくても最適なパフォーマンスを支えるエンジンの潤滑油のような存在です。ガバナンスやリスク管理、コンプライアンス監視、労働資本・プロセスの最適化、責任感の醸成といった取り組みは、当社グループのValue「誠意」「創意」「熱意」を強化し、効率を高めます。それは総合物流企業の枠を超え、未来に必要な価値を共創する力になります。一人ひとりの行動がすべてのステークホルダーに「価値をもたらす（“Bringing value to life.”）」という思いを共有することで、チームも私自身も高いモチベーションを保っています。

My BVTL Story

Bringing *diversity* to *NYK Group for innovation*

リモート勤務やメキシコから米国への異動を通じ物理的な距離や文化の違いは協力の妨げにはならないと気づきました。私たちは世界中の誰とでもつながれます。新しい視点や考えの理解には積極的に耳を傾ける努力が必要ですが、それは必ず大きな成果をもたらします。その経験から、乗り越えられないと感じていた課題を克服する方法を学び、自らの考えを共有する大切さも実感しました。皆が自分と同じ視点を持っていると考えずに意見を共有することが、相互理解を深め革新的な解決策を生むために不可欠です。互いの意見や背景を尊重し合えば、イノベーションを推進できます。より多様なアイデアや文化、視点を取り入れ、さらなるイノベーションを生み出すことに貢献していきます。



NYK Group Americas
Inc.
Manager, BPM IT /
Digitalization

Lorena Ruizさん

河野 中期経営計画ではDXを、戦略を支える「Enabler」と変革を牽引する「Accelerator」の両方の側面を持つ機能戦略と位置付けています。事業部門ではDX推進やイノベーション創出を進める一方、コーポレート部門でも会計基幹システムの刷新などを進めてきました。そうした取り組みを進める中で、私自身、事業の状況や資本効率を迅速に把握できる経営基盤の必要性を強く感じてきました。また、DX・ITを活用した案件が増えるにつれ個別最適ではなく全社最適の視点でデータやIT投資を考える重要性も高まっています。そこで本年4月、既存の本部組織から独立したGCIO室を設置し、グループ全体を俯瞰する立場からDXを推進する体制へ移行しました。

志清 GCIO室が新設され、代表取締役副社長がGCIOを務めると伺ったときは率直に驚きました。そこまで思い切ったIT統制を副社長自らが行うという事例は聞いたことがなかったからです。多くの企業では、IT投資は事業部門ごとの要望に基づいて進められがちで、全社最適の視点で優先順位やリソース配分を行うことは容易ではありません。その意味で、副社長率いるGCIO室が全社横断でIT投資やデータ活用を見ていく体制は、理想的なITガバナンスに近く、企業価値向上に資すると賛同しました。また、河野副社長がCFOを経験された上でGCIOを担われていることにも大きな意味を感じます。DXやAI、サイバーセキュリティへの投資は、短期的なROI(投資利益率)だけでは評価しにくく、CFOとCIOは投資判断を巡って対立関係に置かれることが少なくありませんね。

河野 おっしゃる通りです。DXやAIは短期的なROIだけで判断すべきものではありません。もちろん投資規律は必要ですが、将来の競争力や企業価値向上につながる基盤づくりという視点も欠かせません。会計基幹シ

対 談

全体最適のDXで AI時代の海運・物流の 価値創造を加速します

日本郵船グループは、中期経営計画においてDXを機能戦略の柱の一つに位置付け、変革を進めてきました。2026年4月には、どの本部にも属さない独立したGCIO室を新設し、代表取締役副社長の河野がGCIO(Group Chief Information Officer)に就任。DXを単なる業務効率化ではなく、企業価値向上を支える経営基盤として進化させています。IT・DXの専門家である志清社外取締役と河野GCIOが、GCIO室設立の狙い、DXと企業価値向上の関係、AI活用の可能性について語り合いました。

代表取締役・副社長執行役員
Group Chief Information Officer

河野 晃

独立社外取締役

志清 聡子



テムの刷新やデータ基盤の整備も、導入した瞬間に成果が出るものではありません。しかし、それによってROIC(投下資本利益率)をより早く把握できるようになり、経営判断の質やスピードを高めることができます。GCIO室には、全社最適の視点でデータやIT基盤を整備し、将来的な価値創造につなげていく役割があります。DX部門を整備すること自体が目的ではありません。DXやAIを企業価値向上に結び付けることが重要です。

DXの役割は「効率化」ではなく、経営のスピードを高めることです

志清 私はAcceleratorの本質は「スピード」だと思っています。企業では「データがないので分からない」「調べてから判断する」といった場面が少なくありません。しかし、データをリアルタイムで可視化できれば、経営判断も現場の意思決定も、その「スピード」が大きく変わります。DXは特定の業務を効率化するだけでなく、経営全体の意思決定を加速する力だと思います。

河野 例えばROICも、単に算出できることが目的ではありません。事業ごとの状況を迅速に把握し、改善すべきポイントを早く見つけられることに意味があります。投資判断ではIRR(内部収益率)やNPV(正味現在価値)を重視していますが、その後の成果を継続的に評価しようとすると時間と手間がかかります。ROICをタイムリーに可視化できれば、事業ごとの課題や改善の方向性もより早く見えるようになるでしょう。また、為替や金利、市況などのリスクもリアルタイムで把握できるようになり、経営の判断力を高めることにつながります。

志清 経営のスピードが上がれば、現場のスピードも上がりますね。サプライチェーン全体を可視化し、AIによる予測も活用できれば、より迅速な意思決定が可能になります。こうした積み重ねが、企業全体の競争力向



上につながるのだと思います。当社は物流企業として初めてDX銘柄の最上位区分である「DXプラチナ企業」に選定されました。私は、この評価は単にデジタル技術を導入したから得られたものではないと考えています。船舶運航や物流の効率化だけでなく、洋上データセンターや宇宙関連事業などの新たな価値創造に挑戦していること。そして、自社の利益だけでなく業界や社会全体の変革を見据えて取り組んでいることが評価されたのではないのでしょうか。

河野 私もそう感じています。今回の選定でも重視されたのは、デジタル技術そのものではなく、それを企業価値向上にどう結び付けているかという視点でした。DXはシステム導入や効率化で終わるものではありません。経営や事業の変革につなげ、将来の成長を生み出していくことが重要だと考えています。

志清 投資家の皆さまにも、DXを単なるコスト削減策としてではなく、将来の競争優位を生み出すための投資として見ていただきたいですね。

「AI×人材・組織・データ」が 当社の競争優位性を生み出します

河野 AIのさらなる活用のため全社員参加型のAI活

用プロジェクト「SAIL with AI Compass」を立ち上げました。全社員がAIを使いこなせる環境づくりを進めるとともに、AIを活用した業務改革や新たな価値創造に挑戦しています。同時に、運航データや海務・工務の知見、基幹システムの情報などをAIが活用できる形へ整備し、AIエージェントの活用基盤の構築にも挑戦しています。現時点で大きな成果を語る段階ではありませんが、将来の価値創造に向けた土台は着実に整いつつあります。

志清 私が特に評価しているのは、人事部門が主体的に関わっている点です。AI活用は単なるIT施策ではありません。人を育て、組織文化を変える取り組みです。社員が楽しみながら学び、新しいアイデアを試し、互いに評価し合う。そうした仕組みが組み込まれている点は非常に特徴的だと思います。

河野 DXやAIはシステムだけでは成功しません。最終的には人が使いこなし、人が変化を受け入れることで価値が生まれます。その意味で、人材育成とカルチャー変革は極めて重要なテーマだと考えています。

志清 一方で、IT・AI人材の獲得は今後の大きな課題です。高度人材は給与だけでなく、自分がどのような挑戦ができるかを重視しています。だからこそ、当社の取り組みをもっと積極的に外部へ発信していく必要があると思います。

河野 AIを競争優位につなげるためには、人材だけでなくデータも重要です。海運業には、運航データや海務・工務に関する知見など、長年にわたり蓄積してきた独自の資産があります。AIそのものは誰でも利用できる時代になりつつありますが、こうしたデータや現場の知見は当社ならではの強みです。これらをAIと組み合わせることで、新たな価値創造やビジネスモデルにつなげていきたいと考えています。



GCIO室は、守りを攻めの価値創造に つなげる役割を担います

志清 AIに関する最大のリスクは、「使わないこと」だと思っています。技術の進歩は非常に速く、様子を見ている間に競争力を失ってしまう可能性があります。もちろん、サイバーセキュリティやAIガバナンスへの対応も欠かせません。しかし、リスクを理由に立ち止まるのではなく、備えを固めながら前に進むことが大切です。

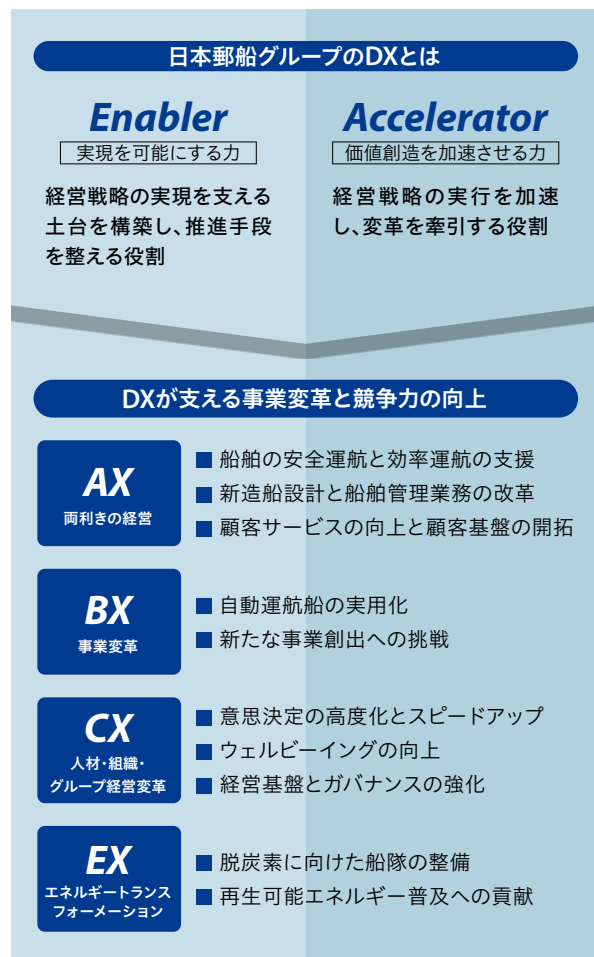
河野 サイバーセキュリティ、データガバナンス、AIガバナンスは重要です。地道な基盤整備が将来の大きなリスクを防ぎ、その基盤が整って初めて、データ活用やAI活用といった攻めの取り組みを加速できます。

志清 取締役会でも、GCIO室やAI活用に関する報告が定期的に行われています。DXやAIはIT部門だけのテーマではなく、企業価値向上に関わる経営課題です。取締役会としても継続的に議論を重ねています。

河野 GCIO室を含むIT/DXの各部門は、グループ全体に横串を通しながら、守りの基盤整備を攻めの価値創造へつなげる役割を担っています。データ、AI、人材、現場の知見を結び付け、海運・物流の現場から新たな価値を生み出していく。DXを経営の“ど真ん中”で推進し、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

機能戦略の推進 **DX**DXを通じた競争力の強化 — **Enabler** × **Accelerator**

日本郵船グループは、DXを経営戦略の推進手段「Enabler（実現を可能にする力）」として、また新たな価値を生み出す牽引役「Accelerator（価値創出を加速させる力）」として二つの側面を持つ変革の原動力と位置付けています。DXを経営戦略の中核に据え、既存事業の深化と新規事業の創出を両立してきた点は社会からも高く評価され、物流企業として初めて「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2026」の「DXプラチナ企業2026-2028^{*}」に選出されました。

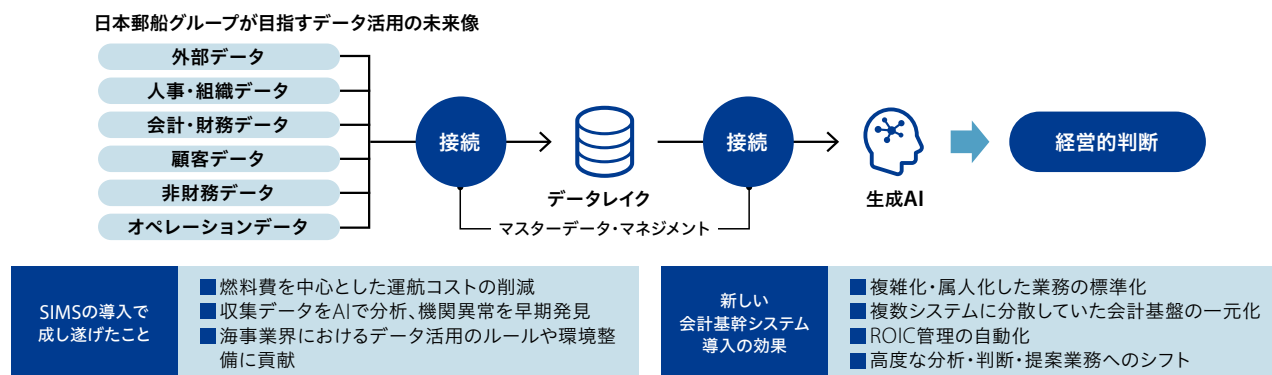


日本郵船グループの課題とDX戦略

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進めています。

日本郵船グループの進める
データドリブン経営の目指す姿

当社グループのデータ利活用の取り組みは、2008年の船舶IoTプロジェクトから始まりました。より安全で効率的、そして環境負荷を低減する運航の実現を目指したこのプロジェクト



トでは、SIMS (Ship Information Management System) が開発され、船陸間のデータ活用が進められてきました。

また海上データ活用で得られた知見をもとに、陸上業務でもデータを利活用する取り組みを進めています。当社では、2023年度から会計系基幹システムの入れ替えを行うための全社プロジェクトを立ち上げ、2025年度にシステムの刷新を完了しました。このプロジェクトは単なる基幹システムの入れ替えにとどまらず、属人化していた業務の標準化、ROIなど経営指標算定の効率化、分析から判断に至るまでのプロセス全体の高度化や迅速化など日本郵船グループの競争力の強化を目指すものです。今後は財務・非財務情報のデータ基盤作成と統合、生成AIなどの先端技術を活用した分析基盤の整備を加速していきます。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、全社的な意思決定の向上を目指しています。

DX Story (YouTube) https://www.youtube.com/watch?v=lj11i0_Sf0Y

当社グループのDXの取り組みを動画でご覧いただけます。



▶ 日本郵船グループ DX Story | <https://www.nyk.com/NYKGroupDXStory.pdf>

▶ DXプラチナ2026-2028に選定 | https://www.nyk.com/news/2026/20260416_01.html

^{*}DX銘柄はデジタル技術を前提として、企業経営やビジネスモデルを変革し、持続的な企業価値向上を実現している上場企業を選定するものです。このうち「DXプラチナ企業2026-2028」はDX銘柄に選定された企業のうち、DXグランプリを受賞し、かつ3年連続でDX銘柄に選定された企業の中から、特に傑出した取り組みを継続している企業が選定されます

機能戦略の推進 安全

安全はサステナビリティ経営の根幹

安全なくして信頼なし、信頼なくしてビジネスなし

1997年、東京湾中ノ瀬で発生したダイヤモンド・グレース号事故^{※1}は、日本郵船グループの安全への取り組みの大きな転機となりました。社長を委員長とする安全・環境対策推進委員会（SEMC）を軸に、当社独自の安全基準に基づく安全品質向上活動「NAV9000^{※2}」を展開し、自社運航船・傭船および船主・船舶管理会社と安全レベルの継続的な向上に努めています。2026年度からは、NAV9000を深化させた「NAV9000 Plus」を始動しました。「NAV9000 Plus」では伴走・共創・対話をより重視し、船舶・船主・管理会社への丁寧なフォローアップを通じた安全品質の向上を目指します。

また、当社グループは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。

※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

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

安全意識の高い人材育成

「NYKマリタイムカレッジ」
による共通基準に基づく
教育の実施

世界7拠点での
階層別研修の展開

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
統一プログラムの運用

実践重視の
トレーニング体制の強化

安全を
「人材」と「文化」の
両輪で追求

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」

役員および社員による、
訪船活動と船員との対話

安全品質向上活動
「NAV9000 Plus」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

安全文化の醸成および
安全意識・行動の向上に向けた
PDCAサイクルの運用

TOPIC

海務本部の新設 ——
安全の「よりどころ」としての機能強化

常務執行役員
海務本部長・Chief Safety Officer (Marine)
春名 克彦



日本郵船は2026年4月1日、従来の技術本部から海務部門を独立させ、新たに「海務本部」を発足しました。本部へ引き上げる目的は、当社グループのマテリアリティの一つである「安全」をより高い次元で完遂し、その責任の所在を社内外に対して明確に示すことです。一つの本部として独立したことで、求められる視座と責任は一段と高まりましたが、現場と陸上をつなぐ中核的機能であることは変わりません。双方で意見やアイデアを交換する機能を担い、現場を支えて海の安全を守る役割を果たしていきます。「伴走・共創・対話」の姿勢を大切に、現場の海技者にとって頼りにされる「よりどころ」であり続けたいと考えています。

船舶管理体制の強化、海技者の最適人員配置、新技術への対応などを通じて、安全と品質を追求していきます。

本部設置により強化する領域 日本郵船グループFleetの安全担保と品質向上

1 船舶管理体制

当社グループ船舶管理会社の
監督・管理の強化

2 海技者の人材戦略

当社グループ海技人材の最適配置、
教育・育成に関する総合的な
戦略の立案・実行機能の強化

3 新技術への対応

次世代燃料・自律航行船・
サイバーセキュリティなどへの対応、
新技術開発のサポートと検証

4 マリンDXの加速

AI活用を含めたマリンDXに関し、
常に「最適なプラットフォーム」の提供

取締役会議長メッセージ

議論を深め、 次の成長戦略を磨く 取締役会へと進化を 遂げています

取締役会長 長澤 仁志



当社グループを取り巻く事業環境がかつてない速度で変化していく中で、取締役会が果たすべき役割は、二つあると考えています。一つは地政学や技術変化を見据えた「事業リスクの管理」、もう一つはステークホルダーの皆さまの負託に応える「成長戦略」を示すことです。2023年に監査等委員会設置会社へ移行して以降、日々の業務執行は社長以下の体制に委ね、取締役会は経営の監督と長期の企業価値創造に軸足を置いてきました。

取締役会を「報告の場」から「議論の場」へと変える取り組みは、2024年度に基本的な仕組みを整え、2025年度はその実効性を高める段階に入りました。定型的な案件の取り扱いは簡素化し、新規事業の取り組みや人材戦略などのテーマに時間を集中させています。執行に任せることと取締役会で扱うことの切り分けが進み、論点は以前よりも明確になりました。取締役会の実効性は毎年評価しており、その評価結果からも着実な進展が確認されています。しかし、課題はなお残っています。議論の質をさらに高めるため、私自身も取締役会前に開催される事前説明会に出席し、社外取締役が何に疑問を持ち、何を懸念しているのかを聞いた上で議事進行に臨んでいます。さらに、社外取締役一人ひとりと定期的な1on1ミーティングも行い、会議では議論し尽くせなかった論点や意見を受け止め、必要に応じて事務局や執行側とも共有しています。

取締役会では、年初に一年間の議題を定め、リスク管理と成長戦略という二つの軸で議論を重ねています。リスク管理については、地政学や生成AIデジタル技術をめぐる環境の変化が事業の前提を揺るがしかねない中、その兆しをいち早く捉え、備えを講じることを重視しています。成長戦略をめぐるのは、事業ポートフォリオの組み替えや、世界で約4万人を擁するグループの人

材戦略、株主還元を含む資本政策などを取り上げてきました。特に現中期経営計画の着実な遂行と次期中期経営計画の策定は、複数回に分けて議論しなければならない重要な議題です。また、GCEOの選任や役員の報酬体系の決定も取締役会の重要な機能です。取締役会から諮問を受けている指名諮問委員会、報酬諮問委員会の議論も取締役会で共有され透明性の高い運営を行っています。

今後、特に重きを置きたいのはPBRの改善に向けた議論です。事業ポートフォリオ、資本政策、そして成長の方向性をどう示すかという課題は、取締役会で広く共有されています。一方で、それを実現する道筋については、執行側と社外取締役の間でなお議論を深める余地があると考えています。配当の下限引き上げや自己株式の取得といった株主還元の取り組みと、成長への投資をどう組み合わせ、分かりやすく示していくか。株主還元だけでなく、将来の成長ストーリーまで含めて市場に伝えていくことが重要です。執行側と社外取締役が踏み込んで議論できる場を整えていくことが、議長としての重要な務めの一つだと考えています。

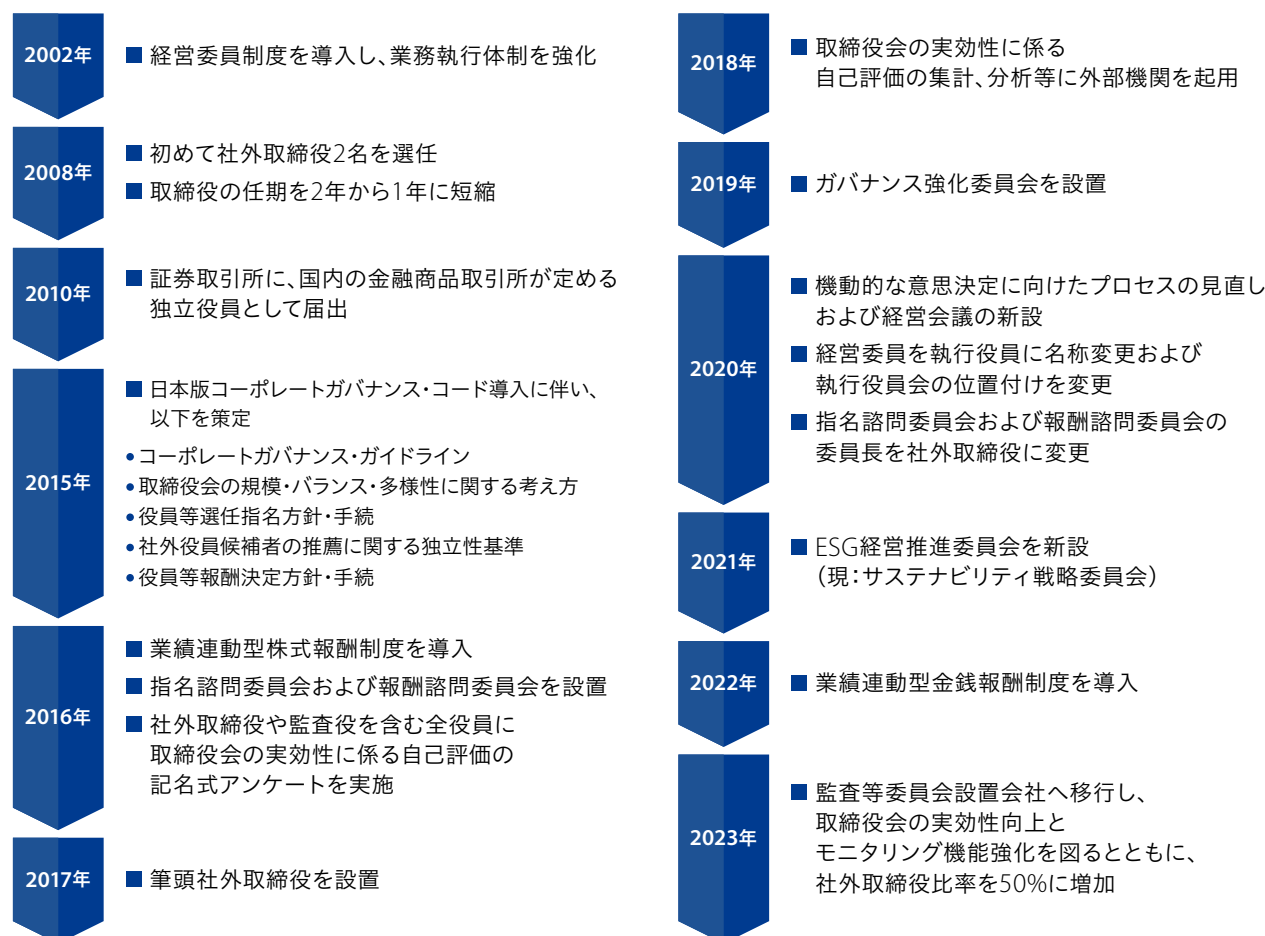
海運はモノ運びを通じて人々の暮らしを支える社会の基盤です。今この瞬間も、多くの乗組員が世界中に物資を届けています。株主の皆さまには、当社グループへの投資を通じて社会に欠かせない事業を支え、その一翼を担っているという誇りを感じていただけるよう、これからも経営の姿を率直にお伝えしていきます。当社の歩みを振り返ると、市況影響を受けて業績が悪化し配当を見送った年度以降、事業構造の見直しを重ね、利益は以前より安定し、財務基盤も厚みを増しています。こうした変化を丁寧にお伝えし、皆さまの期待に応え、成長戦略や資本政策をはじめとする戦略を形にしていきます。

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。当社は変化の激しい時代においても、着実にガバナンスを進化させ、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



社外取締役比率

2022年度



指名諮問委員会・報酬諮問委員会における社外取締役比率

2022年度



監査等委員会における社外取締役比率

現在



女性取締役比率

2022年度



取締役一覧(2026年6月17日現在)

取締役

長澤 仁志

取締役会長

所有株式数 | 294,801株

指名諮問委員 報酬諮問委員



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、ドライバルク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。

曾我 貴也

代表取締役社長・社長執行役員

所有株式数 | 62,423株

指名諮問委員 報酬諮問委員



期待役割／選任理由 自動車輸送本部、経営企画本部の本部長を歴任し、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。

河野 晃

代表取締役・副社長執行役員

所有株式数 | 66,445株



期待役割／選任理由 エネルギー事業を中心に経験を積み、CFO・経営企画本部長を歴任。2026年4月からGroup Chief Information Officerに就任。CFOとしてデータドリブン経営を進めた知見を生かし、グループ全体のIT・デジタルトランスフォーメーションに関わる経営戦略に寄与する。

鈴木 康修

取締役・専務執行役員

所有株式数 | 11,600株



期待役割／選任理由 総務・人事部門で経験を積み、Chief Compliance Officer、Chief Human Resources Officer 兼コーポレートアドミニストレーション本部長。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。

田邊 栄一

筆頭独立社外取締役

所有株式数 | 13,618株

指名諮問委員 報酬諮問委員



期待役割／選任理由 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生かし、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。

志済 聡子

独立社外取締役

所有株式数 | 410株

指名諮問委員 報酬諮問委員



期待役割／選任理由 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。

桑原 聡子

独立社外取締役

所有株式数 | 4,456株

指名諮問委員 報酬諮問委員



期待役割／選任理由 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

所有株式数 | 16,333株



期待役割／選任理由 在来船事業、自動車事業、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生かしてコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

日暮 豊

取締役・常勤監査等委員

所有株式数 | 101,159株



期待役割／選任理由 総務・人事・法務部門を経験し、Chief Compliance Officerおよび総務本部長(現：コーポレートアドミニストレーション本部長)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生かし、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。

中曽 宏

独立社外取締役・監査等委員

所有株式数 | 1,553株



期待役割／選任理由 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持つ。中央銀行における豊富な実務経験に基づく知見を生かし、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。

井伊 基之

独立社外取締役・監査等委員

所有株式数 | 850株

指名諮問委員 報酬諮問委員



期待役割／選任理由 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生かし、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。

野々宮 律子

独立社外取締役・監査等委員

所有株式数 | 0株



期待役割／選任理由 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アドバイザリー企業において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生かし、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。



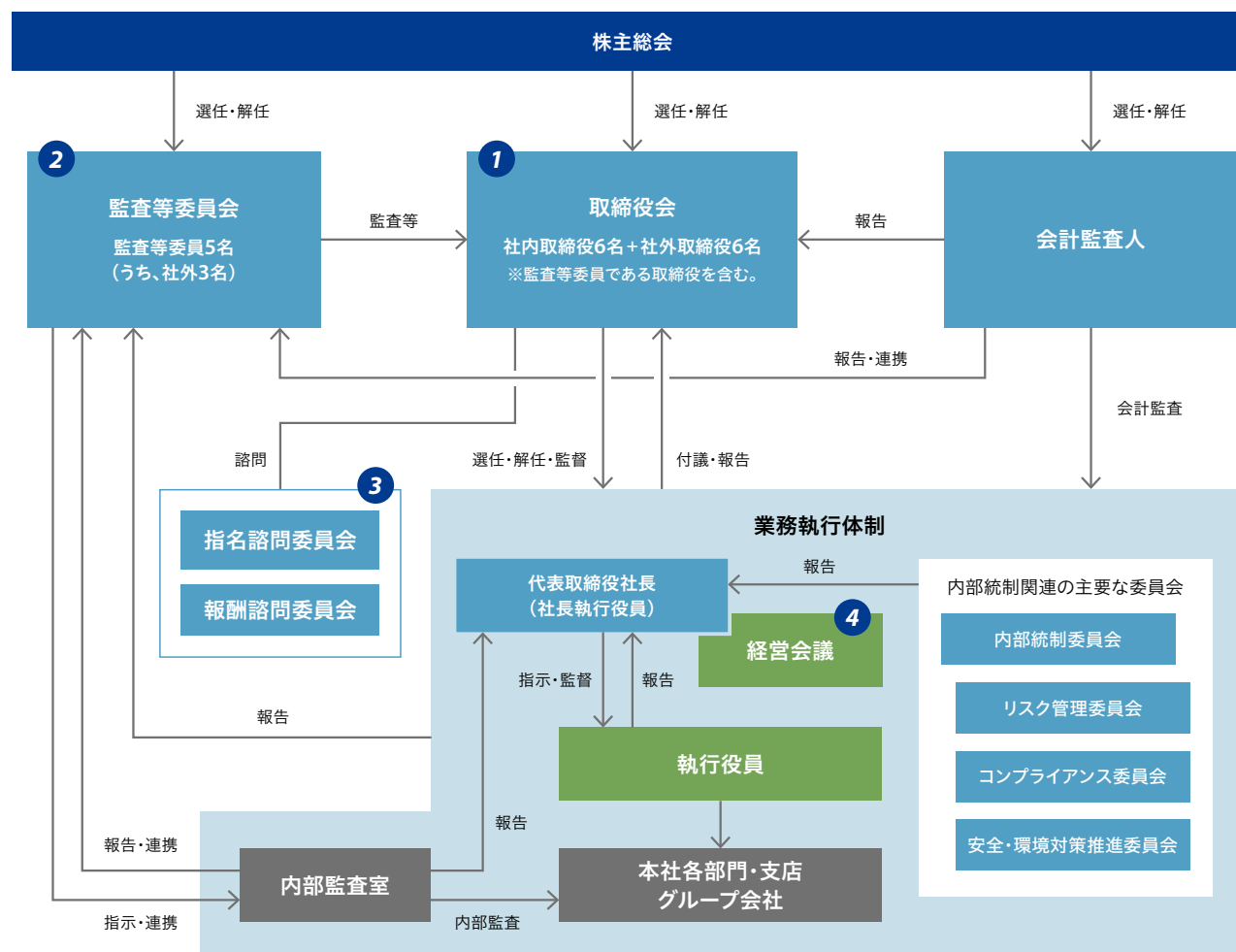
取締役のスキル・マトリックス

氏名 在籍年数／年齢	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	長澤 仁志 15年／68歳	●		●			
	曾我 貴也 4年／66歳	●	●		●		●
	河野 晃 3年／64歳		●	●			
	鈴木 康修 1年／58歳		●			●	●
	田邊 栄一 7年／72歳	●	●	●			
	志済 聡子 2年／62歳			●	●	●	
	桑原 聡子 1年／61歳		●	●			
取締役 監査等委員	小杉 桂子 3年／59歳		●	●			
	日暮 豊 1年／63歳		●			●	
	中曾 宏 3年／72歳		●				●
	井伊 基之 1年／67歳	●			●		
	野々宮 律子 1年／64歳	●	●				●
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。						

ガバナンス体制

海運市況の変動、脱炭素への対応、地政学リスクの高まり、サプライチェーンの複雑化など、事業環境の変化への素早い対応と、中長期的な企業価値向上を実現するためには、迅速な業務執行と実効性の高い監督の両立が不可欠であると考えています。当社は2023年に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会による監督機能を強化しています。また、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役委任することで、意思決定のスピードと経営の透明性を両立しています。

ガバナンス体制図(2026年6月17日現在)



機関／会議体等

名 称	議長／委員長	役 割
1 取締役会	 議長 長澤 仁志 取締役会長	取締役会は、法定事項の決議、長期にわたる重要な経営方針・戦略の策定、監督などを行っています。重要な業務執行の決定権限は業務執行取締役へ委任しています。
2 監査等委員会	 委員長 小杉 桂子 取締役・常勤監査等委員	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。
3 指名諮問委員会 報酬諮問委員会	 委員長 田邊 栄一 社外取締役	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。
4 経営会議	 議長 曾我 貴也 社長執行役員	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。

取締役会活動状況

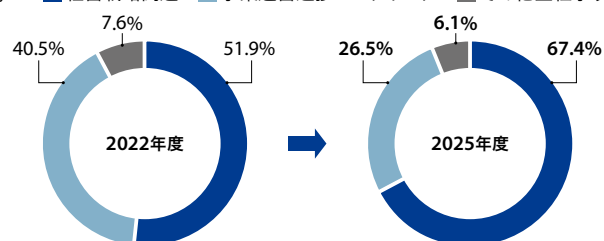
当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す取締役会の役割・責任を適切に果たすために、さまざまな施策を行っています。重要な審議事項を議論する時間を十分確保するため、特に取締役会の半数を占める社外取締役が積極的に議論できるよう、事前説明会やブリーフィング会といった各種会議体を用意しています。自由闊達で建設的な議論・意見交換を通じた取締役会での審議の活性化と実効性の向上を企図しています。

取締役会等における主な審議事項(2025年度)

- **コーポレート・ガバナンス** | 取締役会実効性評価、指名諮問委員会の役割・CEO等選解任に関するプロセス等
- **グループガバナンス** | グループ経営の在り方等
- **リスク管理** | リスク管理・内部統制状況、地政学リスク等
- **資本政策** | 株主還元政策、株価評価等
- **事業戦略** | 事業ポートフォリオ、大型M&A等
- **DX戦略** | グループDX戦略、AI活用方針、DX Story策定等
- **CX戦略** | グループミッション、人材マネジメント等
- **サステナビリティ** | 非財務指標・KPIを達成するための取り組み等

取締役会等の審議時間内訳(推移)

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会等での審議は中長期的の戦略、資本政策といった企業価値向上につながる論点に審議時間を充てています。



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会	経営会議の内容を社外取締役と共有するため、定期的開催
社外取締役への定例取締役会議案の事前説明会	取締役会開催前に、議案の詳細説明をする場として開催
社外取締役のみによる討議・意見交換・レビュー会	社外取締役のみで討議する場として定期的開催
社外取締役と取締役会議長の1対1の対話	当社の取締役会運営について、議長と忌憚のない意見を交換する場として設置
取締役合宿(年1回)	期初に事業運営方針および長期アジェンダを討議する場として開催
社外取締役への事業運営進捗報告会	期初に定めた事業運営方針の進捗確認の場として開催
社外取締役向け国内外現場見学会(年1回程度)	当社グループの現場への知見を高めるために開催

取締役会実効性評価

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。

2025年度実施概要

■ 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20問のアンケート調査を取締役に実施

2025年度 取締役会実効性評価結果 全体総括

アンケート結果をもとに議論を行った結果、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると判断しました。特に2025年度はすべての大項目で評価が改善し、機関設計の変更を経て取締役会の実効性が一層強化されていることを確認しました。

2025年度の主な取り組み

- アジェンダのさらなる最適化
- 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深掘り
- 持続的な企業価値向上のための施策について開示の充実
- 株主との対話への積極的取り組み

向上した点

- 期初に取締役会等で議論するアジェンダの年間計画を策定し、期中にも適宜適切に見直した上で、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
- 指名諮問委員会の役割およびCEO等の選解任に関するプロセスの確立
- リスク管理および内部統制状況の適切な監督が行われ、「企業倫理とリスク管理」の評価が前期比最も大きく改善

2026年度に向けた課題・取り組み

- アジェンダのさらなる最適化と運営面の継続的改善
- 次期中期経営計画策定に向けた集中的な議論
- 中長期的な企業価値向上に向けた議論の一層の充実
- 持続的な企業価値向上のための開示を継続
- 人材戦略に関する考え方の一層の共有
- 株主との対話への継続的な取り組み

役員報酬制度

当社の役員報酬制度^{※1}は、サステナビリティを中核とした成長戦略の実現を後押しし、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を促すことを目的として設計しています。短期業績のみならず、株主との価値共有やサステナビリティ経営の推進にも資する報酬体系としています。

※本制度は、業務執行を担う取締役および一部の執行役員を対象としています

制度設計・運営上のポイント	企業理念を実現する優秀な人材を登用・維持できる適切な報酬水準	中期経営計画の目標と連動し、実現を後押しする仕組み	マテリアリティにひも付く目標と連動し、達成に向けた取り組みを推進する仕組み	TSRと連動し、株主価値向上への意識を高める仕組み	報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえた透明性・客観性の高い報酬決定プロセス
---------------	--------------------------------	---------------------------	---------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

制度の概要

報酬種類			支給方法	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	1	業績連動型金銭報酬	金銭	変動	年次
	2	業績連動型株式報酬	株式	固定 変動	中期経営 計画期間

1 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%	

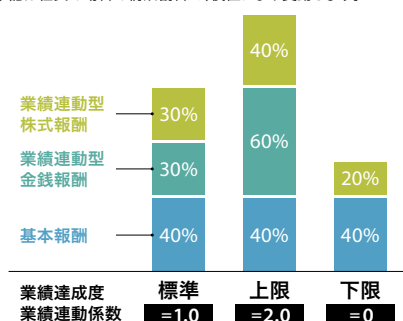
2 業績連動型株式報酬

業績連動指標	構成割合	算定方法	備考
配当込みTSR ^{※1}	70%	東証株価指数(TOPIX)成長率との比較	－
サステナビリティ指標 ^{※2}	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% ^{※3} 削減 女性管理職比率 2030年度 30%
		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	

※1 株主総利回り: Total Shareholder Return ※2 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 ※3 2021年度比総量ベース

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。



指名諮問委員会／報酬諮問委員会の活動状況

主な審議事項

- 取締役候補および執行役員選任の審議
- 社長評価およびそのサクセッションプラン策定のプロセス確立
 - 社長評価** 社外委員による社長インタビューを含む毎年度の評価を実施。その評価に基づいて、諮問委員会として社長継続可否を判断、取締役会に報告
 - 社長サクセッションプラン** 毎年度の次期候補者の確認および社長「非継続」判断の際は、社外委員によるインタビューを含む客観的評価を経て、取締役会に次期社長選任の提言を行う

指名諮問委員会

報酬諮問委員会

- 取締役等の報酬水準等の検証
- 業績連動指標の達成度に関する審議

監査等委員会の活動状況

2025年度 主な審議事項と監査重点項目

2025年度は、情報セキュリティ、安全、コンプライアンス、ならびにグループガバナンスを重点監査項目として設定しました。これらを踏まえた監査計画の策定、会計監査人の評価および選解任に関する検討、内部監査計画の審議等を行い、内部統制およびリスク管理体制の整備・運用状況を確認し、監査報告書において意見表明を行いました。

2026年度活動状況

取締役の適法、適正な職務執行を監査するとともに、内部統制システム(経営意思決定プロセス、企業集団内部統制、リスク管理体制、財務報告に関する内部統制、コンプライアンス体制)の構築・運用状況の監査に取り組んでいます。

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、内部監査の高度化に継続的に取り組んでいます。これまで、労務や会計に関するデータをもとに異常値やリスクの兆候を可視化する「データ監査」の導入や、外部の専門人材の積極的な登用、国内グループ会社への非常勤監査役の配置強化などにより、監査体制を強固にしてきました。今年度は内部監査プロセスに生成AIを導入し、さらなる高度化の実現を図ります。今後は、過去の監査結果や国内外の知見を体系的に蓄積・活用することを視野に入れ、将来リスクの予見や、各拠点における監査品質の標準化と向上を推進します。

社外取締役メッセージ

筆頭独立社外取締役
田邊 栄一総合物流企業として培った無形資産を、
さらなる企業価値向上へつなげていきます

取締役会の役割は、
「企業価値向上に向けた進化を促すこと」です

2023年の監査等委員会設置会社への移行を機に、当社の取締役会で扱う議題も変化してきました。従来の業績や財務といったアジェンダに加え、人材や企業価値向上といった中長期的なテーマについて議論する機会が増えています。取締役会の実効性は、会議体の数や制度設計だけで決まるものではありません。重要なのは、企業価値向上に向けた議論が実際の意思決定や経営の変化につながっているかどうかです。一方で、成長戦略の具体化や経営の安定性を示す指標づくりなど、取締役会として執行にさらなる進化を求めているテーマも取り扱っています。結果のみならず、そのプロセスにも目を向け、課題を問いつけることも取締役会の重要な役割と考えています。

当社の経営の変化を市場に伝えるための
議論をしています

当社の株価が解散価値と言われるPBR1倍に届いていないことは、社外取締役として重く受け止めている課題です。取締役会ではPBR1倍超えの実現を重要な経営目標の一つとして位置付け、短期的な株価対策にとどまらず、資本政策と経営戦略の両面から、中長期的な企業価値向上に取り組むべきと議論を重ねてきました。近年の株主還元方針の見直しや資本政策の強化も、その成果の一つです。日本郵船はここ数年、事業ポートフォリオの変革を進め、市況変動への耐性を高めてきました。一方で、その変化が投資家の皆さまに十分伝わるよう、より分かりやすく示していく必要があります。資本コストを上回るROEについても、その持続性を信頼していただく必要があります。取締役会では、安定的な経営への変化をどのような指標を用いて示すべきか、またその成果をどのように説明していくべきかについても議論しています。これは次期中期経営計画に向けた重要なテーマの一つと捉えています。

投資家の皆さまとの対話を経営に還元しています

企業価値を正しく評価いただくためには、投資家との対話が欠かせません。私自身も機関投資家の皆さまと意見交換を行い、市場が当社をどう見ているのか、また経営として伝えたいことが十分伝わっているのかを確認しています。特にONEについては、多くの投資家が高い関心と情報開示改善の期待を持っていることを強く認識しています。取締役会ではONEの業績、価値向上を最も重要な議題の一つとして継続的に議論しています。持分法適用会社であることから開示には制約が伴うものの、当社

がONEをどのように捉え、どのような議論を行っているのかについて、投資家の皆さまにより理解いただけるよう工夫を続けていく必要があると考えています。

見えざる資産をどう成長に結び付けていくか
議論しています

当社の企業価値向上に向けた取り組みは着実に前進していると考えています。財務基盤や事業ポートフォリオの強化に加え、人材やデータ、運航技術といった競争力の源泉・無形資産も着実に蓄積されてきました。一方で、それらの強みを次の成長へどのようにつなげていくのか、より具体的な成長戦略を示していく必要があります。当社は総合物流企業として、多様な船種をベースとした幅広い知見を有しています。取締役会では、そうした強みをどのように企業価値向上へ結び付けていくのかという視点で、執行との議論を続けています。変化の激しい時代だからこそ、強くなった企業基盤を持続的な成長へ結び付け、その成果を投資家の皆さまに分かりやすく示していくことが重要です。私自身も社外取締役として、その実現を後押ししていきたいと考えています。

私がお伝えしたいこと

- 当社グループの利益を生み出す基礎体力は、確実に強化されています
- 取締役会では、強くなった基盤を次の成長にどうつなげるかを議論しています
- 社外取締役として投資家との対話を重視しており、当社グループの変化を投資家に伝えていく責務も感じています

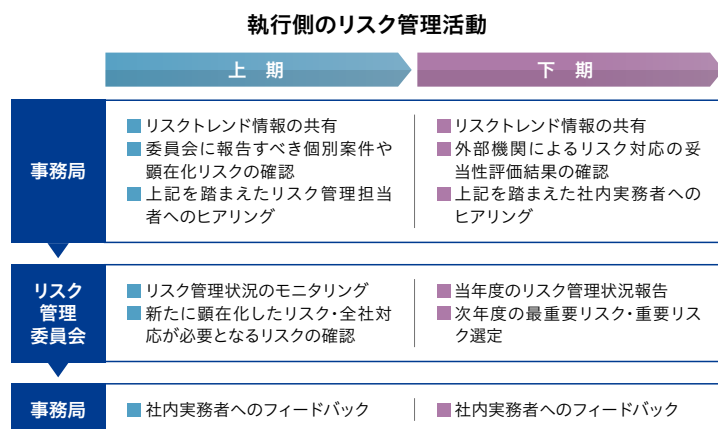
リスクマネジメント

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、監督側・執行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ました。取締役会では主に中長期のリスク管理について、執行側では主に短期の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生かす体制としています。

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。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による定量的・定性的評価をもとに重要リスクを特定しています。また、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ています。上期ではリスク管理状況のモニタリングを行い、下期で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.53

執行側のリスク管理



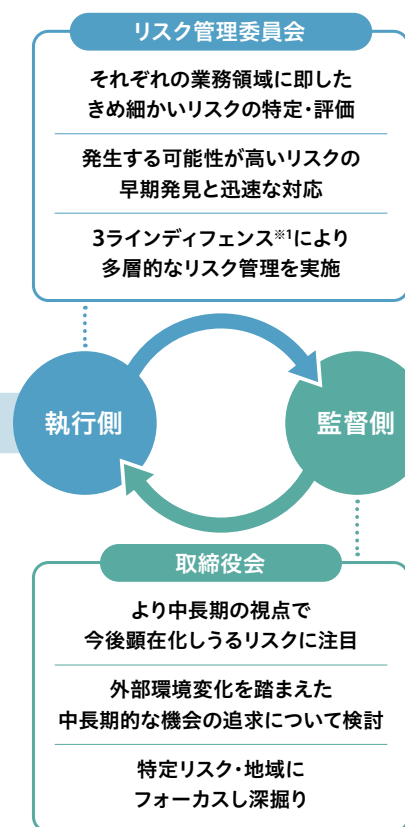
2025年度のリスク管理強化の取り組み

地政学リスクによる影響の精査

- 一部地域における地政学リスクの高まりを踏まえ、シナリオ分析を用いて当社グループおよび海運業への影響精査を実施

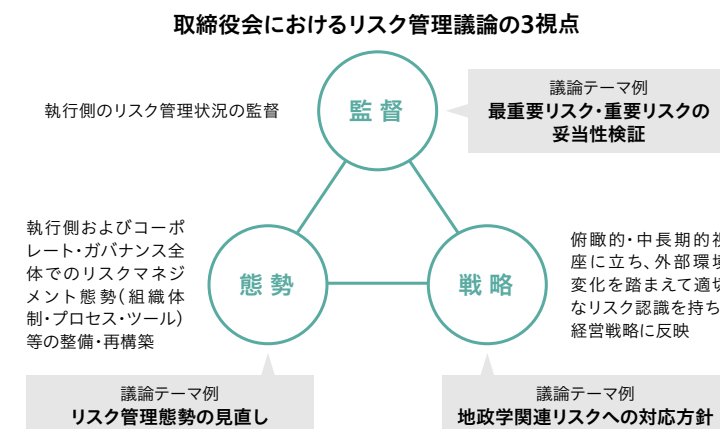
海外グループ会社における内部統制体制の整備

- 海外4地域の地域統轄会社を中心とした海外グループ会社の内部統制体制の評価システムを構築中
- グローバルで内部統制の強化を推進



取締役会では監督・態勢・戦略の三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生かし、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

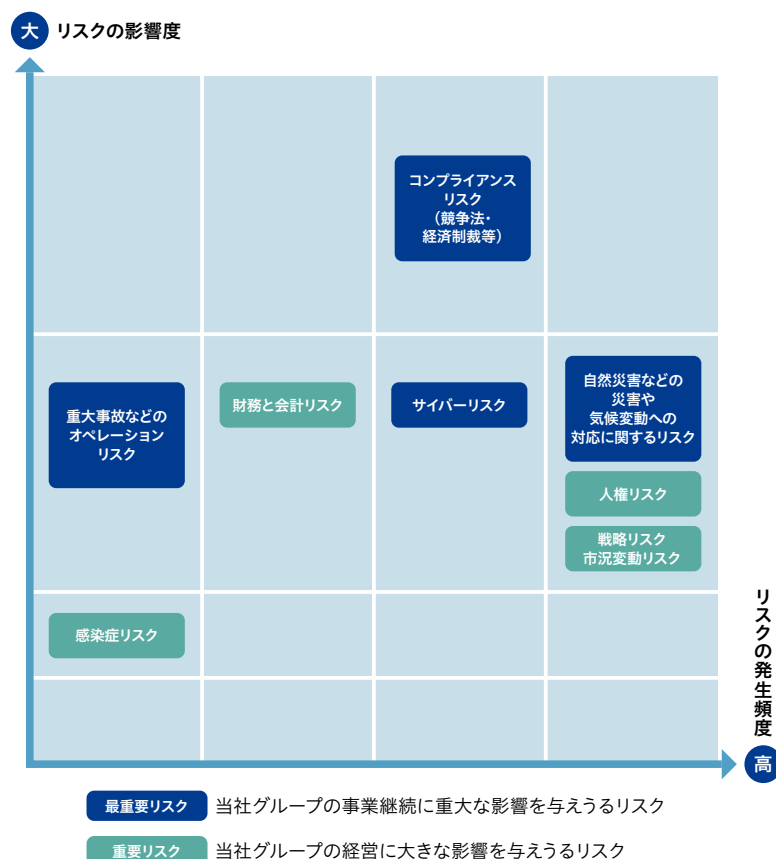


※1 各本部およびグループ会社（1st line）、全社横断的に主管リスクの対応を推進するリスク管理本部（2nd line）とリスクマネジメント統轄部門（2.5th line）、内部監査部門（3rd line）から構成される3ラインモデルを採用することにより、リスクの顕在化防止を図る体制とルールを整備する当社の取り組みです。2.5th lineでは、当社におけるリスク管理プロセス（リスク特定・評価・対応・モニタリング）の有効性やリスク特定・評価結果の妥当性の確認、リスク情報の収集・展開やリスク管理改善策の検討・実施を担い、これらのリスク管理活動についてリスク管理委員会へ報告しています

リスクマネジメント

リスクマップ

当社グループでは、リスクの影響度と発生頻度の観点から、最重要・重要リスクをマッピングし、それぞれのリスク低減に努めています。近年影響が大きくなっている地政学リスクについては、マッピングされたリスクを発生させる原因事象としてリスク管理委員会で分析や議論を行っています。



最重要リスク要因とリスクへの対応策

最重要リスク	リスク要因	リスクへの対応策
 コンプライアンスリスク (競争法・経済制裁等)	法令違反および不正行為等による対応費用、罰金の課税等、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。	当社グループは、コンプライアンスを推進、強化するための体制の整備および、重要方針に関する事項等を審議・決議するための場として、年2回コンプライアンス委員会を開催しています。また、各事業本部長、各部署のコンプライアンス担当者が出席する違法活動徹底委員会を設置し、独占禁止法、贈収賄関連法令、経済制裁などの特定の法令のみならず、法令全般および各種許可等も含めた遵法の徹底を部署ごとに図っています。さらにeラーニングや「コンプライアンスDAY」をはじめとする継続的な教育・啓発活動を通じて、コンプライアンス意識の醸成と遵法意識の浸透に取り組んでいます。
 重大事故などのオペレーションリスク	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。	当社グループの海上輸送では、独自の安全規格である「NAV9000 Plus」によるアセスメントを通じた安全品質の向上に努めています。船舶をはじめ各現場での実行状況は、社長を委員長とする「安全・環境対策推進委員会」で定期的にレビューし、安全品質レベルをさらに向上・改善させるシステムを構築しています。また、緊急事態にも適切な対応ができる体制を整えています。
 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	自然災害や戦争、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、当社グループ業績および財務的状况に影響を与えるリスク。	当社グループは、災害や社会混乱等で被害を受けた際に備え、主要な事業ごとに「事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)」を策定しています。また、2023年3月に発表した中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -」の中でEX(エネルギー転換)を経営戦略の一つに掲げ、具体的な取り組みを財務影響とともに示しました。さらに、同年11月発表の「NYK Group Decarbonization Story」では2050年に向けた脱炭素戦略を公表し、パリ協定の1.5℃目標に整合した野心的なGHG削減目標を設定しました。脱炭素社会の達成を目指し当社グループ全体のGHG排出量削減に努めます。
 サイバーリスク	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。	サイバー攻撃に対して、ゼロトラストセキュリティモデルを念頭においた多層的なセキュリティ対策の強化に加え、被害の最小化および早期復旧にも重点を置き、定期的な訓練の実施やグローバルにおける情報セキュリティ管理体制の構築を進めています。

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

※各リスクの詳細は当社Webサイトをご参照ください。リンク先には有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクについて記載しています

コンプライアンス

「Integrity in Action」 「正しいことを行う」を日々の行動の核としていきます

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課題の一つと位置付け、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。

「Integrity(インテグリティ)」は当社のコンプライアンス活動の基盤であり、一人ひとりが良心を起点に是非の判断を行い、能動的に行動できる組織づくりを推進しています。

「Integrity」を共通の羅針盤に、 グローバルなコンプライアンス体制を進化させます

日本郵船グループにおけるコンプライアンスは、法令の遵守にとどまらず、ハラスメント防止をはじめとする社会規範までを広く対象としています。グローバルに事業を展開し、多様な人材が活躍する当社グループにとって、コンプライアンスの徹底は持続的な企業価値向上の絶対条件であり、経営の最重要課題の一つです。グループ全体で高い水準でのコンプライアンス遵守の徹底に努めています。その取り組みの一つとして、2024年に「CoE(Centre of Excellence)」を開始し、地域統轄会社の法務担当がグローバルにコンプライアンス活動を推進しています。

当社グループが目指すのは、コンプライアンスを単なるルール遵守にとどめず、社員一人ひとりが能動的に良いことを行い、真に良い企業文化を育んでいく推進力とすることです。コンプライアンスと企業風土・経営戦略は表裏一体であり、その水準を高めることはミッション・ビジョン・バリューの基盤となり、結果的に当社グループの企業価値向上に貢献するものと考えています。コンプライアンスと企業風土・経営戦略のつながりを示していくことが、CCO代理としての私の役割です。

グループ共通の行動規準へ刷新

多様性を強みとする日本郵船グループを目指します

事業のグローバル化とグループ社員の多様化が進む中、

執行役員
Chief Compliance Officer 代理
二藤 高広



「共通の目線」を持つ重要性は確実に高まっています。そこで当社グループは世界中のグループ社員が同じ羅針盤を持ち、迷ったときに立ち戻るべきものとして、当社グループバリューの一つ「Integrity」を基盤とするグループ行動規準を2026年9月に刷新しました。

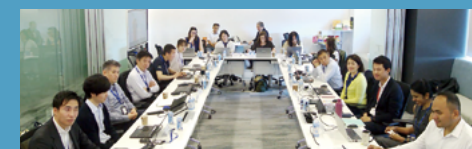
新行動規準は、読むためではなく考え、議論し、行動につなげるためのツールです。海運業のみならず多様な事業に対応する汎用性に加え、グローバルな法令改正や社会的要請も踏まえた条項を一部追加し、29言語に翻訳しました。2024年から策定を開始し、世界各地の法務担当と協働、グループ会社とも意見交換を行うことで、国内外のグループ会社が理解・活用しやすい内容としています。今後は「コンプライアンスDAY」や海外オフィスとの共同制作ビデオ等を通じ、国内外へ広く浸透させていきます。

グループ社員一人ひとりが共通の判断軸のもと能動的に良いことを行い、多様性を強みとできる日本郵船グループへ進化させていく——「Integrity」を共通の羅針盤に、“Bringing value to life.”の実践を通じて企業価値と社会価値の同時創出に貢献していきます。

日本郵船グループ行動規準

Integrity in Action

Integrity in Actionとは、「Integrity」の共通意識を図るためのスローガンです。



CoEメンバーでの会議風景

▶ 日本郵船グループ行動規準 | <https://www.nyk.com/profile/mission/>



Head of Team
友野 美怜

グループ会社から見た行動規準

郵船ロジスティクスグローバルマネジメント(株)
Legal Group, Global Legal & Compliance Team

グループ会社の立場から、当チームが日本郵船グループ行動規準策定プロジェクトに参画する機会をいただき、大変光栄です。策定にあたっては、世界各地で多様な事業を営む日本郵船グループにおいて、各国の法規制や商慣習を踏まえた運用との整合を図りつつ、全役職員に共感され共通して適用可能な内容とする必要があり、日本郵船の法務・フェアトレード推進グループの皆さんと議論を重ねました。約4万人の従業員への浸透に向けたハンドブック整備と、29言語への翻訳の実現は、理解促進と統制基盤強化に直結する重要な成果です。今後、郵船ロジスティクスグループにおいても、この新しい行動規準を日々の意思決定の基盤として定着させることで、ガバナンスの実効性を高め、“Bringing value to life.”の実現に貢献していきます。

11年間の連結主要財務・非財務データ

(百万円)

		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	2025年度
業績	売上高	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	2,423,689
	営業利益(損失)	48,964	-18,078	27,824	11,085	38,696	71,537	268,939	296,350	174,679	210,820	138,601
	経常利益(損失)	60,058	1,039	28,016	-2,052	44,486	215,336	1,003,154	1,109,790	261,341	490,866	211,135
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	18,238	-265,744	20,167	-44,501	31,129	139,228	1,009,105	1,012,523	228,603	477,707	211,750
	設備投資	115,791	155,993	200,443	170,776	139,232	101,778	205,140	198,865	335,816	207,803	305,332
	減価償却費	103,347	92,004	87,839	89,713	104,057	98,803	101,596	121,658	141,605	154,632	175,182
年度末財政状態	総資産	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	4,326,780	5,201,670
	有利子負債	940,576	945,391	983,432	1,046,182	1,049,853	951,143	808,299	694,091	913,806	738,462	1,201,464
	自己資本	773,678	522,471	551,887	487,432	462,664	625,332	1,713,713	2,478,641	2,650,371	2,923,765	3,071,994
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	142,857	27,924	89,090	45,260	116,931	159,336	507,762	824,853	401,414	510,755	473,358
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-46,895	-144,612	-137,994	-132,292	-54,867	-16,871	-148,571	-252,964	-285,631	-59,783	-371,238
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-160,260	1,952	17,587	62,715	-61,733	-125,483	-237,535	-581,203	-163,420	-427,747	-33,386
1株当たり情報	当期純利益(損失)	35.8	-524.1	39.9	-87.9	61.5	274.9	1,991.3	1,993.7	468.1	1,070.3	504.9
	純資産	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	6,746.31	7,575.98
	年間配当金	20	-	10	7	13	67	483	520	140	325	230
	配当性向	55.8%	-	25.1%	-	21.7%	24.3%	24.3%	26.1%	29.9%	30.4%	45.6%
経営指標	投下資本利益率(ROIC)	3.6%	-15.1%	3.1%	-0.2%	3.7%	11.7%	47.1%	35.7%	8.3%	13.2%	6.4%
	自己資本当期利益率(ROE)	2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%	6.6%	25.6%	86.0%	48.3%	8.9%	17.1%	7.1%
	デットエクイティレシオ(DER)(倍)	1.22	1.81	1.78	2.15	2.27	1.52	0.47	0.28	0.34	0.25	0.39
	自己資本比率	34.5%	25.6%	26.6%	24.4%	23.9%	29.4%	55.6%	65.6%	62.3%	67.6%	59.1%
非財務情報	GHG排出量(ton-CO ₂ e)	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	10,023,279
	ダウンタイム(時間/隻)	18.4	11.0	23.9	19.3	19.4	17.1	20.0	15.6	17.1	23.2	16.1
	グループ社員数(人)	34,276	35,935	37,820	35,711	34,857	35,057	35,165	35,502	35,243	35,230	39,830

※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2015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

※ダウンタイムは船舶の安全運航の達成度を測るための指標であり、事故やトラブルによって運航が止まった時間(1隻当たり)を示しています。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)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	定期船事業	190,552	200,705	192,353	180,424	180,938
	航空運送事業	188,731	218,095	161,186	185,723	41,102
	物流事業	847,492	862,446	702,299	812,148	804,767
	不定期専用船事業	974,556	1,240,816	1,231,654	-	-
	自動車事業	-	-	490,902	532,392	526,883
	ドライバルク事業	-	-	573,331	607,256	551,060
	エネルギー事業	-	-	173,372	178,565	236,990
	その他事業	-	-	222,683	204,634	181,381
	不動産業	4,207	3,352	3,127	-	-
	その他の事業	170,405	234,512	219,604	-	-
	消去・全社	-95,169	-143,863	-128,888	-112,444	-99,435
	連結	2,280,775	2,616,066	2,387,240	2,588,700	2,423,689
経常損益	定期船事業	734,245	790,637	67,891	274,366	49,793
	航空運送事業	74,068	61,556	5,758	21,070	2,158
	物流事業	58,727	54,284	25,950	21,271	10,215
	不定期専用船事業	139,100	210,440	170,296	-	-
	自動車事業	-	-	105,855	113,380	97,935
	ドライバルク事業	-	-	18,040	18,104	9,574
	エネルギー事業	-	-	46,393	46,172	54,418
	その他事業	-	-	3,627	6,954	-31
	不動産業	2,127	1,323	1,593	-	-
	その他の事業	-1,231	592	2,033	-	-
	消去・全社	-3,884	-9,044	-12,176	-10,454	-12,929
	連結	1,003,154	1,109,790	261,341	490,866	211,135
資産	定期船事業	945,345	1,379,232	1,409,631	1,469,103	1,438,937
	航空運送事業	141,904	135,103	130,927	120,316	101
	物流事業	418,931	473,901	513,834	546,357	1,059,445
	不定期専用船事業	1,497,120	1,754,550	2,235,788	-	-
	自動車事業	-	-	479,015	500,821	605,610
	ドライバルク事業	-	-	609,926	631,110	728,420
	エネルギー事業	-	-	1,150,262	1,109,099	1,395,640
	その他事業	-	-	377,785	424,854	491,966
	不動産業	27,764	26,562	30,266	-	-
	その他の事業	221,454	247,344	350,632	-	-
	消去・全社	-172,497	-239,897	-416,613	-474,882	-518,451
	連結	3,080,023	3,776,797	4,254,770	4,326,780	5,201,670

※2023年度より各セグメントに帰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テートしています。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テ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テートしたものを併記しています

環境データ

(単位:t-CO₂e)

当社グループのGHG排出量		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	船舶	10,708,996	10,123,951	10,239,136	9,939,832	9,584,131
	飛行機	1,721,397	964,063	1,048,651	1,091,449	250,949
	その他	248,301	167,029	136,779	108,955	105,194
	計	12,678,695	11,255,044	11,424,566	11,140,236	9,940,275
Scope2	マーケットベース	45,391	76,255	63,342	82,420	83,004
	ロケーションベース	49,010	77,710	67,375	89,402	91,761
Scope3	カテゴリー1	1,887,367	1,486,233	1,347,827	5,265,086	3,608,286
	カテゴリー2	255,143	197,887	482,457	386,218	859,423
	カテゴリー3	1,730,934	1,552,422	1,587,687	2,258,724	2,124,651
	カテゴリー4	-	-	-	1,321,450	1,475,394
	カテゴリー5	16,379	19,827	29,792	30,235	30,609
	カテゴリー6	678	7,404	9,877	86,282	48,779
	カテゴリー7	157	247	183	2,271	10,002
	カテゴリー8	-	-	-	0	0
	カテゴリー9	-	-	-	49	146
	カテゴリー10	-	-	-	0	0
	カテゴリー11	-	-	-	792,906	591,606
	カテゴリー12	-	-	-	0	0
	カテゴリー13	-	-	-	4,798,628	4,990,182
	カテゴリー14	-	-	-	0	0
	カテゴリー15	-	-	-	5,404,127	5,447,631
	計	3,890,661	3,264,023	3,457,823	20,345,980	19,186,715

※バイオ起源CO₂排出量は、GHG protocolに則り、原則Scope1～3排出量には含めずScope外排出として算定しています。2025年度におけるバイオ起源CO₂排出量は、船舶で使用したバイオ燃料に由来する排出量が218,555トン、陸上で使用したバイオ燃料に由来する排出量が5,724トンです
※当社グループのGHG排出量算定方法については、サステナビリティデータ集をご参照ください

📄 ▶ 最新のサステナビリティデータ集 | https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report_003.pdf

人事データ

社員の多様性		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
日本郵船グループ						
女性社員比率(%)		37.0	37.9	37.7	37.3	37.3
女性管理職比率(%)※1		25.9	25.2	26.2	26.3	27.9
日本郵船単体						
女性採用比率(%)	陸上職(海技者以外)	26.8	21.7	34.9	38.5	40.0
	海技者	12.0	11.1	7.7	16.0	25.0
女性管理職比率(%)※2	陸上職(海技者以外)	14.0	13.7	13.6	13.9	15.4
	海技者	0.4	0.4	0.4	0.4	0.7
職種別社員数(人)	陸上職(海技者以外)	1,198	1,241	1,249	1,271	1,305
〈長期＋有期＋無期〉	海技者	602	611	614	622	632

※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)

📄 ▶ 最新のサステナビリティデータ集 | https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report_033.pdf

社会からの評価・格付情報

日本郵船株式会社 | ESG評価・インデックス採用と信用格付 (2026年7月末現在)

CDP 気候変動	Sustainalytics	FTSE Russell ESG Rating	DX銘柄
A	17.4	4.1	DXプラチナ企業 2026-2028
6年連続 最高評価	Low Risk	5点満点	に選定

SRI^{※1}インデックスへの組み入れ

GPIF^{※2}採用指数 ■ FTSE JPX Blossom Japan Index ■ FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
 ■ MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) ■ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
 ■ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
 ■ Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

その他 ■ FTSE4Good Index Series ■ SOMPOサステナビリティ・インデックス

※1 SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) とは、財務情報に加えて環境・社会・ガバナンス (ESG) への取り組みを評価し、投資先を選定する投資手法

※2 GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人)

その他国内外インデックスへの組み入れ

国内主要・規模別 ■ TOPIX Large 70 / 100 / 500 / 1000 ■ 国内セクター・スタイル・テーマ ■ 日経平均高配当株50指数
 ■ JPX日経インデックス400 ■ 日経平均株主還元株40指数
 ■ 日経平均株価

グローバル・地域 ■ MSCI Japan Index ■ S&Pグローバル大型・中型株指数

信用格付 (2026年7月末現在)

日本格付研究所 (JCR) **AA-** (安定的) | 格付投資情報センター (R&I) **A+** (安定的) | ムーディーズ (Moody's) **Baa3** (安定的)

外部評価・受賞マーク



D&Iアワード 2025



DXプラチナ企業



健康経営優良法人
2026



プラチナくるみん
認定



CDP
「リーダー・ボード」



CDP
「気候変動Aリスト」

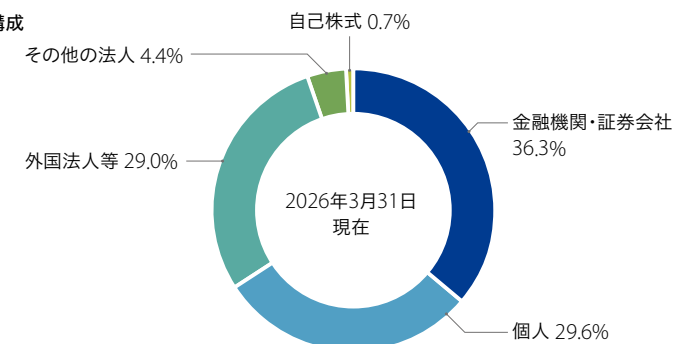
会社情報・株式情報 (2026年3月31日現在)

創 立	1885年 (明治18年) 9月29日
資本金	144,319,833,730円
社員数	連結 39,830名 (当社および連結子会社) 単体 [※] 1,937名 陸上職 (海技者以外): 1,305名 / 海技者: 632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 408,780,000株 (うち自己株式3,017,268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)	69,686	17.17
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	24,347	6.00
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	9,572	2.36
明治安田生命保険相互会社	8,273	2.04
野村信託銀行株式会社 (投信口)	6,627	1.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,784	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,770	1.42
多田 勝美	4,713	1.16
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	4,606	1.14
上田八木短資株式会社	3,739	0.92

株主構成





NYKLINE
NIPPON YUSEN KAISHA



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/>