

# ESG (環境・社会・ガバナンス) を 日本郵船グループの次の成長戦略に。 “Total Innovation” で新たなステージへ

## 物流を止めてはならない

水や空気と同じように海運・物流業も当然のように存在する産業だと考える人も少なくないと思います。しかし、新型コロナウイルス感染症が世界中で大流行し、地域によっては今もなお感染拡大が続く事態に直面し、普段はその存在をあまり意識されることのない海運・物流業が、当社グループの掲げる基本理念“Bringing value to life.”が示す通り、とてつもなく大きな社会的責任を担っているのだということを改めて実感させられています。例えば、航空貨物輸送。減便や運航を停止した旅客機に代わり、医薬品をはじめ、マスク、医療用ガウンといった医療資材、医療機器の輸送を担ったのは、当社グループ会社の日本貨物航空(株)(以下、NCA)です。世界各地で都市封鎖が相次ぎ、人の移動も厳しく制限された中、運航に必要な人員を調整し、罹患リスクもある中で目的地ま

で荷物を輸送する。日本国内でマスクや医療資材の不足をニュースでよく目にされたと思いますが、もしNCAの存在がなければ、日本はさらに困難な事態に陥っていたかもしれません。これは、生活必需品を輸送するコンテナ船や、大豆・小麦といった食料を輸送するドライバルカー、エネルギー資源を輸送するタンカーなども同じです。当社グループは世界で約750隻の船を運航し、2万人近い船員が乗船しながら、人々にとって必要不可欠な荷物を運び続けています。物流を止めてはならない。安心・安全な人々の生活を支える。我々の責務である物流が機能しなければ、社会は成り立たないのです。当社グループの社員一人ひとりに、自分の仕事に誇りを持ち、この大きな使命、大きな責任をしっかりと果たしていこうと、改めて強く伝えたいと思います。

## 氷川丸から感じた“安全”と“Innovation Oriented”で積み重ねてきた歴史

この社長メッセージを書くにあたり、今までも何度か足を運んでいる横浜の山下公園に係留されている氷川丸を訪れました。1930年竣工の氷川丸は当社のシアトル航路の貨客船として、戦時中は病院船として、荷物だけでなく、多くの人命も預かっていました。氷川丸は、北大西洋でのタイタニック号沈没事故を参考に、激しい風浪に耐える設計、万一の浸水に備えスライド式水密

扉により10の水密区画を設置する、当時では革新的とも言える技術が盛り込まれた最新鋭の船で、今見ても非常に高い安全性を備えていることがわかります。徹底的に安全性を追求するための革新的技術が盛り込まれた氷川丸を見て、改めて当社グループの持つ“Innovation Oriented”な企業文化と、時代のフロントランナーになっていこうという気概を感じました。



代表取締役社長・社長執行役員

## 長澤 仁志

### Profile

1980年入社、2004年LNGグループ長、2007年経営委員、2009年常務経営委員に就任。2011年に取締役就任以降はエネルギー輸送部門を担当し、2018年からは副社長経営委員として不定期専用船戦略会議議長を務める。LNG事業の上流権益、海洋事業などへの参画を牽引した。

当社グループは、多くの国々から集まる多様な人材を強みに、人を尊重する文化と風通しのよい企業風土において化学反応を繰り返しながら、基幹産業である海運・物流業の中で、イノベーションを起こして生き残ってきました。これからも、イノベティブな企業グループとしての意識を持ち、実際に行動に移すことができれば、150年、200年と存続することが可能はずです。逆にもしそれら

が欠落してしまうなら、市場から淘汰されるであろうという強い危機感を持っています。社会の変化が激しく、先の見えない不確実性の高まる時代だからこそ、ただ変化に翻弄されるのではなく、眼前にある多くの課題に徹底的に対峙し、当社グループ一丸となった“Total Innovation”でサステナブルな事業体を目指したいと考えています。

## ESGでお客さまに選ばれる存在に

当社グループがサステナブルな事業体を目指すための土台が“ESG”です。船のみならず物流業というのは、化石燃料を大量に使用するという点において、地球環境に負荷を与えているのは確かであり、気候変動対応や環境保全の観点から“劣位”にあり、常に改善が求められる産業であることを私たちは理解しておく必要があります。私は、当社グループが社会的使命を果たすためには、「物流を止めない」ということだけでなく、この環境課題に対応する道筋を示さなければならないと考えています。そして、それこそが、私たちの今後の成長戦略の一つになると考えています。決して、他社と足並みを揃え、最大多数の動きをフォローしていくのではなく、フロントランナーを目指してこそ、さまざまなイノベーションが生まれるのだと確信しています。そのような背景もあり、2019年には新たな価値の創造に向けイノベーションを起こせる人材育成が重要との考えから、能力開発型のNYKデジタルアカデミーという社内教育制度も開始しました。

投資判断の際にもESG視点を取り入れ始めました。意思決定に関与する役員には、従来通り経済性の観点から投資案件を検証するとともに、ESGの視点からも判断してほしいと常々伝えています。中長期的に当社グループの競争優位につながるESGの視点を重視し、経済性との総合的な判断で、投資を決定した例も実際に出てきています。例えば、LNGを燃料とするドライバルカーの案件です。ドライバルカーは船腹供給圧力が強く、高収益にはつなが

りにくい事業体であり、船価の高いLNG燃料船の建造に対し経営陣の賛否も分かれてきましたが、地球環境に配慮したドライバルカーの将来性を重視し、投資を決定しました。投資を見送り、世の中の流れを静観することもできたでしょうが、ドライバルカーのLNG燃料船の分野で後れをとることとなり、地球環境保全の面でも“劣位”のままです。海運業の世界では実績を積み上げていくこともとても重要な差別化の要素なのです。

営業活動においても、価格面だけではなく、環境対応や安全対策も含めた高品質な輸送モードを、自信を持って売り込み、勝負してもらいたいと伝えています。例えば、完成車1台の輸送にかかるCO<sub>2</sub>排出量が従来と比べて20%少なく輸送できることは、お客さまにもメリットを感じていただける話ではないでしょうか。

他社のトップとお会いすると、大きな関心事としてESGが話題に上ることが非常に多くあります。今やお客さまも、ESGやSDGs(持続可能な開発目標)にしっかり取り組む企業をパートナーにしたいと考えています。革新的な技術の活用や、環境を強く意識した輸送モードの提供によって、社会課題に真剣かつ具体的に取り組む企業として、多くのお客さまからパートナーとして当社グループを選んでいただく。当社グループと組めば、自分たちも先進的でサステナブルな事業運営ができると思ってもらえるようなアプローチを、次々と行っていく考えです。



## ESGへの深い理解と「NYKグループESGストーリー」策定に向けて

私は、企業はどれほど長い年月存続したかではなく、社会的責任を果たすべく、時代を超えてどれほど努力を積み重ね続けてきたかということこそ価値があると考えています。真剣な姿勢を見せる企業には自然と共感や応援が集まるものです。世界中の人々が取り組むESG課題は、今後の成長戦略としてあらゆるもののベースに置く必要があると考えています。そして、ESGは決して綺麗事ではなく、当社グループがサステナブルであるための必須要素であり、成長戦略、差別化戦略であることを、グループ社員全員に納得してもらわなくてはなりません。そこで、2020年4月にESG経営推進体制を構築し、私自身がそのトップとして当社グループがESGを経営の中心に据えて取り組むことを内外に示しました。当社グループのESGの取り組みを示した「NYKグループESGストーリー」の策定も鋭意進めています。私たちが向かうべき方向を共有し、グループ全体で同じ意識を持って取り組んでいくためのものです(→P.17)。

また、真剣に取り組んでいる姿勢をグループ内外に示すために情報開示も重要です。定量的な進捗はもとより、目標達成に向けた具体的道筋も丁寧に説明していく必要があります。定量的な目標が設定されることで、各現場のベクトルもさらに揃うことでしょう。現在、当社グループは、輸送単位あたりCO<sub>2</sub>排出量削減率を、2015年度比で、2030年までに30%、2050年までに50%削減する環境経営目標をはじめ、ESGに関わるデータを定性・定量両面からいくつも開示しています。その進捗を毎年しっかりと開示していくことに加えて、「NYKグループESGストーリー」についても、2020年版で示した内容の達成度合いや浮き彫りとなった課題に基づき、2021年版以降毎年度、その改善策を示すことで、当社グループの真剣かつ継続的な取り組みをステークホルダーの皆さまに評価していただきたいと思っています。

## ESGをベースとした成長戦略に向けて、サステナブルな事業構造へ

中期経営計画では、「Digitalization and Green」をテーマに、ESGを含めた4つの重点施策を掲げています。その枠組みは大きく変わりませんが、今後はESGを他の重点施策と同列ではなく、長期的な経営の方向性を示す羅針盤としながら、3～5年程度の中期の時間軸で事業戦略を描き、当社グループの企業価値を高めていく考えです。目下、高コスト備船による収益の下振れリスクが大きいドライバルク事業の構造改革を進めていますが、この改革が一段落すれば、次の飛躍に向けた成長戦略を描くことができると考えています。また、その戦略を描く際、起点となるのがESGということになります。中期経営計画のテーマのうち、「Digitalization」について、私はE(環境)の取り組みを加速するための重要なツールと位置付けています。例えば、(株)MTIをはじめとする4つのラボと連携しながらビッグデータやAIを駆使して、最適運航や気象情報の解析などに取り組んでいますが、これらによって燃費を改善できれば、排出するCO<sub>2</sub>も削減できます。さらに「Digitalization」は、働き方改革の推進とともに情報管理や物流システムのセキュリティと

いった、近年顕在化しているリスクにも対応する分野です。ほかにも、既存事業から得られるさまざまなデータも、ESG発想を組み合わせることで、新たな価値の創造につながると期待しています。一方、「Green」については、営業部門と技術部門が有機的に連携し、長い歴史で培ってきたグローバルなネットワークを活かして国内外の有力パートナーとともに、再生可能エネルギーをテーマとしたグリーンビジネスの事業化に向け取り組んでいるところです。その中でも洋上風力発電は2019年に洋上風力発電を促進する新法も整備されたことから、政府の積極的な後押しもあって着実に前進しています。次世代の船用燃料についても同様に、水素やアンモニア等の研究開発をなお一層加速していくこととなります。脱炭素化は当社グループのみで達成できるものではありません。さまざまなステークホルダーの皆さまと同じ目標に向かって協働することにより、一日でも早い達成に貢献していきたいと思っております。

中期経営計画の進捗として、最終年度の2022年度に700億～1,000億円の経常利益目標に対し、2019年度は444億円となりま



した。このうち航空運送事業で155億円の経常損失を計上していますので、これを除けばおよそ600億円となり、700億～1,000億円という目標のレベルにほぼ到達できるところまで来ています。ただ、新型コロナウイルス感染症の影響により、不透明感が強く、2020年度の業績見通しは、200億円を予想しています。ここ10年で自己資本が毀損しているため、まずはサステナブルな資本構成とするこ

とが先決だと考えています。700億～1,000億円の経常利益が出せれば、当期利益の水準は500億円規模となります。利益に基づき安定的に配当をお支払いしたうえで適正な自己資本レベルに早く戻し、より大きな戦略を描けるようにすることが当面の責務だと考えています。

## ボラティリティの高い事業を安定収益事業にする

当社グループは、中長期契約に紐づいた運賃安定型事業を着実に積み重ねる一方、ドライバルク事業やコンテナ船事業、航空運送事業など市況ボラティリティの高い事業の構造改革に取り組んでおり、徐々に成果も見え始めています。コンテナ船事業では、邦船3社でOcean Network Express Pte. Ltd. (以下、ONE)を設立、2018年に開業。初年度こそ赤字を余儀なくされたものの、2019年度には、一気に黒字化を果たしました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、グローバルサプライチェーンにも甚大な影響を及ぼしているため、2020年度のONEの業績見通しは未定としていますが、アライアンスによって運賃市況が従前よりも安定している中、わずか1年で黒字体質を築き上げた功績は極めて大きいと評価しています。

収入サイドである貨物と費用サイドである船舶の用船期間のミスマッチにより、マーケットの変動リスクに晒されているドライバルク事業も、高コスト備船の期限前返船を進めることで、ミスマッチ

の解消による市況耐性の強化を進めています。年間120億トンと言われる世界の国際海上荷動きのうち、およそ半分がドライバルクと言われており、そのほとんどは短期契約です。中長期契約のみを取り扱うべきという意見もありますが、それはドライバルク貨物のほんの一部であり、私の考えは違います。短期契約には短期備船を手当てすることでマーケットリスクを回避するとともに、当社グループが持つ運航ノウハウやバラスト航海比率を下げる貨物の組み合わせなど、ソフト面での強みを活かすことによって、短期契約でも十分に勝負できますし、実際に結果も出ています。その道のりはまだ途中ですが、この改革が完遂できれば自動車船やエネルギー輸送船と同様、安定的に収益を稼ぎ出す事業となるはずで、取り組みの方向性に間違いはなく、結果も出始めています。だからこそ、今のうちに次の一手として、ESGをキーワードとした大きなうねりを作り出したいと考えています。

## ガバナンスのさらなる向上に向けて

日本国内における緊急事態宣言以降は、休日を含めほぼ毎日、全本部長と現場の状況を把握・共有してきました。有事の際には、とにかく素早く情報を収集する仕組みが重要であり、当社グループではしっかりとしたガバナンス体制が整えられていることを確認できました。

ガバナンスの向上に向けて、まずは、意思決定プロセスの改善を進めています。一定の基準を超える案件は取締役会に諮りますが、その前段階としての意思決定の場を、従来の経営委員28名で構成する「経営委員会」から、社長、会長と本部長の9名で構成する「経営会議(新設)」に変更しました。28名から9名に人数が減った

ことのみならず、経営会議メンバーでは社内のあらゆる情報を共有していることから、議論は非常に活発かつ濃密になり、意思決定プロセスの透明性も格段に改善したと実感しています。経営委員の名称を執行役員に変更しましたが、これも経営会議に参加する9名以外が、業務執行に集中してもらうことを狙ったものです(→P.66)。

経営会議メンバーは、いずれの経営課題に対しても賛成か反対か、理由も含めて必ず発言してもらい、最終的には社長である私が決断します。すべての発言は議事録に残します。そうした積み重ねが、将来の経営陣にとっていい教材になるはずですし、この仕組みを続けることで意思決定プロセスは一層高度なものへレベルアップしていくはずですが、さらに、経営陣が徹底的に議論を交わしていることは自然と社員に伝わり、社員の仕事に対する姿勢や取り組み方にもよい影響を及ぼすとも思っています。不明瞭さを徹底して排除し、より明確に、より真剣に意思決定がなされていることを社内外にお見せしていくことが、有事であっても平時であっても、当社グループの企業価値向上においてとても重要なことだと信じています。

さらに、業務執行の監督という観点から、社外取締役からいただくご意見やご指摘がより重要になると考えています。取締役会では社外取締役から執行サイドに対し、リスクをいかに想定し管理しているのか、万が一顕在化した時にどう対応するかなどの説明が求められます。例えば、気候変動リスクに対し、化石燃料の取り扱いが不透明となる中、エネルギー輸送部門はそのリスクや将来のビジネスモデルをどう分析しているのか、といったご質問をいただきました。認識が甘い、もっと詳しく、第三者の専門家の意見も取り入れるべき、など実に忌憚ないご意見を多数いただいています。私たちが気づいていないポイントがいくつもあり、いただいたご意見はきっちり採用しています。また、過去の不祥事を踏まえ、コンプライアンスに対しても、営業部門のみで行う管理だけでなく、管理部門による横串を入れるべきといったご指摘をいただき、当社グループのガバナンス面の高度化に大いに寄与していただいています。

## 日本郵船グループの底力と“Total Innovation”

2019年に社長に就任する前は、長年、エネルギー輸送本部を担当してきました。当時は、当社グループ業績に貢献すべく、部下には明るくエネルギーに働いてもらえるような環境を作りながら、とにかく結果にこだわってきました。社長になっても結果にこだわる姿勢は変わりませんが、特に大きく変わったのは、グループ社員だけでなく、株主をはじめとするステークホルダー全体のことを常に考えるようになったことです。意識するステークホルダーが広がった分、責任もとても大きく感じています。

その中で、グループ社員には、当社グループという大きな舞台のうえで、精一杯、自己表現してもらいたいと思っています。そういう集団であれば、活気にあふれ、笑顔も元気もあり、達成感も生まれ、グループ全体が必ずいい方向へと向かっていくはずですが、

グループには、足を引っ張り合うようなことはなく、何かあればお互い自然とフォローし合う風土が根付いています。先人が残してくれたこの素晴らしい風土をこれからも大切にしていきたい。グループ社員が明るく生き生きと働いている姿を見るのが、私にとって最高の瞬間です。一方で、当社社員のポテンシャルを十分に引き出せていないのではないかという思いから、人事制度の見直しを進めています。経営陣も社員も常に真剣勝負してほしいですし、真剣に議論しながら仕事をすれば、間違った結果にはならないと考えています。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、在宅勤務の導入や、船員交代が難しい状況に直面しても、750隻近い船が大きな混乱を起こすことなく航海を続け、貨物航空機もフル稼働する姿を見て、有事の際であっても、安全対策、健康管理、そして世界中の

グループ会社も含めた指揮命令系統が徹底されている素晴らしい企業グループだと改めて再認識しました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大により図らずも定着した在宅勤務によって、主に陸上社員の働き方はかなり変わりました。そうした新たな働き方を会社の制度としてどう織り込むのか、コミュニケーションの活発な企業文化をいかにうまく醸成していくかは今後の課題です。

ある程度の段階でワクチンや治療薬が開発される前提であれば、早ければ2020年冬から2021年にかけて、平常に戻るシナリオを描いていますが、第2波、第3波を考えれば決して楽観視できません。業績見通しにしても、中期経営計画にしても、新型コロナウイルス感染症の影響から数字の見直しは避けられないかもしれませんが、中期経営計画で掲げる戦略の方向性と、私自身が目指したい方向性には全く齟齬はなく、今の方針を踏襲し邁進していく

所存です。繰り返しとなりますが、ESGは、社会の一員として取り組む課題であるとともに、当社グループにとって採るべき成長戦略として徹底的に推進していく考えです。有事の際でも、混乱することなく、社会が必要とするモノを運び続けた当社グループの底力と、ESGを起点とした“Total Innovation”にぜひご期待ください。引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長・社長執行役員

長澤仁志

