

# 未来へ、共創

~A Passion for Planetary Wellbeing~

NYK Group

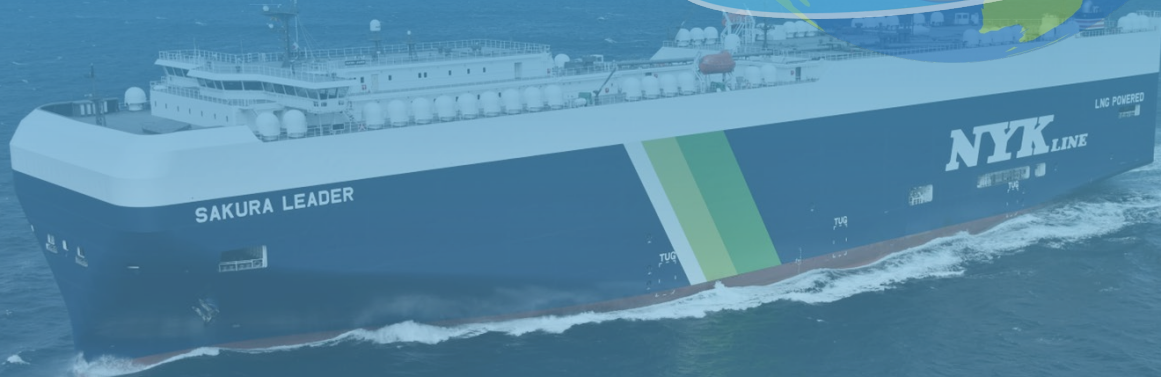
ESG Story 2023

6.Nov.2023





*Bringing value to life.*





さまざまなステークホルダーとともに

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

コト作り

モノ運び

中核事業

輸送する海

手段としての船

作業する海

目的としての船



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

— 三菱グループ創業者 岩崎彌太郎 —



# 健全な財務と社会価値の創出による 信頼の構築

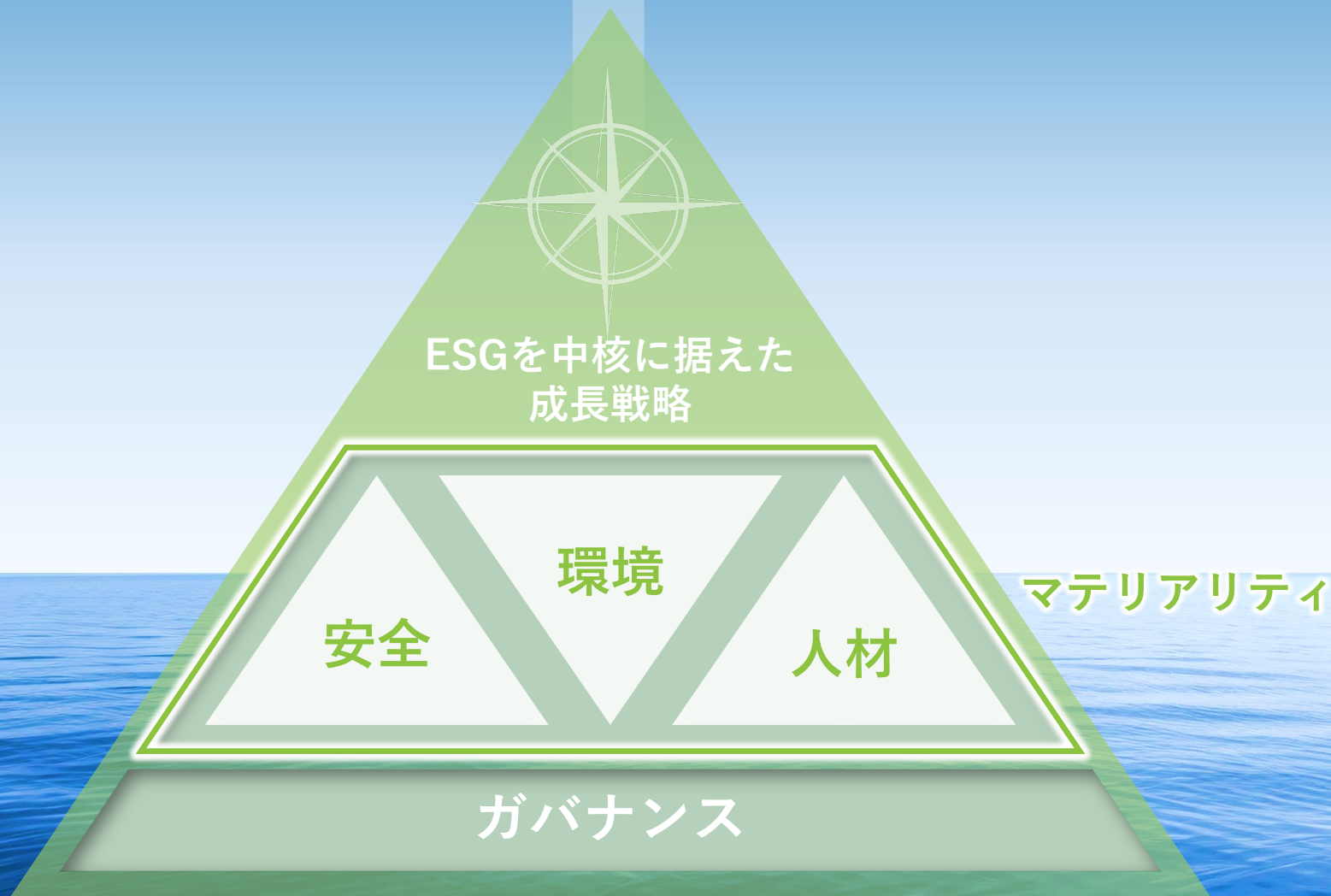
収益最大化

持続可能な  
社会・環境

ESG経営



# 企業・社会価値の同時創出



# 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

Scope 1+2

45%削減

(2021年度比、総量ベース)

## 人材

女性管理職比率  
2030年度

30%





# AGENDA

---

01. 安全 Safety Story
02. 環境 Environmental Story
03. 人材 Human Resources Story
04. ガバナンス Governance

# 安全

Safety Story

安全なくして成長なし  
ESG経営の一丁目一番地として  
常に最善を考え、進化し続ける

# ありたい姿

日本郵船グループは、高い安全意識の下  
最高水準の知識・技術・経験で物流現場を支え、  
人が安全を作り、安全が人々の生活と命を守り育てる組織であり続けます。



安全意識の高い  
人材育成

安全文化の  
浸透と拡大

安全の歴史

安全意識の高い人材育成



安全文化の浸透と拡大

日本政府が岩崎彌太郎に命じ三菱商船学校を設立 '75

1870s

1930s

1980s

'30 SOLAS条約を先取りした水密区画など  
当時最新の設備を備えた氷川丸の竣工



世界規模での海難事故の頻発

1990s

'92 全社的安全管理組織として安全推進本部の設立

'93 石油会社国際海事評議会(OCIMF)がSIREおよび検査項目の標準化  
⇒業界内で安全情報の共有が始まる

'97 ダイヤモンドグレース原油流出事故

ビジネスパートナーである船主との対話により安全レベルを高める  
独自の品質保証規格「NAV9000」を導入

'98

'98 国際安全管理コード開始  
⇒安全運航ルールの厳正化

安全管理分野でISO9002取得

'98

2000s

'01 安全・環境対策推進委員会(SEMC)の設立

備船を含めたISO14001取得

'02

管理会社／管理手法を自己評価するTMSAの導入  
⇒バリューチェーン全体のガバナンス強化へ

'04

フィリピンに商船大学を設立

'07

2010s

インハウス船舶管理会社の安全管理システムを統合

'11

'17 郵船ロジスティクス：グローバル品質方針の策定

船舶管理業務の共通プラットフォーム「NiBiKi」を導入  
本船・管理会社間でのデータ共有

'18

2020s

'20 郵船ロジスティクス：  
Y.E.S.(グローバル共通の品質管理システム)の導入

安全キャンペーン  
「Remember  
Naka-no-Se」

## 現在の取り組み

## 安全意識の高い人材育成



## 安全文化の浸透と拡大

## 安全人材の早期育成

自営商船大学

NTMA (フィリピン)

NYK-TDG Maritime Academy

創設以来10年以上の経験で培った教育カリキュラムで、高い安全意識とロイヤリティを醸成



## キャデット訓練船

教育施設を増設した実際の運航船で安全運航に関するノウハウや知見を確実に伝承

## NYKマリタイムカレッジ

実践に近い高度な安全訓練により全海上職統一の安全文化を形成



## 共通認識の醸成

## eラーニング

グループ社員が毎年7,000人以上参加。この研修には、船上で取り組むことが可能な船員向けの内容も含まれている

## 危機意識の継承

## 安全キャンペーン

## 「Remember Naka-no-Se」

1997年7月2日、東京湾中ノ瀬で発生した原油流出事故を教訓に、1998年より毎年実施しているキャンペーン



## 危険物取り扱いの実績を活かして

## LNG燃料実用化の経験

日本初の大型外航船舶によるLNG輸入(1983年～)に当初から参画  
同年に「越後丸」「播州丸」竣工  
国内エネルギー業界と共創し、安定供給体制を構築

## 新燃料タグボート運航での検証

世界初のアンモニア燃料タグボート、アンモニア燃料アンモニア輸送船の研究開発を推進

## グループへの拡大

## 郵船ロジスティクス Safety Campaign

毎年6月から3ヵ月間、グローバルで統一されたチェックリストを用いて安全衛生環境の現場定期点検を実施



# 徹底した安全活動を軸に 最先端の安全技術を生み出し続ける



## 次世代の安全技術の創出

# アンモニア燃料船開発プロジェクト

GHG排出量削減に向けたアンモニア燃料船の開発に先駆けて着手  
海技者で構成されるプロジェクトチームが、乗船経験を活かして新燃料の安全運用を検討

## ■ アンモニアの毒性に対する安全の取り組み

### 安全性の確立を目指し、世界をリードする

#### ソフト面の取り組み

##### ● 安全ガイドライン作成

さまざまなパートナーとの共同検討を踏まえ、安全性評価の枠組みを慎重に検討中

##### ● 新燃料に関する船員トレーニング

長年培ってきたLNG燃料の運用知見を活かし、新燃料に関する船員教育を深度化

#### ハード面の取り組み

##### ● 安全を担保する設計コンセプトを確立

アンモニア漏洩という緊急事態においても安全を確保できる本船設計、船級認証を取得

##### ● 乗組員の安全確保を追求した船体構成

航海中の運用に耐える船体構成を乗組員の視点で根本から見直し、検討

## 次世代の安全技術の創出

# 自律運航船による未来創造 ~現場の知見で未来を創る~

先端技術の活用により運航に必要なタスクを支援することで、事故発生率の低減・乗組員の労働負荷軽減を目指し、さらには海運業界の人材不足を解決する。この取り組みを社会全体に広める活動に力を入れるとともに、未来を担う世代へより良い海運業界をつないでいく

コンソーシアムメンバー  
51社を中心に共創中

無人運航船プロジェクト  
MEGURI  
2040



NYKグループ



株式会社 日本海洋科学  
Japan Marine Science Inc. (代表)



## ■ 会社・産業を超えた多種多様な専門家で描く グランドデザイン

### 技術開発

- 実証実験
- プロセス基盤強化
- 技術の規格化
- 認証スキーム構築

### 環境整備

- 法律・ルール整備
- 人材要件・教育方法の検討
- 価値の創造(運賃・保険など)
- 社会受容性の向上

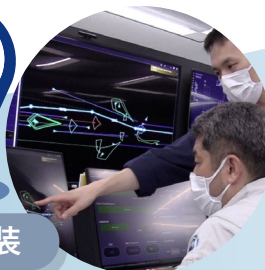
未来への  
ロードマップ

検 証



現在地

社会実装



未 来



提供：日本無線(株)



# 環境

Environmental Story

豊かな社会とその持続性のための最重要課題  
地球環境保全と物流の進化を両立させる

# ありたい姿

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。

特に対処すべき  
**3**つの環境課題

気候変動  
 対応

大気汚染  
 防止

海洋環境・  
 生物多様性  
 保全

▶ Planetary  
 Wellbeing

# さまざまなイニシアティブに参画し共創を推進中



## 気候変動対応 / 大気汚染防止



**Mærsk Mc-Kinney Møller Center**  
for Zero Carbon Shipping



**Hydrogen Council**



**GLOBAL  
MARITIME  
FORUM**



**CLEAN FUEL AMMONIA ASSOCIATION**  
一般社団法人 クリーン燃料アンモニア協会



## 海洋環境・生物多様性保全



**WWFジャパン**  
法人会員  
since 2005



**Sustainable Ocean Principles**



**経団連生物多様性宣言イニシアチブ**

# さまざまなイニシアティブに参画し共創を推進中



## 気候変動対応 / 大気汚染防止



Mærsk Mc-Kinney Møller Center  
for Zero Carbon Shipping

JCI 気候変動イニシアティブ  
Japan Climate Initiative



CLEAN FUEL AMMONIA ASSOCIATION  
一般社団法人 クリーン燃料アンモニア協会

Global Centre for  
MARITIME DECARBONATION  
**脱炭素社会へ**  
Hydrogen Council

CDP  
DISCLOSE INSIGHT ACTION  
A LIST  
2022  
CLIMATE



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

GETTING  
TO ZERO  
COALITION



GLOBAL  
MARITIME  
FORUM



## 海洋環境・生物多様性保全



WWFジャパン  
法人会員  
since 2005



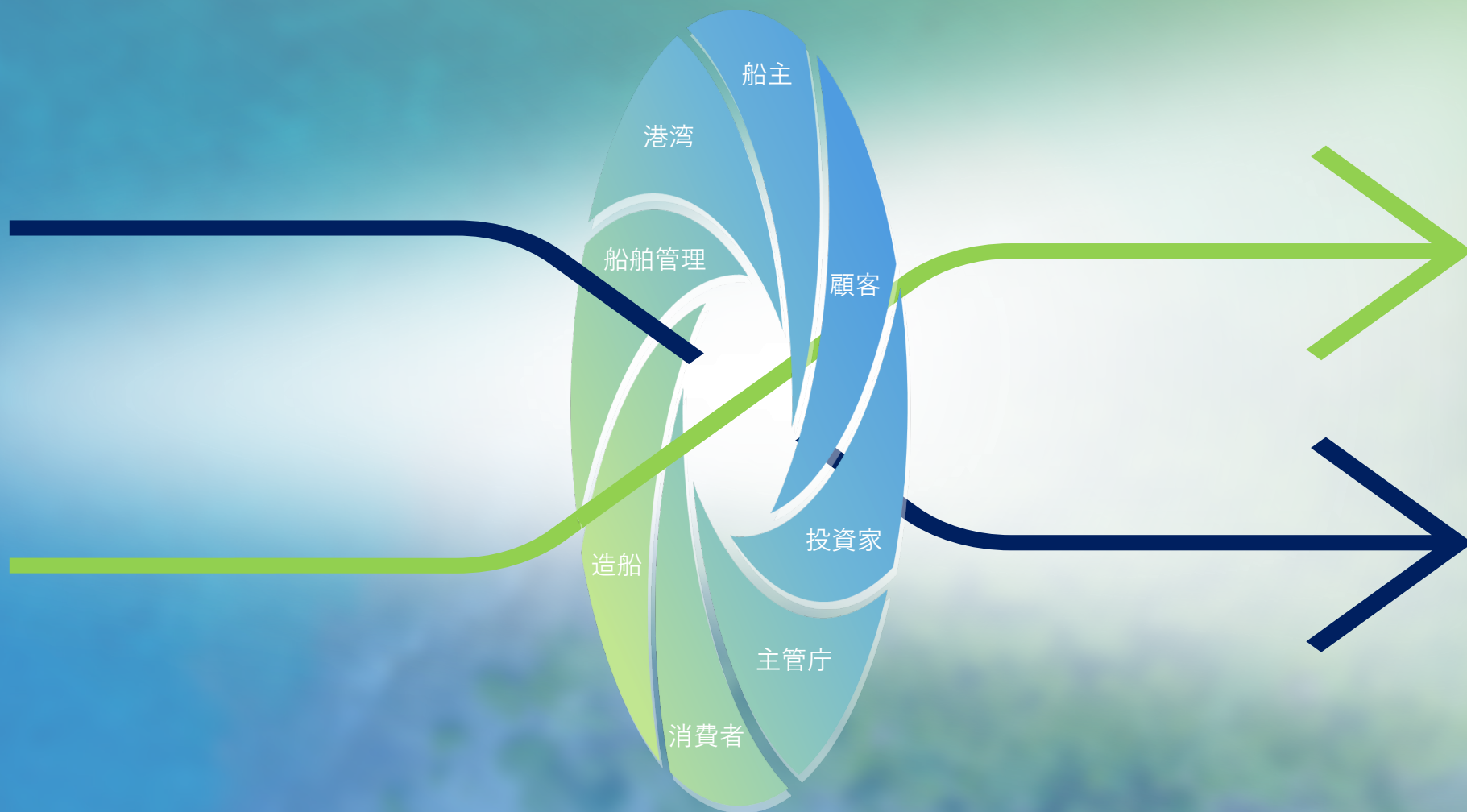
Sustainable Ocean Principles



経団連生物多様性宣言イニシアチブ

脱炭素社会を目指して

脱炭素に向けた共創を通じて、  
環境への負荷の低減と持続可能な成長を達成する



脱炭素の歴史



新脱炭素目標

中期目標

2030年度

効率目標

船舶・航空

▲30% (2015年度比)

2018年3月発表【SBT認定取得済】

長期目標

2050年度

外航海運

ネット・ゼロ

2021年9月発表

総量目標

日本郵船グループ  
Scope 1+2

▲45% (2021年度比)

日本郵船グループ  
Scope 1+2+3

ネット・ゼロ

排出量削減に向け、効率目標から総量目標へ  
パリ協定1.5°Cシナリオ準拠

脱炭素の目的

脱炭素の取り組みを通じ自社の競争力を強化するとともに  
ステークホルダーとの相互利益創出により持続可能な社会の実現に貢献

01 | 気候変動に関する社会的責任の遂行

社会的責任を果たしステークホルダーの期待に応える

02 | レジリエントな事業ポートフォリオの構築

増大するカーボン・リスクを適切に管理することで競争力を向上させる

03 | 新たなビジネスチャンスに挑む

カーボンニュートラルへの移行を機会と捉え、新たな価値創造を推進する



# 環境負荷と事業活動のデカップリングによる 持続可能な成長

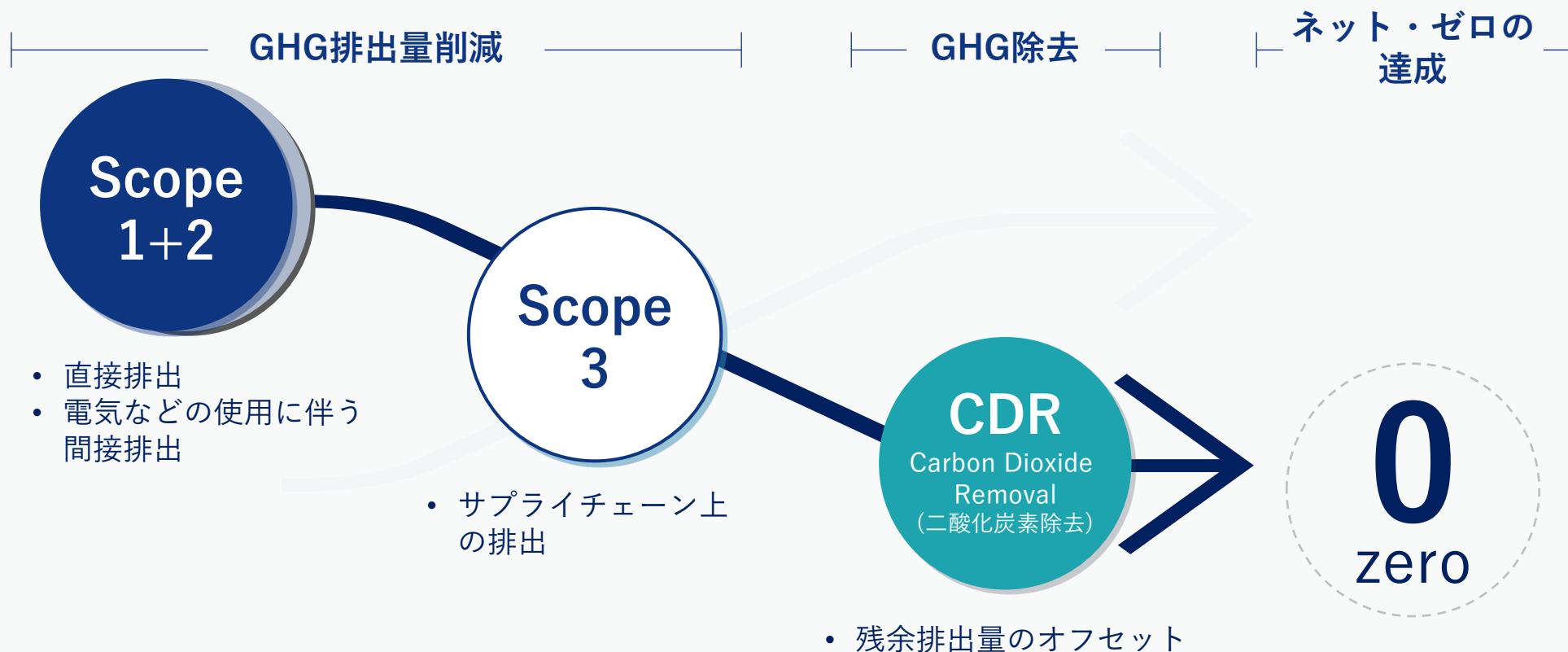
GHG排出量  
削減

事業活動

持続的成長

ゼロ  
エミッション

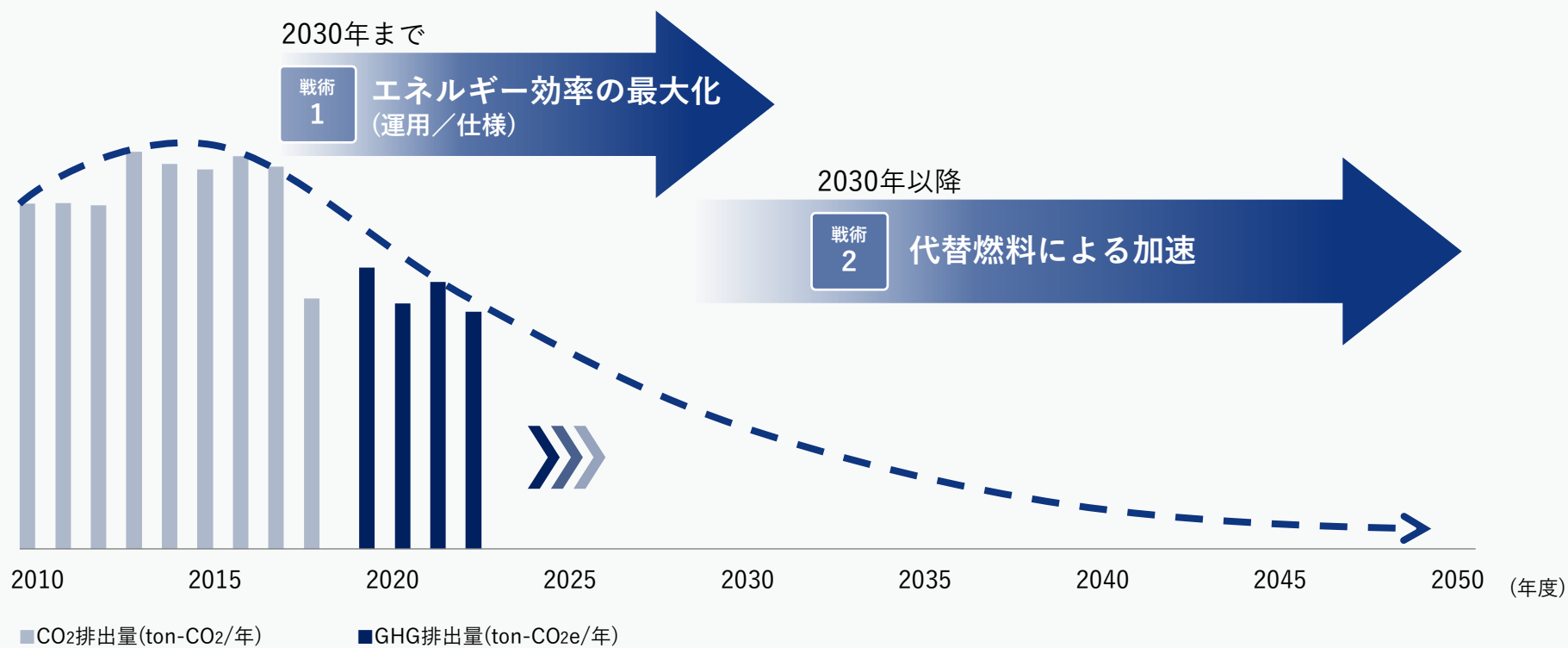
## 「削減」と「除去」のアプローチで GHG排出量ネット・ゼロを目指す



Scope  
1+2

## 2つの戦術で段階的に取り組みを深化させる

日本郵船グループ GHG排出量





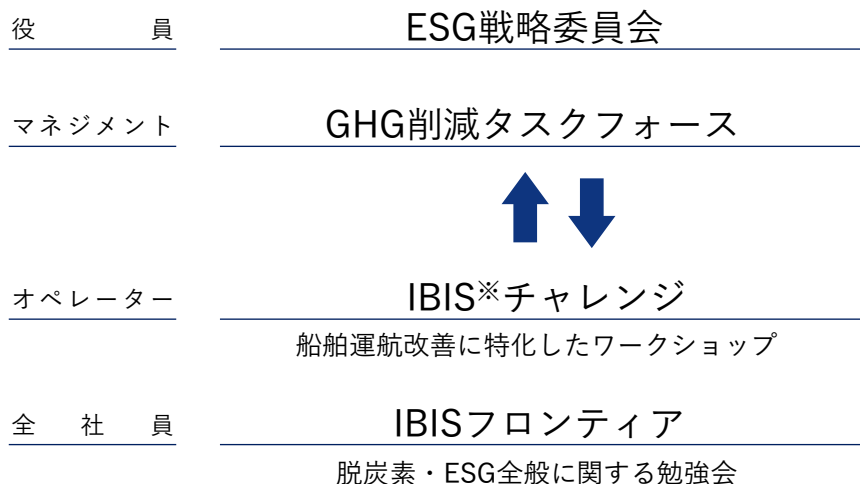
戦術  
1

エネルギー効率の最大化（運用／仕様）

日々のオペレーションとエネルギー効率を改善することにより、  
既存船隊からのGHG排出量を削減する

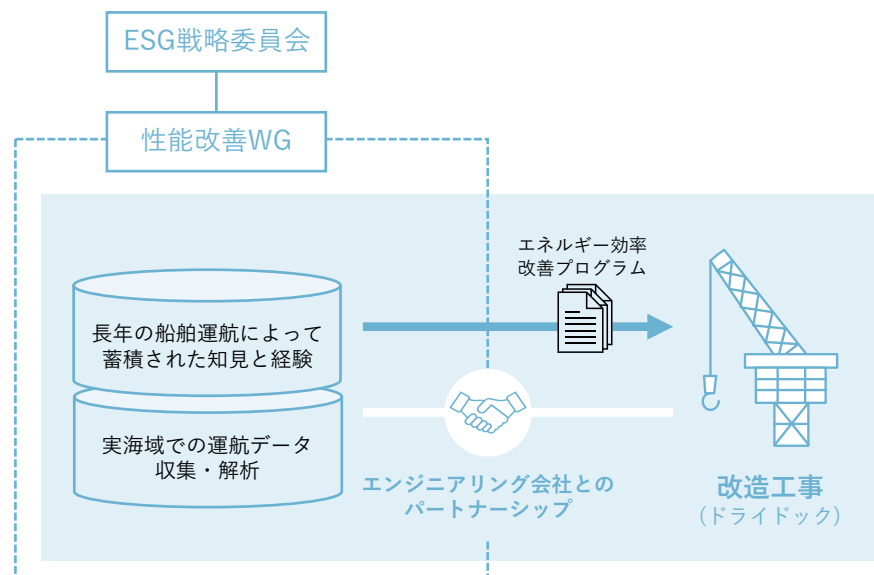
運航上の改善

顧客と協業し、船舶の運航効率を最大化するためのフレームワークとマネジメント強化



技術力の向上

社外パートナーと協働し、  
エネルギー効率を改善



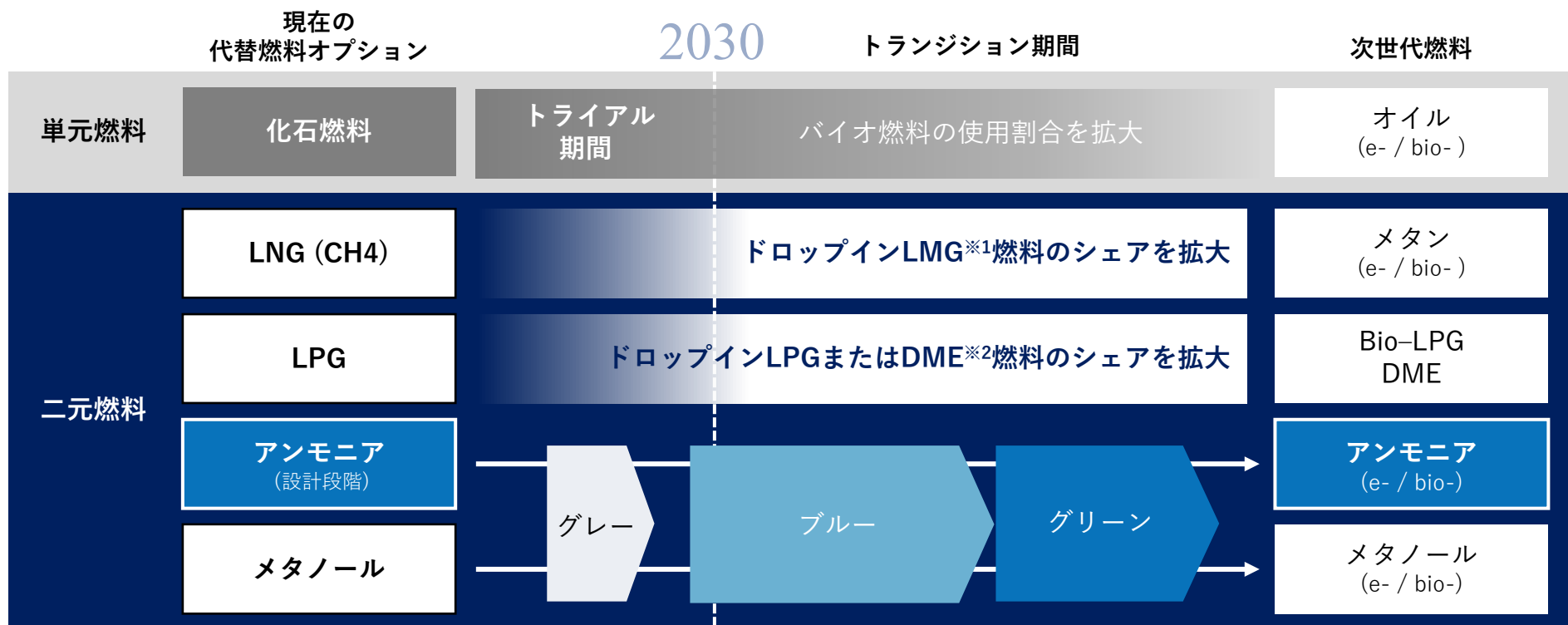
※ IBIS : Innovative Bunker and Idle-time Saving



戦術  
2

**代替燃料による加速**

**2030年よりGHG以外の環境影響も考慮した代替燃料船を  
順次導入し、レジリエントな船隊ポートフォリオを構築する**



※1 LMG : Liquefied Methane Gas ※2 DME : Dimethyl Ether

Scope  
1+2戦術  
2

代替燃料による加速

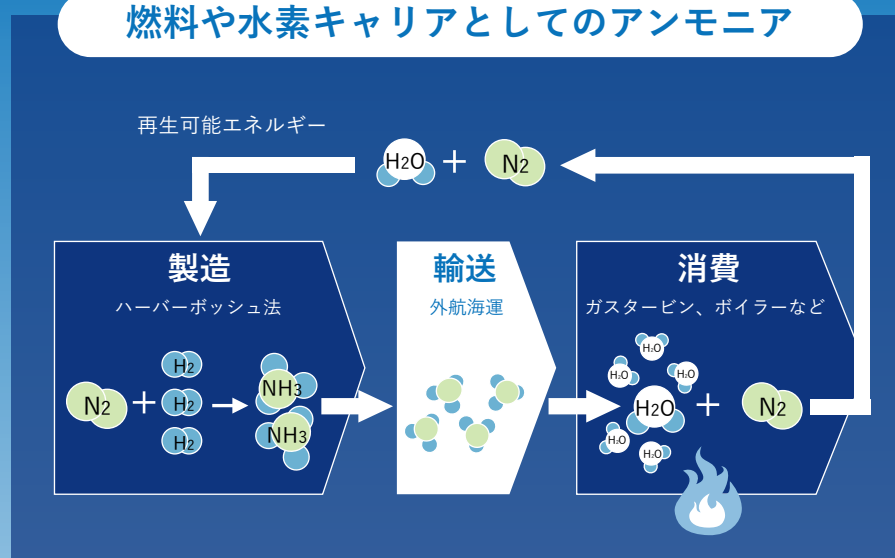
## アンモニア — 船舶の脱炭素を実現するための燃料候補

新たなエネルギー源として、クリーンアンモニアに対する関心が  
産業界全体で高まっている

## エネルギー転換を促進させる充足要件

- 1 (アンモニア) 製造量の拡大
- 2 20年以内に社会実装が可能な技術成熟度
- 3 社会実装のコストが現実的な範囲であること
- 4 サプライチェーンの脱炭素を実現

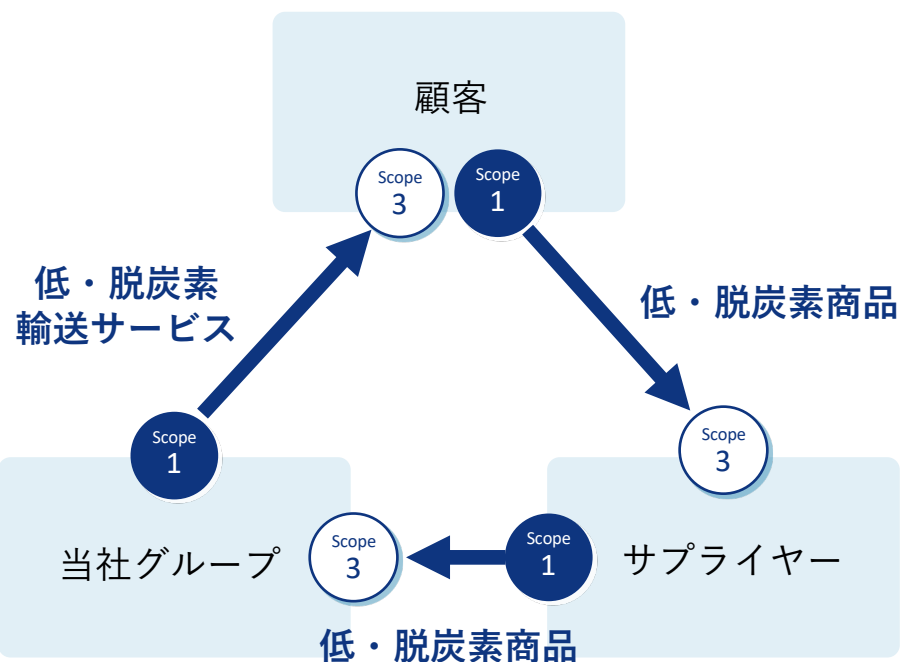
## 燃料や水素キャリアとしてのアンモニア



Scope 3

エコシステムの構築

ステークホルダーとのデータ共有と協働を進め、低炭素なバリューチェーンを構築する

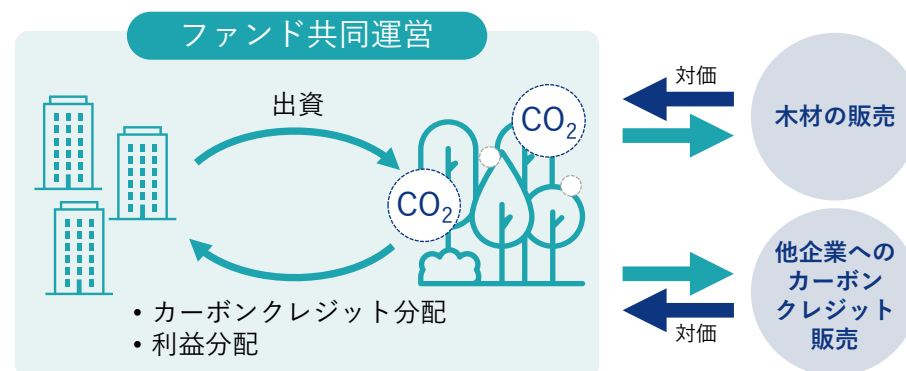


CDR

NETsの活用

ゼロエミッションへの移行が困難なGHG残余排出量をカバーする

住友林業グループが組成する森林ファンドへの共同出資



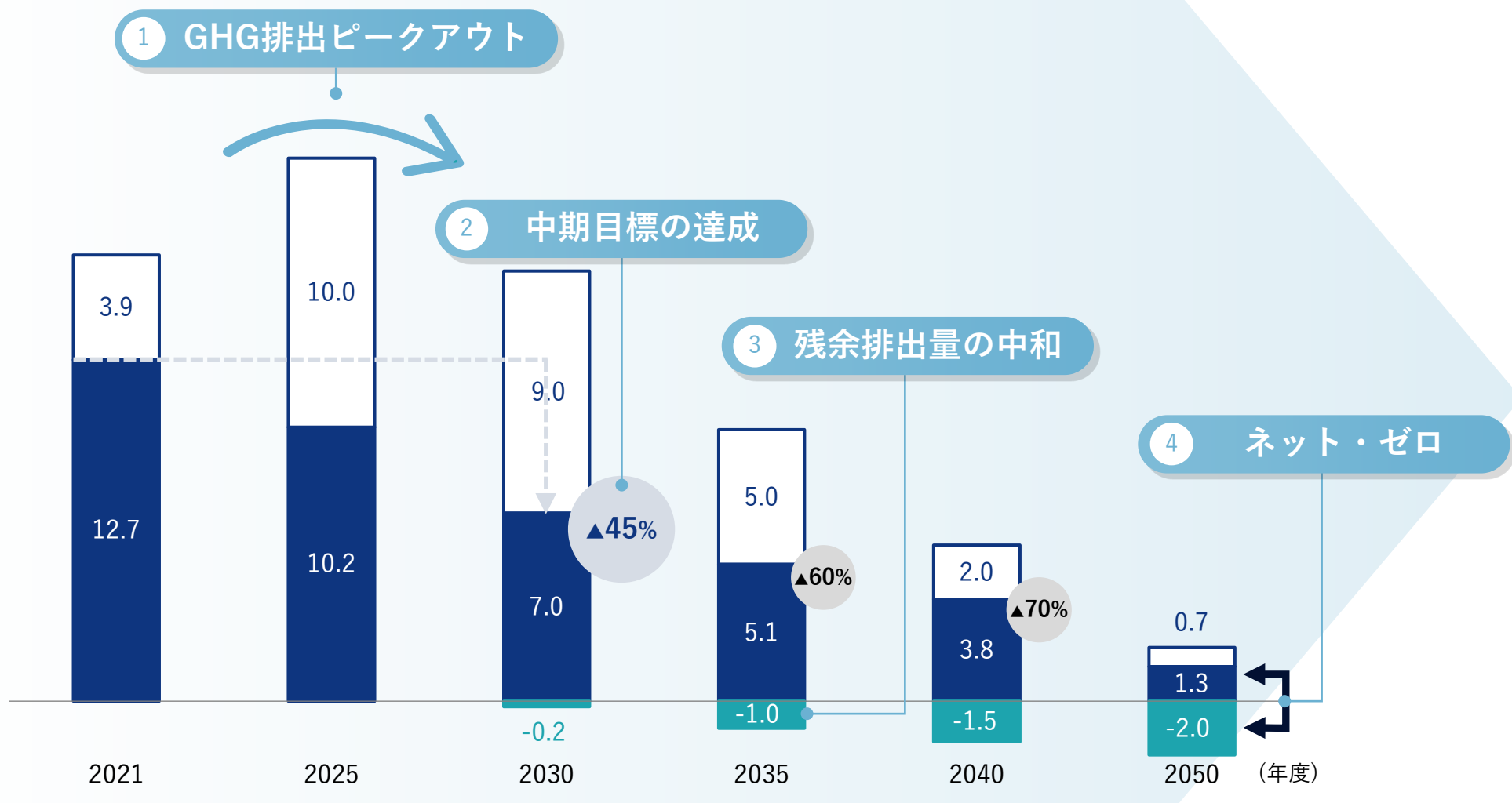
Marunouchi Climate Tech Growth Fundを通じた気候テック関連スタートアップ企業への成長投資



# ネット・ゼロ達成シナリオ

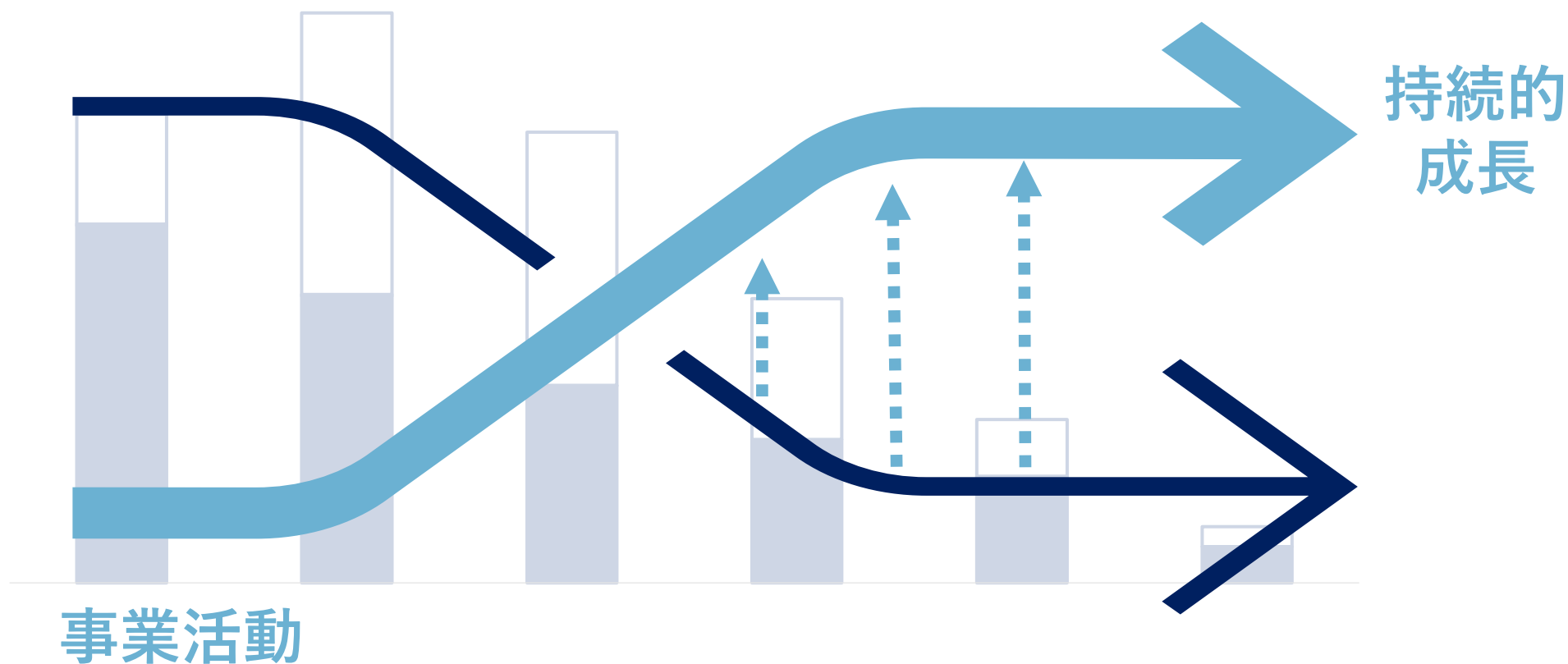
■ Scope1+2   □ Scope3   ■ CDR : Carbon Dioxide Removal (二酸化炭素除去)

(百万ton-CO<sub>2</sub>e)





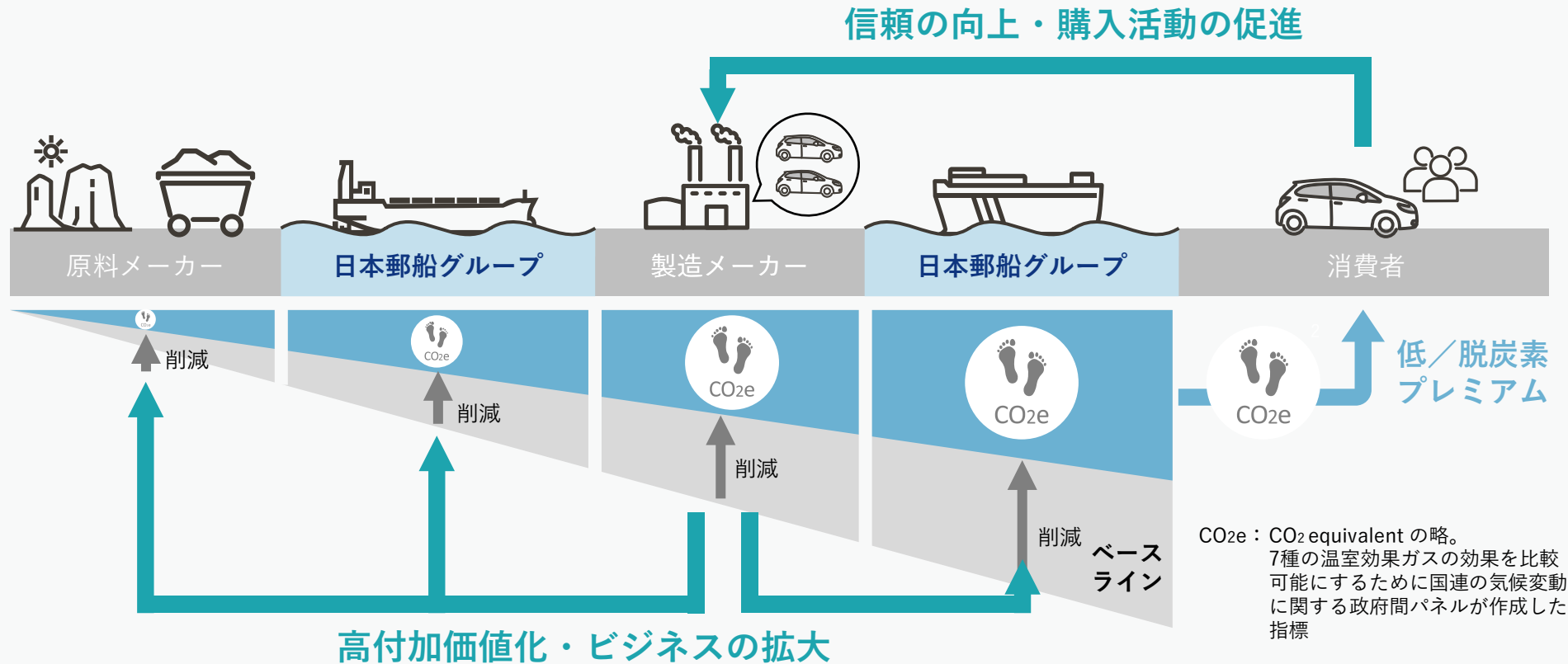
## GHG排出量削減と事業活動の持続的成長を両立し、 企業価値向上を目指す



環境負荷と事業活動のデカップリング

製品のカーボンフットプリント削減による付加価値の向上

# 脱炭素化した物流サービスの提供により 付加価値を向上し、新たなビジネス機会を増やす



# 人材

Human Resources Story

一人ひとりが多様性を認め合い  
それぞれのスキルを活かすことで  
さらなる共創を生み出す

# ありたい姿

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。



タレント  
マネジメント

組織活性化

D&I推進

挑戦と共創による  
進化・成長の実現

A world map in shades of blue with glowing green and blue nodes and connecting lines, representing a global network. The text is overlaid on the map.

創業以来、世界中で培ってきた

多様なバックグラウンドからなる知識と経験が

現在の日本郵船グループの基盤となっている



## 社会との共創による価値創造と持続的な成長

日本郵船グループは、持続可能な成長を実現するために、  
グループを超えた仲間とも価値観を共有し  
地域社会や産業全体の繁栄に貢献していく



# 全社員の能力を最大限に活かしながら、個と組織がともに成長し、 新たな価値を創造し続ける日本郵船グループへ

経営戦略実現に向けた  
CX(Corporate Transformation)  
で目指す姿

個のスキルを活用し  
共創する組織

多様な人材による  
さまざまな事業への挑戦

そのために  
求められる力

強力に変革を  
リードできる力

変革を支える  
現場力

新しい発想・  
アプローチ

そのための人材施策

タレント  
マネジメント

組織活性化

D&I推進

個と組織がともに成長するための施策

## タレントマネジメント

経営戦略実現に必要な専門性の高い人材の採用を強化

スキルや経験を獲得・発揮できる機会を海上・陸上双方のグループ社員へグローバルに提供



### 人材採用強化

専門性の高いプロフェッショナル人材の採用強化

両利きの経営の実現に必要な高度人材を  
外部から積極採用



### 活躍機会拡大

職種を超えた人材の登用

事務・技術・海技を超えた“適所”適材のアサインメント  
海技者の活躍領域を陸海すべての職域に拡大



### 人材開発強化

育成プログラムのさらなる充実

グループ社員を対象とした  
独自の育成プログラム・研修を強化

グローバル研修プラットフォームの整備

グローバル共通の研修実施を目指し、  
土台となるオンライン研修システムを整備

グループ内の  
スキル・知見を活かす

陸上事務

陸上技術

海技



個と組織がともに成長するための施策

## D&I推進

既存事業深化・新規事業開発に必要なイノベーション促進や成長機会創出のため、グループ社員の育成・登用および健全なジェンダーバランスを実現



### Global Inclusionの推進

#### クロスボーダーのアサインメント促進

グループHQやグループ子会社間で実施している  
人材交流を促進

#### ポスト公募制(Global Challenge Program)導入

グループ社員が自らのキャリアを切り拓くため  
公募ポジションへチャレンジする制度を導入

#### グループ会社経営の現地化推進

グループ会社のマネジメントポジションに  
各エリアに精通するナショナルスタッフの登用を強化



### Gender Diversityの推進

#### 女性社員の採用数増加

新卒・キャリアともに女性の応募数・採用数※を増やす施策を講じ、女性社員比率の増加を推進

※単体女性採用比率：2023年度新卒29.0%(海技者含む)、2022年度キャリア19.4%

#### 女性社員の活躍機会促進

ライフイベントとキャリア形成の両立を支援し、  
女性管理職比率※の増加を推進

※女性管理職比率：2022年度単体13.7%、連結25.2%

#### 組織文化の醸成

D&I行動指針の策定や研修などを通じ、  
グループ社員のD&Iの意義理解、相互理解を促進

個と組織がともに成長するための施策

## 組織活性化

事業変革を担うグループ社員にとって共通指針となるMVV(Mission/Vision/Value)の浸透と、能力発揮の土台となる組織活性化を推進



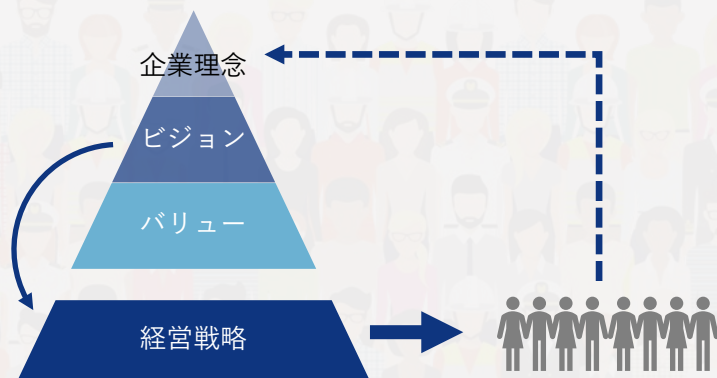
### MVVの浸透

#### MVVの共有・理解の促進

経営層によるタウンホールミーティングでの説明や紹介動画などを通じ、グループ社員に浸透

#### MVVの自分ごと化の推進

MVVを基に各社員が個人のミッションを考える機会を創出



### 社員エンゲージメントの向上

#### グローバル・エンゲージメントサーベイ

定期的にPDCAを回し、組織を活性化するサイクルを構築



# ガバナンス

Governance

ESG経営の土台として  
ステークホルダーとの共創を支えることで  
企業としての信頼性を向上させる

# 経営の透明性が高い企業を目指して

## 組織体制の強化

### 機関設計の変更

監査等委員会設置会社に移行



**取締役会のモニタリング機能向上、  
執行側への権限委譲**

計画的アジェンダセッティングを導入し、より長期的な  
企業価値向上につながる事項の重点的な審議を可能に

### 取締役会構成・役員報酬体系の見直し

- 取締役会の独立社外取締役比率50%  
(6名/12名中)
- 役員報酬※について、ESG指標の  
達成度を業績連動型株式報酬に反映

※執行役員を兼務する取締役(監査等委員である取締役を除く)、  
会長執行役員を兼務しない取締役会長が対象

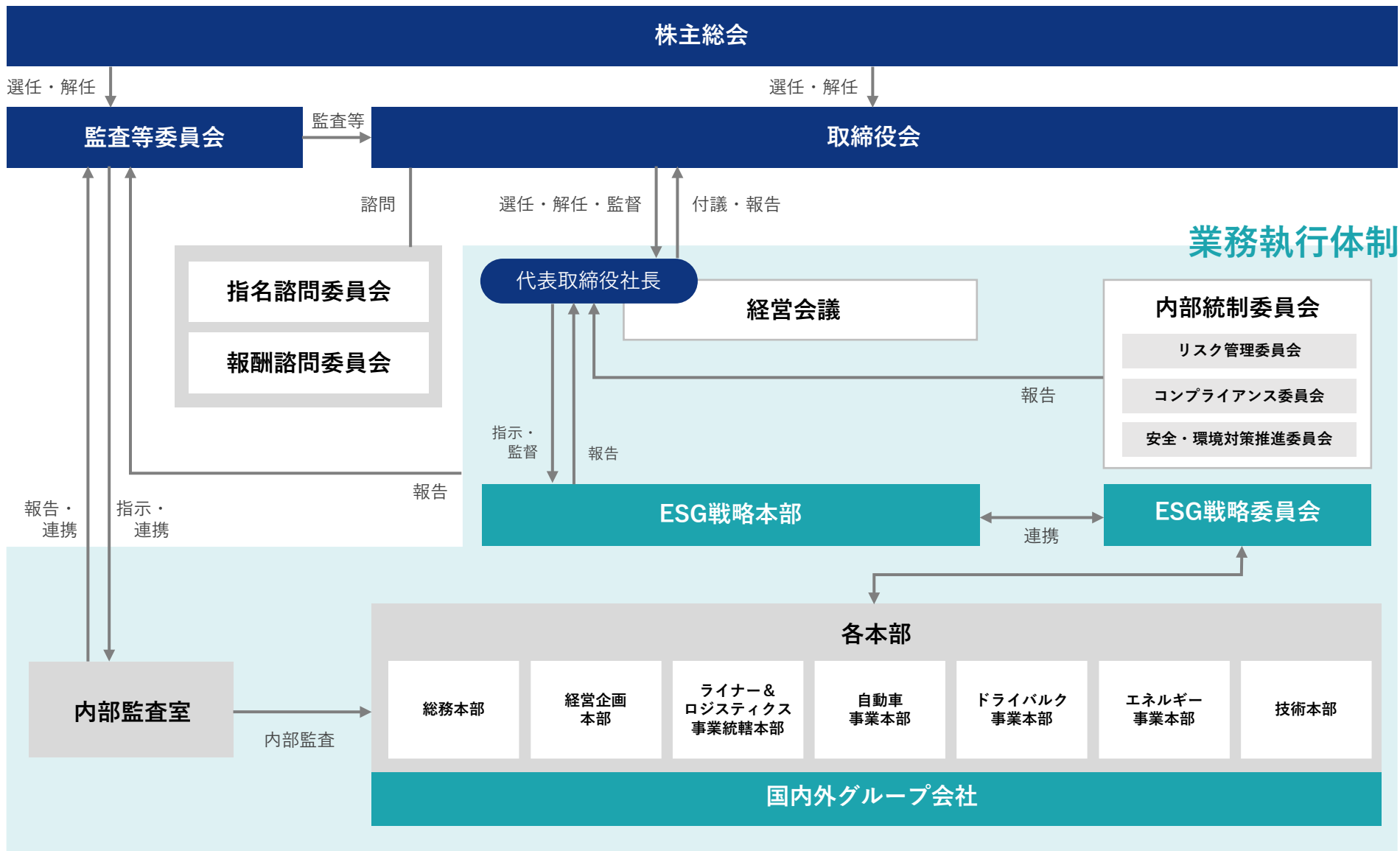
## コンプライアンスの強化

ESG経営の大前提であるコンプライアンスの大切さを、毎年の研修などを通じて再確認

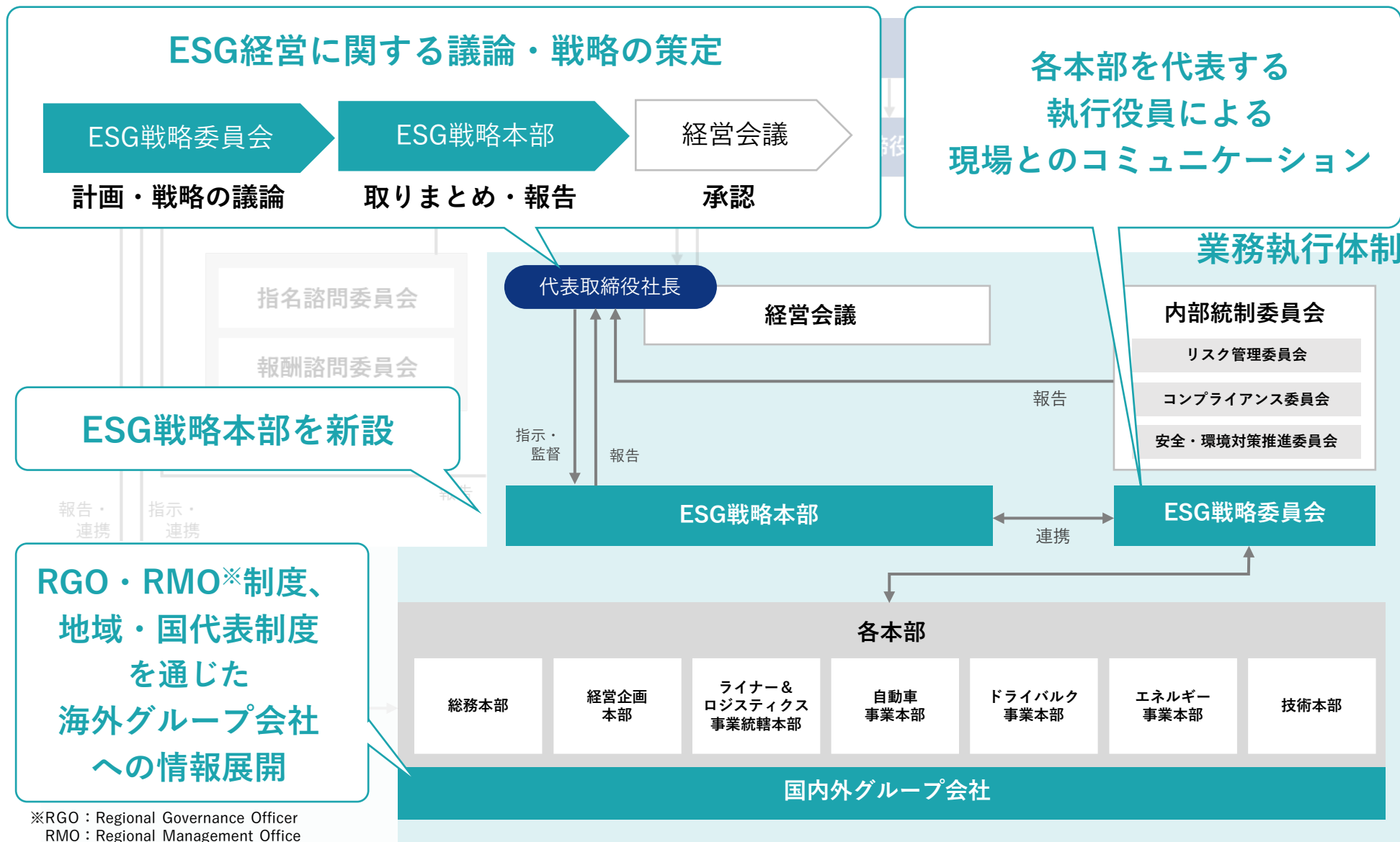


**グループ社員一人ひとりの意識の醸成・アップデートを促す**

日本郵船グループのESG経営実装体制図



日本郵船グループのESG経営実装体制図



# 企業・社会価値の同時創出



# 長期的な企業価値の創出

II

## 稼ぐ力の強化

- 既存事業の深化
- 社会や顧客の期待に応える競争力のある低・脱炭素サービスの提供
- グループ社員のエンゲージメントを高めることによる生産性の向上

## 資本コストの低減

- ガバナンス強化を通じた信頼性と安定性の向上
- ESGファイナンスの推進
- 情報開示と対話の強化

## さらなる成長への投資

- 脱炭素化をリードするハード・ソフト両面への先行投資を加速
- 業界のリーダーとして海事クラスター活性化に向けた投資を推進
- 両利きの経営を進める高度な人材育成と多様性のある組織の開発

× 共創による  
スケールアップ



# 日本郵船グループが目指す世界・社会



クリーンな  
エネルギーの  
安定供給

ゼロエミッション  
燃料の普及

安全な運航

美しく  
豊かな海

多様な人材が  
活躍できる社会

地域社会との  
共生

サステナブルな  
サプライチェーン

緑あふれる  
社会

人と環境に  
優しい物流

生き生きとした  
船乗りの生活

ワクワクする  
海事産業



日本郵船グループは  
社会に新たな価値を創造し、  
志を同じくする皆さまとともに歩んでいきます



免責事項

本資料は、電子的または機械的な方法を問わず、当社の書面による承諾を得ることなく複製又は頒布等を行わないようお願いします。