



日本郵船株式会社
NYKレポート **2019**

A brighter future, delivered.



「NYKレポート2019」の発行について

当社グループは、2013年度より「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合した「NYKレポート」を発行しています。毎年、多くのステークホルダーの皆さまからご意見・ご感想をお寄せいただいております。2019年版の編纂にあたっては、以下のご意見を踏まえて企画・立案しました。

目次

1 ステークホルダーの皆さまへ

Introduction

2 企業理念と使命

4 価値創造モデル

Chapter I 成長戦略

10 社長メッセージ

16 中期経営計画の進捗

24 成長戦略とSDGsの関わり

Chapter II 重要課題

28 特集 座談会

32 重要課題1 安全×リキッド部門

34 重要課題2 環境×自動車輸送部門

36 重要課題3 人材×ドライバルク部門

38 ESGデータ

Chapter III 事業概況

42 CFOメッセージ

46 一般貨物輸送事業

48 不定期専用船事業

自動車輸送部門／ドライバルク部門／リキッド部門

54 10年サマリー

Chapter IV コーポレートガバナンス

60 役員一覧

63 取締役の専門性と経験

64 独立社外取締役メッセージ

66 コーポレートガバナンス

76 2018年度CSR活動の総括と2019年度の目標

80 環境活動報告

84 環境データ

85 環境会計／日本郵船グリーンボンド

86 人事データ

88 企業データ／編集方針

“改訂された企業理念の意図を
もっと説明した方がよい”

“外部環境と戦略、
SDGsの関連性
について理解したい”

“ESGの取り組みが
企業価値向上に
どう貢献しているのかを知りたい”

“戦略やマテリアリティと
財務のコネクティビティを
高めてほしい”

“各事業の強みや課題
についてもう少し理解したい”

“ガバナンスの
実効性向上に関する
重点施策を説明してほしい”



ステークホルダーの皆さまへ

収益改善とイノベーション推進をさらに徹底すべく 新しいリーダーにバトンを引き継ぎます。

2018年3月、当社グループの中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”を発表しました。初年度である2018年度の業績は、邦船3社の定期コンテナ船事業統合会社Ocean Network Express Pte. Ltd. (ONE)の創業期の混乱、当社子会社である日本貨物航空(株)(NCA)の不適切整備に対する行政処分の影響等によって、損失の計上を余儀なくされました。株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えられなかったことは、甚だ遺憾に思っています。しかしながら、現在までにONEとNCAはそれぞれ業績回復に必要な施策を遂行し、当社はその監督・モニタリングを強化してきました。その結果、2019年度はONEの黒字化を見込んでいます。

一方で、海運市況は依然としてボラティルな環境下にあります。この10年余りを振り返っても、金融市場における過剰流動性によって投機的資金が船舶投資に向かい、船腹の供給過剰に陥ったほか、為替や燃料油価格も大きく変動しました。今後も先行き不透明な状況が続くものと考えられます。こうしたなかで当社グループは、引き続き、中期経営計画の眼目である「安定的な収益構造の確立」と「Digitaliza-

tion and Green”によるイノベーション」を追求し、業績目標の達成と企業価値・社会価値の持続的な創出を目指してまいります。

この方針をいっそう徹底すべく、定時株主総会での取締役選任議案のご承認および、その後の取締役会での決議により、長澤仁志氏の代表取締役社長・社長経営委員選任を決定しました。前述したように、ONEとNCAの業績回復に一定のめどがついたこともあり、新しいリーダーが経営を力強く推進していく最適なタイミングであると判断しています。

これまで、エネルギー輸送事業の安定収益基盤の強化やドライバルク部門の構造改革の責任者として収益改善に注力してきた長澤新社長のリーダーシップのもと、「半歩先の新しい海運経営モデル」の構築にグループ一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、格別のご支援、ご協力を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

取締役会長 内 藤 忠 顕

Origin



三菱グループの創始者
岩崎彌太郎
©三菱史料館

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

これは創業者である岩崎彌太郎の言葉です。営利企業として利益を追求するだけでなく、事業を通じて世の中すべての人に利益をもたらし、社会に貢献するという使命は、創業当初から脈々と受け継がれています。

歴代社長の言葉

1895-1921 近藤 廉平(第3代)

海外航路というものは、ひとり一国の占有ではございません。すなわち世界各国の公有・共有とみてしかるべきものと存じます。郵船会社としては世界中にお客さま、世界中にお得意さまを持たねばならぬのでございます。

1971-1978 菊地 庄次郎(第13代)

会社のために働けとはいわない。君自身が、内容が豊かで充実した人生を送ったと思えるよう、働きなさい。自分の技量を磨き、信頼できる人間に仕立てるのが、人生のハピネスにつながるんだ。

創業前夜(1867年 海援隊設立)

1875～ | これからの日本の国づくりに必要な海運の強化に乗り出す。

七つの海を目指した坂本龍馬を中心に組織した海援隊。海援隊の活動を支えた岩崎彌太郎は、欧米の海運会社が占有する外国航路に乗り出し、のちの日本郵船の礎を築きました。



当社社旗「二隻」の上下余白をなくした意匠の海援隊旗
写真提供: 高知県立坂本龍馬記念館

日本郵船グループの歩み(1885年 日本郵船設立)

1900～
欧州、北米、豪州へと航路を拡大し
世界有数の海運会社に成長。

海外航路を積極的に拡大してきた日本郵船。豪華客船のサービスも評価され、チャップリンやアインシュタイン、ヘレン・ケラーなどの著名人が日本郵船の貨客船に好んで乗船しました。



客船「北野丸」に乗船したアインシュタイン夫妻

Today

Bringing value to life.

お客さまの必要とするサービスの多様化に伴い、私たちの「モノ運び」という役割もその姿を変えつつあります。しかし、世界中の人たちが必要とする商品・サービス・情報を届け、豊かな社会づくりに貢献するという思いは、これからも変わることはありません。

1978-1984

小野 晋(第14代)

自由にものが言える秘密のない民主的な雰囲気や常に維持すること、これが明るさ、活力の源泉であり、また人間、社員を大事にすることにつながる所以。

1989-1995

根本 二郎(第16代)

わが社の民主的、リベラルな社風は、とくに激動の時代に社員が想像性、主体性をもち業務を行っていくには絶対必要であり、この種の企業文化を大切にしながら、今後の事業展開に結び付けたい。

1950～

戦後8年で世界の航路を復活させ日本の復興と経済成長を支える。

第二次世界大戦でほぼ壊滅状態となった日本の海運業。しかし、日本郵船は戦後8年で世界の航路を回復し、その後の日本の復興・発展に合わせて専用船の投入や事業の多角化を進めました。



日の丸を掲げニューヨークに入港した「赤城丸(II)」

2010～

変化の激しい社会を見据え新たな価値創造に挑戦する。

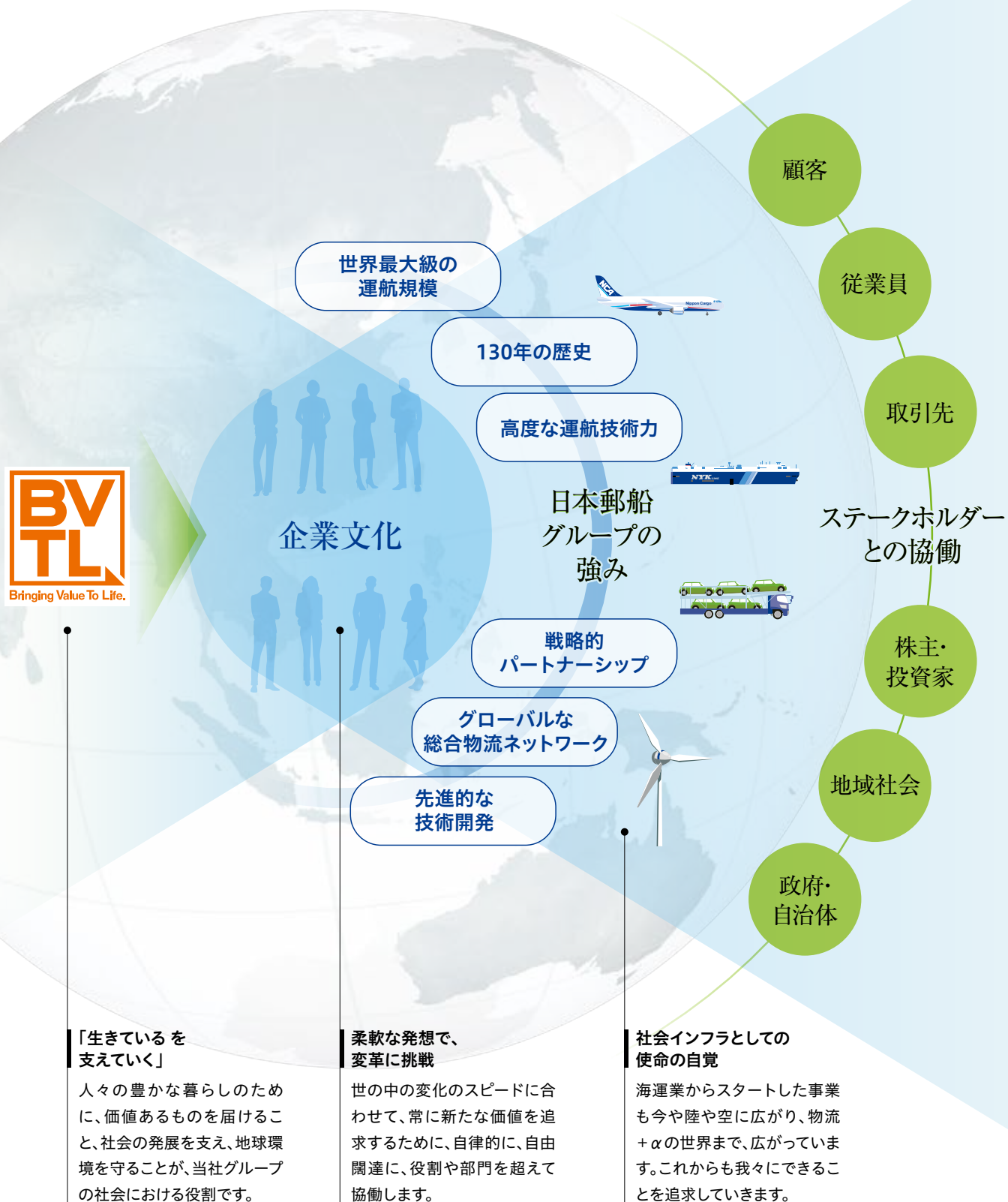
グローバルな総合物流企業グループとして、最先端の技術を駆使し安全運航や環境負荷低減を追求するとともに、“モノ運び”の枠にとらわれない新たな価値創造に挑戦しています。



船舶運航支援装置「J-Marine NeCST」

世界中の人々に必要なモノやサービスを届けることで 社会と自社の持続的な価値創造を追求します。

基本理念“Bringing value to life.”のもと、海・陸・空にまたがる幅広い物流事業展開はもちろんのこと、お客さまをはじめ多様なステークホルダーとの協働によるイノベーションに取り組み、次世代も見据えた新たな価値の創出に挑戦しています。



人々の豊かな暮らしの実現

新興国における物流インフラの整備

輸送時のCO₂排出量の低減

次世代エネルギーへの転換に向けたイノベーション

海洋・大気汚染の防止、生態系保全

社会価値・経済価値の持続的な創出

世界各地での雇用創出

安定的なサプライチェーンの構築

生活に欠かせないものを届ける

エネルギーの安定供給

物流による世界経済の活性化



豊かな地球環境

次世代への価値の継承

すべての人々の豊かな生活





独自の統一安全基準
「NAV9000」導入

20年



世界
No.2

ドライバルカー船隊

179隻

(2019年1月1日現在)

主な貨物：
鉄鉱石/石炭/木材・チップ/穀物



世界
No.1

LNG船キャパシティシェア

6.3%

主な貨物：
LNG

世界
No.1



自動車専用船隊

103隻

(2018年12月末現在)

主な貨物：
乗用車/トラック/建設機械

自動車物流事業
拠点数

37拠点

(2019年4月末現在)



フィリピン商船大学
NYK-TDG MARITIME
ACADEMY (NTMA) 卒業生

累計999名



世界15都市

を結ぶ路線ネットワーク

主な貨物：
半導体/精密機器/自動車関連部品

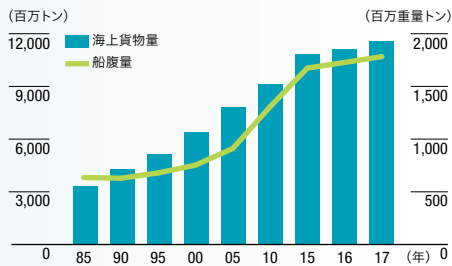
倉庫拠点数

357拠点

主な貨物：
食料品/日用品/電化製品

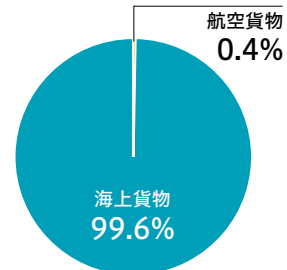
※上記の数値は2019年3月末現在(自動車専用船隊、自動車物流事業拠点数およびドライバルカー船隊を除く)

世界の海上貨物量と船腹量



新興国の経済発展や人口増加に伴い、世界の海上貨物量は1985年から右肩上がりに推移しています。それに伴い、世界の船腹量も年々増加しています。

日本の貿易量における海上貨物 (2017年)



島国である日本は、衣食住を支える原材料の大半を輸入し、工業製品を輸出しています。その99%以上が船で運ばれており、海運業によって日本の生活・産業は成り立っています。

外部環境の変化

機会側面

- 新興国・途上国の人口増加
- エネルギー需要構造の変化
- 世界的、地域的な経済環境の変化
- サプライチェーンの健全性
- 安全、輸送品質に対する要請の高度化
- 船質・船舶管理レベルの厳格な評価
- 気候変動対策
- 海洋・生物多様性の保全
- 環境規制の厳格化
- デジタル技術の進展

- 船腹量の供給過多
- ボラタイルな市況
- 船員不足、人材の流動性
- 地政学的リスク
- 地産地消
- 保護貿易・ブロック経済

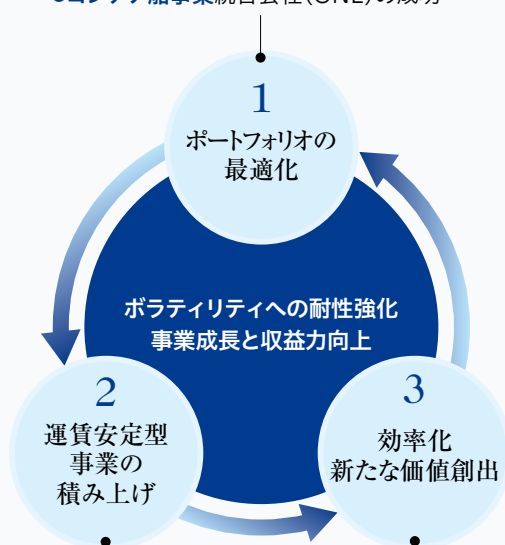
リスク側面

中期経営計画



市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立

- ドライバルク事業の抜本的見直し
- コンテナ船事業統合会社(ONE)の成功



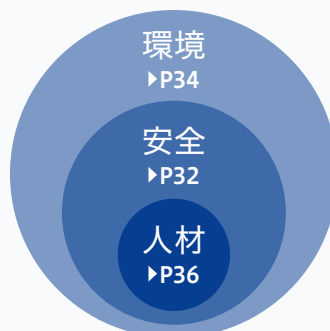
安定的な収益構造の確立

- YLK完全子会社化後の物流事業強化
- 自動車船・自動車物流事業の強化
- LNG・海洋事業の強化

技術力・情報力・ネットワーク力にさらに磨きをかけ、次世代の成長分野を切り拓く

- Digitalization and Greenの取り組み

マテリアリティ 重要課題



Chapter I 成長戦略

当社グループは1885年の創業以来、社会や経済の変化に晒されながら、挑戦と創造を繰り返してきました。その歩みは、「モノ運び」という使命を果たし続けていくうえで避けられない戦いの歴史でもありました。こうしたなか、時代に先駆け、事業成長を実現するため、1986年度に初の長期経営ビジョン「NYK21」を策定。以降、多角化とグローバル化を進めながら、海運業を超え、さらには「モノ運び」を超える企業を目指してきました。今後も、半歩先の精神で愚直に取り組み、新たな社会価値・経済価値の創出に挑戦していきます。

中期経営計画の流れ

NYK21

1986年度

NYK21

総合物流企業グループへの転換

2000年度

NYK21 新世紀宣言～限りなき挑戦～

「スケール戦略」と「シナジー戦略」による経営強化

2003年度

NYK21 Forward 120

真のグローバル企業への挑戦

「もっともっとグローバルに」「もっともっと現場へ」

New Horizon

2005年度

New Horizon 2007

力強い成長戦略の加速と企業基盤の安定化

2008年度

New Horizon 2010

成長を続ける

「モノ運び」のグローバル企業へ

世の中の動き

- ブラザ合意(1985年): 急激な円高
- ブラックマンデー(1987年)
- 欧州連合EUの誕生(1993年)
- 米国同時多発テロ(2001年)
- 海運バブル期(2003年-2008年): 「100年に一度」と言われる未曾有の好景気
- リーマン・ショック(2008年)

FPSO(Floating Production, Storage and Offloading system)

海底油田から揚がってきた液体から固形物、水、気体を除去して原油として貯蔵し、輸送船への積み出しまでを行う浮体式設備。ブラジル・サントス沖では、当社が参画するFPSOが水深2,000m以上の深海油田で操業している。

More Than Shipping

Staying Ahead 2022
with Digitalization and Green

2011年度

More Than Shipping 2013

従来型海運業プラスアルファ

2014年度

More Than Shipping 2018～きりぎり技術力～

基本戦略を下支えする「技術力」

2018年度

**Staying Ahead 2022
with Digitalization and Green**安定的な収益構造の確立、
次世代の成長分野を切り開く

- 本邦外航海運企業へのトン数標準税制導入(2009年)
- 東日本大震災(2011年)
- スエズ運河拡張工事完了(2015年)
- バルチック海運指数が史上最低値(290ポイント)を記録(2016年)
- パナマ運河で新開門開通(2016年): LNG船含む大型船通航可能



社長メッセージ

先の読めない厳しい時代のなかでも、
安定した企業基盤を整え、
ステークホルダーの皆さまに
価値を届け続けます。

代表取締役社長・
社長経営委員

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。



日本郵船グループの企業理念と存在意義

Q 企業理念「Bringing value to life.」に対する思いを聞かせてください。

A 私たちの存在意義を明確に示し、社会に新たな価値をもたらそうという決意を表しています。

当社グループは、「海・陸・空にまたがるグローバルな総合物流企業グループとして、安全・確実な『モノ運び』を通じ、人々の生活を支える」ことを基本理念としてきました。しかし、グローバルイゼーションや社会ニーズの多様化・高度化に合わせて、当社グループのサービスも海運や物流に加え、海洋事業や再生可能エネルギーなど、「モノ運び」にとどまらない多彩な事業に広がっています。こうした時代変化や業容拡大を受けて、2018年にスタートした中期経営計画の策定と併せて企業理念を改定しました。

企業理念改訂の検討過程において注目したのが、当社の源流でもある岩崎彌太郎の言葉です。「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」——この一文には、当社グループの存在意義や社会的使命が凝縮されていることから、そのエッセンスを「Bringing value to life.」というシンプルな英語にまとめました。「life」は、人々の生活だけでなく、社会や自然環境なども意味しています。そう

した「life」に対して、当社グループの幅広い事業活動を通じて「value=価値」を提供していくという我々の決意です。

当社グループは、民間企業ですから利益を追求するのは当然ですが、同時に人々の生活や産業活動を支える社会インフラという使命を担う存在です。昔から変わらぬモノを動かすことで付加価値を生み出すという使命を果たすと同時に、時代の変化を見据えた新しい価値を創出し続けてきた自負があり、それこそが「Bringing value to life.」が示すところだと考えています。

企業理念は、自分たちの仕事がいかに社会の役に立っているか、いかに誇りを持てる仕事なのかを見つめる時の拠り所です。そうした意味でこのフレーズは私たちの存在意義を明確に表しています。シンプルな英語のフレーズにしたことで、海外のグループ会社や外国人船員も含めたグループ社員全体にとっても、腹落ちしやすい理念に生まれ変わったのではないかと思っています。

日本郵船グループの企業文化

Q 「新たな価値の創出」を実現するために必要なことは何だと考えますか。

A 人を尊重し、意見を聞き、真摯な対話を重ねる。そうした文化を通じて連帯感が生まれ、価値創出につながります。

当社グループは長い歴史のなかで幾度となく危機に直面してきましたが、それらを乗り越えられたのは、「人を尊重する」という文化が脈々と受け継がれてきたからこそだと思います。

私自身、極めて自分らしく社会人としての人生を歩んでくることができました。入社早々に、職場のあちこちで熱い議論が交わされる光景を見て、上司であれ同僚であれ、他人の意見に耳を傾ける風土が根底にあるのだと感

社長メッセージ

じました。人を尊重しているからこそ、真摯な対話が生まれ、議論が活性化する。そして会社をもっと良くしようという思いに発展するのではないのでしょうか。もちろん失敗することもあります。でもうまくいけば、達成感や連帯感が生まれ、それが社内だけでなくグループ全体に広がれば、すさまじい力になるでしょう。

さらに、お互いを尊重し合うのは、お客さまやパートナーとの関係においても同様です。この仕事をもっと良くしましょう、こういう工夫ができますよと、話し合いな

がら一緒により良いものをつくり上げていきたいと思っています。そのようななかで生み出された新たな価値は、他社との大きな差別化要素となるはずです。私も社員、お客さまをはじめとする多くの人たちと対話を重ね、その可能性を実感してきました。6月からは代表取締役社長を務めていますが、こうした対話の機会を積極的に設けて輪をつなげていくことが、私に課せられた役割の一つだと認識しています。

事業環境と中期経営計画

Q | 現在の事業環境についての認識と今後の事業戦略を教えてください。

A | **ボラタイルな事業環境のなか、安定的な収益基盤の確立と「Digitalization and Green」によるイノベーションを追求します。**

海運市況は全般的に回復基調にあるものの、ボラタイルな環境が続いています。金融市場における過剰流動性により投機的資金が船舶投資に向かい、船腹供給が過多となるなか、社会構造の多様な変化も続いています。保護主義的な動きや地産地消の流れ、地政学的なリスクへの懸念も依然存在しています。またデジタル技術の進歩と社会への普及、環境規制の厳格化も加速しつつあります。一方で、世界の人口は100億に近づく勢いで増加を続けており、そういった意味では我々が活躍できる場面というのはまだ多く存在すると考えています。

ただ、世界は複雑化し続けており、今後も先行き不透明であることに違いはありません。不透明であるからこそ偏った予見をせずに、将来は予測できないという前提でリスクを評価し、最善策を講じる必要があると考えています。当社グループを次世代に継承していくためには、「逆風が吹いても耐えられる体制づくり」が必要です。私はこれまでエネルギー輸送事業の収益基盤強化やドライバルク部門の構造改革を牽引してきましたが、まさに同様の考え方で取り組んできました。これからも、事業

基盤としてしっかり利益を上げられる体制づくりに徹底して取り組みます。

当社グループは中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」を掲げ、「ポートフォリオの最適化」「運賃安定型事業の積み上げ」「効率化と新たな価値創出」という三つの基本戦略を推進しています(→P16-23)。

一つ目の「ポートフォリオの最適化」では、ドライバルク事業の抜本的な見直しやコンテナ船統合会社「ONE」のシナジーの追求により、市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立を図っています。二つ目の「運賃安定型事業の積み上げ」では、成長促進事業(物流/自動車船/自動車物流)と重点投資事業(LNG/海洋事業)を継続的に強化し、世界や業界のトップを目指すのではなく、顧客にとって一番の存在として、優良な契約を積み上げ収益拡大を目指します。そして、三つ目の「効率化と新たな価値創出」に向けた手段と位置付けているのが「Digitalization and Green」です。

「Digitalization」についていえば、当社グループは

(株)MTIをはじめとする四つのラボ[※]を有していますが、これは海運業界で類を見ない、中長期を見据えた強力な研究開発体制です(→P22)。当社グループの将来像を考えると、お客さまのニーズをしっかりと捉えながら、付加価値の高い輸送技術を持ったグループになること。我々の持つ技術的なリソースを最大限に活用して、他社の追随を許さない企業集団を目指したいと考えています。内藤前社長のもと、すでにさまざまな取り組みが進められており、それらが結実していくことで飛躍的に成長していくことができるはずです。

例えば、IoTを駆使した船舶運航情報システム「SIMS(Ship Information Management System)」を開発・導入し、安全・効率的な運航や配船の最適化を追求しています。船舶管理業務の共通プラットフォーム「NiBiKi」は、ワークフローのデジタル化や各船舶管理会社との情報共有を実現し、業務負荷低減やデータ活用による安全活動をサポートします。また、船上での給与支払いを電子通貨にするキャッシュレス化にも取り組んでいます。船員の多くがフィリピン出身であることから、将来は現地の金融課題の解決にも貢献していく計画です。

Digitalizationは、これからも大きく変化していく分野だと思いますし、遅れをとることが許されないエレメントの一つです。現在でも、当社グループは他社に比べてかなり先進的な取り組みを進めていますが、今後、四つのラボ[※]が持つ技術をより統合していくことで、さらなる力が発揮できると考えています。このような分野に対し

ては若手社員の関心も極めて高く、Digitalizationの進展とともに事業の可能性がさらに広がっています。

一方「Green」に関しては、LNG燃料船の開発・就航をはじめ、LNG燃料を補給する供給船や供給事業を展開しています。また、洋上風力発電、バイオマス発電、水素の輸送など、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も取り組んでいます。この分野については、自分たちの事業としてできるのか、どの部分で貢献できるのか、いろいろトライしていきたいと思います。

未来の姿をあらかじめ知ることはできませんが、将来を想像し、こうなりたいと願うことはできます。その強い想いが、新しいビジネスの創出につながると信じていますし、ここからが本当のチャレンジです。

※ 四つのラボ: (株)MTIのほか(株)日本海洋科学、Symphony Creative Solutions Pte. Ltd.、(株)NYK Business Systems



戦略遂行に向けた重要課題(マテリアリティ)

Q | 日本郵船グループにおける「環境」「安全」「人材」の重要性を説明してください。

A | 重要課題はいずれも、当社グループの持続可能性を左右する一方でビジネス機会や競争優位性につながり得るものです。

「環境」は、グリーンビジネスなど新たな成長機会につながるだけでなく、企業としての持続可能性を考えるうえ

で避けて通ることのできない重要課題です(→P34、35)。なかでも喫緊の課題となっているのが、2020年1月か

社長メッセージ



ら強化されるSOx(硫黄酸化物)規制への対応です。船舶燃料油中の硫黄濃度を0.5%以下に低減するため、規制に適合した「低硫黄燃料油」へ切り替える、従来の燃料油使用の場合には硫黄分離回収装置「SOxスクラバー」を搭載する、あるいは、LNGやLPGなど「代替燃料」へ転換するという三つの選択肢がありますが、航路や各船の構造など総合的に勘案し、個船ごとに対応を進めています。また、規制開始に伴い、新しいルールに則った油の供給が十分とならない可能性があり、社内で「IMO2020」というプロジェクトを立ち上げて適合油の準備・確保を進めています。お客さまにご迷惑をおかけすることのないよう、「船を止めない」を合言葉に、全社で情報共有をしながら、万全の体制を整えています。大気中のSOx濃度上昇は、森林破壊などを引き起こす酸性雨の原因の一つとされており、SOx排出削減は地球規模の課題です。船舶のSOx規制強化への対応費用は業界全体で3兆4,000億円とも試算されていますが、このコストを社会全体で公平にご負担いただくために、お客さまに燃料サーチャージの適用についてご説明しています。

2018年には、2050年に向けて船舶の脱炭素化を実現するための研究要素を掲げたコンセプトシップとして、「NYK SES 2050」を発表しました(→P22、23)。脱

炭素化以外にも、気候変動や海洋プラスチックごみの問題などさまざまな環境課題があります。地球環境を守るという強い意識をグループ社員全員で持ち、行動することが重要であり、若手社員からもどんどん提案が出てくると良いと思います。

また、「安全」は海運・物流業界にとって永遠のテーマであり、安全に対する要求レベルも今後ますます高まるものと考えています(→P32、33)。当社グループには、先人から長く引き継いできた安全活動により、地盤がきちんと固まっており、船舶の安全に関しては万全の体制が整っていると考えています。船員の確保や育成に向けた大学の設立、教育や配乗をする船舶管理会社や船員向けのトレーニングセンターなど、あらゆる対策をとっており、海務部門や技術部門がしっかり管理して、必要なブラッシュアップを常に図っています。さらに、ビッグデータを活用した安全運航、船舶の衝突リスク判断機能や自律操船技術に関する研究、機関事故の予防保全など、多方面から隔々に至るまで安全の取り組みを進めています。

今まで船舶の安全の分野で積み上げてきた数々の取り組みを、今後は航空輸送やロジスティクスの分野にも広げ、総合物流企業グループとしての安全文化の浸透を図るために、グループ会社とともに活動していきたいと思っています。

三つ目の「人材」は、環境や安全も含め、すべての事業活動を根底から支える財産です(→P36、37)。当社グループの可能性にせよ課題にせよ、すべては人につながっていると言っても過言ではありません。最近の60歳定年制や新卒一括採用の見直し、あるいは社会保障などの面からも、そろそろ当社の人事制度を見直す時期に来ているのではないかと感じています。

人には可能性があります。機械は一定のものをつくり出すことしかできませんが、人はそうではありません。10%の能力しか発揮できないこともあれば、200%、300%の能力を発揮できることもある。ですから、そのような機会を与える会社であったり、上司であったり、組織であったり、あるいは制度であったりを、スピード感を持って変えていきます。また、当社では人事ローテーショ

ンを行い、いろいろな部署の経験を積み、可能性を秘めた人材を育成してきました。しかし、お客さまのほとんどがプロフェッショナルであるなか、組織としての専門性をいかに磨き上げるかについては、配属期間や教育内容などのバランスを含めて考えていくべきだと捉えています。

さらに、当社グループの事業がグローバルに広がるなかで、採用や人員配置においても、ダイバーシティ&インクルージョンの観点が必要不可欠です。多様な人材を適材適所に配置し、性別や国籍など何ら区別なく、能力とやる気に応じて、それぞれの人に違う形で光を当て、会社が育成してきた人材が活躍できる会社でありたいと思います。

皆それぞれに得手、不得手があり、デコボコしたジグソーパズルのピースのようなものです。一片も欠けることなくインクルードされ、その一つひとつが成長し、もっともっと大きな一枚の絵として完成するよう、私も一緒に頑張っていきたい。そのためにも、社内の雰囲気やコミュニケーションが担保されていることが重要です。能力、やる気のある多様な人材が、明るく元気にコミュニケーションが取れる会社にすれば、そういう会社が負けるはずはありません。健全な企業体であれば、そこで生み出されるものは良いに違いありません。私は人と話をするのが好きですので、いろんな声を聞きながら、人材という課題に取り組んでいきたいと思っています。

今後の展望

Q 最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A 皆さまの幸せのために課題解決に寄与していきます。

2018年度はさまざまな課題に直面した1年となりました。しかし、当社グループが向かう針路は明白です。「Bringing value to life.」の企業理念のもと、中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」の基本戦略を確実に遂行することです。厳しい環境に変わりはなく、決して楽観視はできません。まずは、ステークホルダーの皆さまに安心していただけるように、事業基盤をしっかりと整え、利益を上げられる体制を第一義に取り組んでいきます。

また、当社グループが持続的な成長を実現するには、ESG(環境・社会・ガバナンス)の経営戦略への統合——すなわち事業活動を通じて企業価値と社会価値の双方

を持続的に創出していくことが欠かせません。「持続可能な開発目標(SDGs)」達成への貢献や、お客さまや多くのステークホルダーが求めていること、期待していることに対して真摯に向き合い、社会の要請に答えていきたいと考えています。

私の仕事は、「ステークホルダーの皆さまをいかに幸せにするか」に尽きると思います。その実現に向けて、本業である海運業や物流事業において、環境、安全、人権などにより一層配慮していくことはもちろん、創意工夫や技術革新を通じて新たな価値創出に挑んでいきます。これからの当社グループにぜひご期待ください。

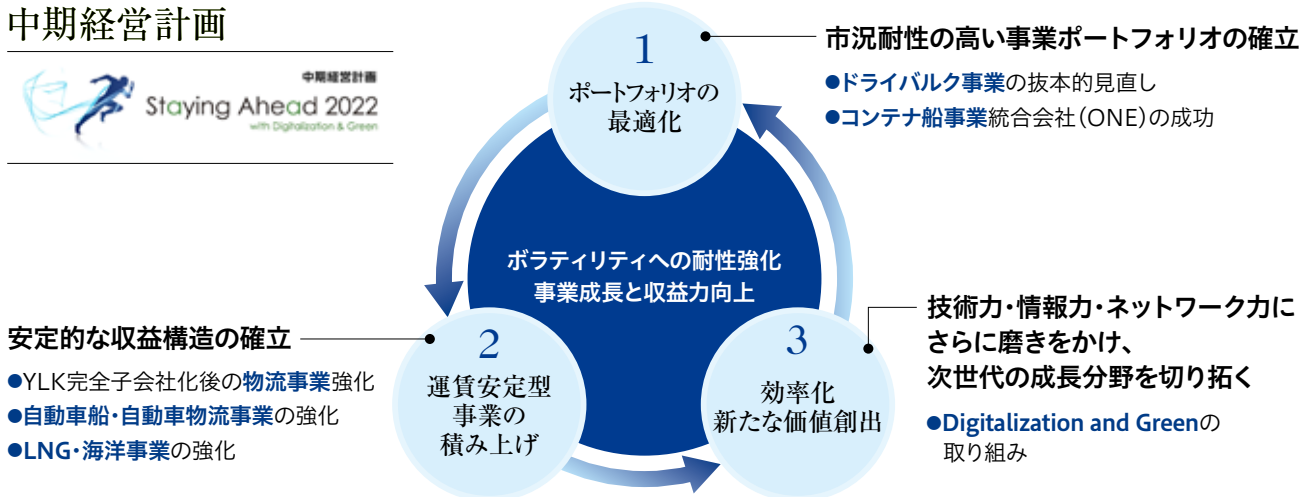
代表取締役社長・社長経営委員

長澤仁志

中期経営計画の進捗

2018年度からスタートした5カ年の中期経営計画”Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”。
 三つの基本戦略に沿った施策を各事業部門が遂行し、着実に成果を出しつつあります。
 ここでは中期経営計画初年度の主な取り組みと進捗をお伝えします。

中期経営計画



2018年度の進捗

	計画	2018年度実績	
Step 1 ポートフォリオの最適化 (→P17)	ドライバルク	徹底したエクスポージャー管理 長期固定船隊比率の見直し 顧客との中長期的な関係強化	高コスト用船を7隻返船 中長期契約数13%増加 市況エクスポージャーの縮減が進展
	コンテナ	定期コンテナ船事業の邦船3社統合(ONE) 効率化とスケールメリットを追求し1,100億円の統合効果を創出	開業当初のサービスの混乱により初年度は赤字計上 統合効果は82%まで現出 サービス開始直後に発生した混乱は収束、収支正常化は進展
	その他	—	NCA:不適切整備により一時全機運休(2019年1月末までに全機が運航復帰) 改善命令への対応を実施 客船:郵船クルーズ株式の50%譲渡 ターミナル:北米港湾荷役子会社売却
Step 2 運賃安定型事業の積み上げ (→P19)	成長促進事業	グループの経営基盤を活かした営業力強化	YLKとの事業連携強化によりプロジェクトカーゴなどの貨物を獲得
	重点投資事業	LNG船船隊計画100隻程度(2022年度末) エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで幅広く事業を展開	LNG船新造船5隻竣工 LNG船6隻、シャトルタンカー2隻の中長期契約成約
Step 3 効率化 新たな価値創出 (→P20)	Digitalization	デジタル技術を活かしたサプライチェーンの最適化	船上のキャッシュレス化へ向けた実証実験の実施 船舶管理業務の共通プラットフォーム「NiBiKi」始動 IoTオープンプラットフォーム活用に向け船舶データを提供
	Green	エネルギーの脱炭素化・クリーン化および再生可能エネルギーをテーマに次世代へ向けた新たな価値創造	LNG燃料供給事業の進展 バイオマス輸送により前年度比150%の再エネ発電に関与 グリーンファイナンスの実施 NYK SUPER ECO SHIP 2050発表

Step 1 ポートフォリオの最適化

市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立に向けて、ドライバルク事業を抜本的に見直し、運航船に占める長期固定船隊比率を見直すとともに市況エクスポージャーの管理を徹底しています。併せて、ICTを活用した配船・運航の効率化を推進し、収益性向上を図っています。また、国内港湾子会社の経営統合や海外荷役子会社の売却などを通じ、収益構造の改善を推進しています。

高コスト傭船の期限前返船などによるドライバルク事業の見直し

いわゆる「海運バブル期」に調達した高コスト傭船の期限前返船を推進しています。2018年度は7隻の返船を決定し、2020年度までの3年間で20隻程度の返船を目標としています。

一方、市況エクスポージャー※を集中的に管理し、契約の時期や期間に応じた柔軟な船腹調達を行う体制を整えました。

※市況エクスポージャー：長期契約を持たず、市況変動に晒される船舶

期限前返船(実績)

7隻/20隻程度

中長期契約の獲得(実績)

契約数 **13% 増加** ↗

隻数 **11% 増加** ↗

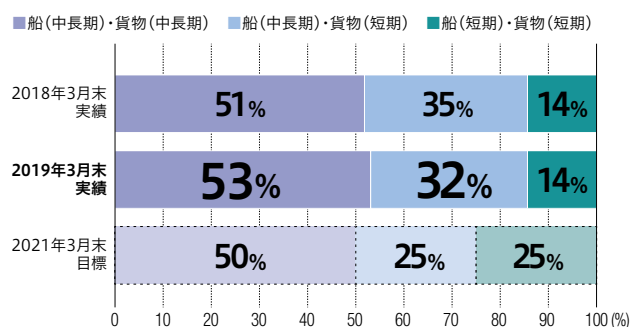
輸送量 **5% 増加** ↗

※2018年3月末 vs 2019年3月末現在の比較
 ※2018年度成約ベース(未就航船もカウント)
 ※契約期間2年以上の連続航海契約、数量輸送契約が対象
 ※連結ベース

長期固定船比率見直しによる市況耐性の強化 (ケープサイズ、パナマックス)

期限前返船により、
運航船隊に占めるエクスポージャー比率が
32%に縮減

中長期契約の獲得により、
中長期の期間がマッチした船舶の比率が **53%**に上昇



※期間の定義 中長期：2年以上 短期：2年未満

※グラフ上のパーセンテージはおおよその数字

※小数点以下の影響によりパーセンテージの合計が100%とならない場合があります

国内港湾事業子会社4社の経営統合によるターミナル事業の競争力強化

2018年12月、当社は三菱倉庫(株)と共同で、持株会社エム・ワイ・ターミナルズ・ホールディングス(株)を設立しました。国内で港運事業を展開する当社のグループ会社4社の(株)ユニエックス、日本コンテナ・ターミナル(株)、旭運輸(株)、郵船港運(株)は同社の完全子会社となります。また、(株)ユニエックスと日本コンテ

ナ・ターミナル(株)については2019年4月に合併しました。

今回の経営統合を通じて、国内港湾事業の品質向上と将来にわたる安定的なサービスを提供します。さらに、三菱倉庫(株)の持つターミナル運営のノウハウを活かし、競争力の向上を図ります。

郵船クルーズ(株)株式の50%譲渡による客船事業の共同運営

当社は、客船事業を行う郵船クルーズ(株)の株式の50%を国内船舶投資運営会社であるアンカー・シップ・パートナーズ(株)に譲渡しました。客船事業は、2019年4月から譲渡先との共同運営を開始しています。

クルーズ文化の一層の浸透により、国内のクルーズマーケットは今後も有望であると考えています。2020年には客船「飛鳥II」をリニューアルし、これまで築いてきた飛鳥ブランドのさらなる強化を目指しています。

「飛鳥II」リニューアル後のイメージ

※2019年5月現在の予定であり、内容およびイメージは変更・中止となる可能性があります



エントランスホール



露天風呂

日本貨物航空(株)が受けた改善命令への対応

当社グループで航空運送事業を担う日本貨物航空(株)(NCA)は、複数年にわたって不適切な整備を行っていたとして2018年7月に国土交通大臣から改善命令を受けました。NCAはこの改善命令を受け、同年8月に事案の要因分析と改善措置に関する報告書を提出しました。同報告書では、「オペレーション全体」「事業改善命令及び業務改善命令に記載された安全管理システムの機能」「主要な個別課題」の三つを大項目とする合計69項目の改善措置を報告しました。2019年6月末の時点で、全69項目が完了または実施済となっています。今後、それら改善措置の浸透状況についての確認を継続的に実施していきます。

また、NCA社長を委員長とし外部専門家を含むNCA調査委員会より、2019年1月に再発防止に関する調査委員会報告書を受領しました。同報告書では、「改善命令を受けた不適切事例の直接的原因の解消」「管

理・監督機能の強化」「今後の事業運営におけるより良い意思決定プロセス」の三つを大項目とする合計43項目の再発防止に関する提言を受けました。うち25項目については内容が上記改善措置と重複することから、改善措置に含め対応しています。また、残りの18項目についてもアクションプランや活動計画等に落とし込み、検討・改善に取り組んでいます。

セーフティトーク(社員との直接対話)

NCAでは、安全に対する同社社長の希求意識や、安全に関して同社社員が普段思っていることなどをディスカッションするため、同社社長と同社安全統括管理者とが、国内全43部署を対象に社員と直接対話する「セーフティトーク」の機会を設けました。部門間の温度差や現場の声など、同社社員の本音の部分を知ること、同社の社内体制の再建の糧にしたい考えです。

Step 2 運賃安定型事業の積み上げ

運賃安定型事業は「成長促進事業(物流・自動車船・自動車物流事業)」および「重点投資事業(LNG・海洋事業)」と位置付けています。

成長促進事業においては、グループ内のシナジー追求やデジタル技術を活用したサービスの付加価値向上に努めています。重点投資事業では、エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで幅広く事業を展開しています。

LNGにおける中長期プロジェクトの成約

当社グループは世界中のさまざまな国・地域間でLNGを輸送しています。世界的にLNGの需要が高まるなか、LNG船の中長期用船契約獲得に向け積極的に取り組み、2022年度末には100隻程度まで拡大することを目指しています。また、当社が参

画する米国キャメロンプロジェクトでは、2019年5月にLNGの生産が開始しています。同プロジェクトに参画することで、LNGバリューチェーンの広範囲への関与を実現。海洋事業においては、三次元物理探査事業への参入が決定しました。

LNG船隊計画

2019年4月以降竣工予定 成約済み案件 **12**隻(下表)

2019年3月末現在 運航隻数 **75**隻 → 約 **100**隻(2022年度予想)

用船者	船名/造船所	プロジェクト	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1 東京ガス	ENERGY GLORY	米国積み	■	■	■	■
2 三菱商事	DIAMOND GAS SAKURA	米国積み	■	■	■	■
3 JERA	武州丸	米国積み	■	■	■	■
4 Iberdrola	現代重工	米国積み	■	■	■	■
5 EDF	現代重工	米国積み	■	■	■	■
6 三菱商事	現代重工	米国積み	■	■	■	■
7 TOTAL	三星重工	Worldwide	■	■	■	■
8 三菱商事	現代重工	カナダ積み	■	■	■	■
9 三菱商事	現代重工	カナダ積み	■	■	■	■
10 TOTAL	三星重工	Worldwide	■	■	■	■
11 TOTAL	三星重工	Worldwide	■	■	■	■
12 EDISON	現代重工	Worldwide	■	■	■	■

天然ガス液化事業

プロジェクト名	地域	生産量(LNG)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1 キャメロンLNG	米国ルイジアナ州	年間1,200万トン	■	■	■	■

LNG・海洋事業の展開地域ーエネルギーバリューチェーン



※KNOT社: Knutsen NYK Offshore Tankers AS。ノルウェー・ハウゲスンに本社を置き、シャトルタンカー事業をグローバルに展開する。
 2010年12月、オフショアでの深海油田開発の拡大を目指して当社が旧Knutsen Offshore Tankers社へ50%を出資し、現社名に変更した

Step 3 効率化・新たな価値創出

運航・保守管理の効率化や安全性向上、環境負荷低減につながるさまざまな技術開発を進めています。
また、エネルギーの脱炭素化・クリーン化および再生可能エネルギーなど、次世代エネルギーに関連する事業に取り組み、新たな価値創造に挑戦しています。

Digitalizationを活用した新たな取り組み

～船陸間の船舶管理業務の共通プラットフォーム“NiBiKi”始動～

当社グループは、船舶管理業務の共通プラットフォームである「NiBiKi(ニビキ)」システムを開発し、2018年12月に運用を開始しました。

船員は安全管理マニュアルに基づき、安全管理に関する事項を船舶管理会社に対して報告する必要があります。さまざまな報告書や申請書を作成し、船舶管理会社に対して電子メールで承認依頼を行い、承認された書類を印刷し船上で保管するという業務フローがあり、多大な業務負荷がかかっていました。また、報告された内容は、各船・管理会社それぞれが管理し、内容そのものを分析するなどの活用が十分になされていませんでした。

こうした課題を踏まえて開発したのが、NiBiKiシステムです。安全管理マニュアルの書式や申請・承認のワークフローを電子システム化し、船員はガイドに従って所定のフォームに入力するだけで、短時間かつ正確な報告・承認依頼を行うことができます。さらに、NiBiKiシステムに蓄積された情報を運航会社・船舶管理会社間で共有し、ビッグデータとして質の高い解析をすることによって、本来求めるべき安全や船員の健康などの活動につなげることが可能となります。

今後は、船員の教育や訓練なども組み込み、より包括的なシステムの構築とデータのさらなる活用を計画しています。

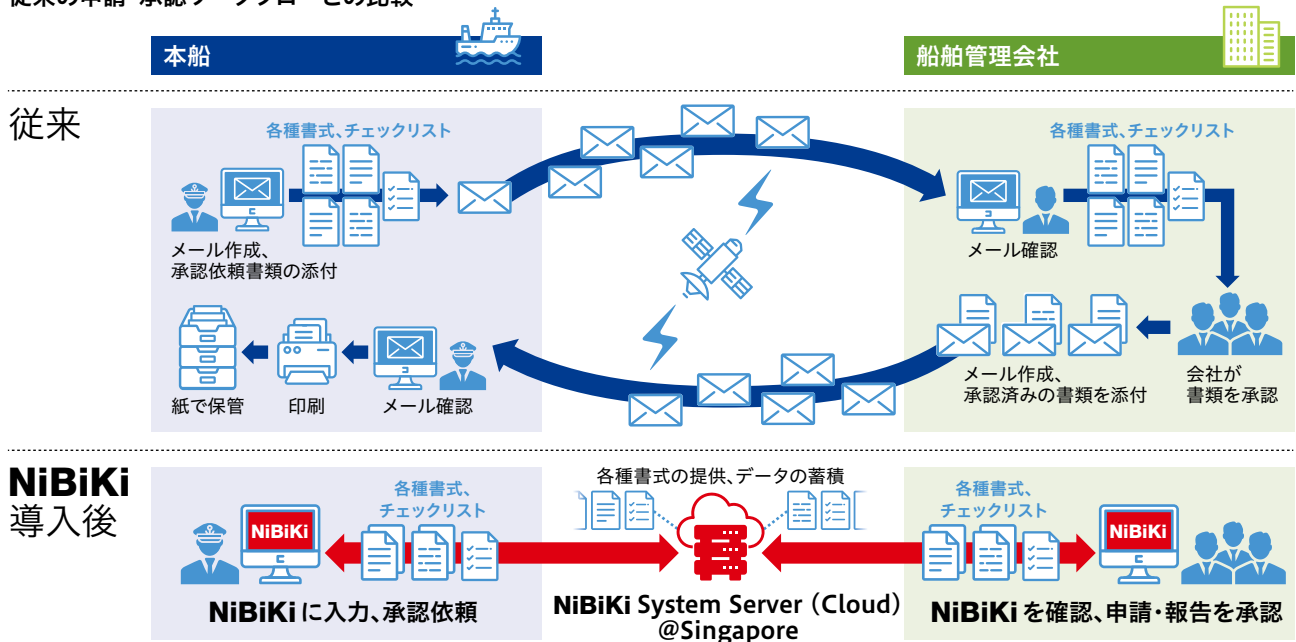
船舶管理業務における課題

- 日々の報告・承認依頼および紙媒体での保管・ファイリングに伴う船員の業務負荷
- データを分散管理するため有効活用が困難

NiBiKiの導入効果

- 船員の業務負荷を軽減し、運航業務に集中できる環境を整備
- 当社および船舶管理会社5社、管理船約260隻の間でデータを共有
- ビッグデータ解析によって安全運航などに有効活用

従来の申請・承認ワークフローとの比較



グリーンビジネスの積極拡大

国内外でLNG燃料供給事業を展開

2015年、当社はフランスのENGIE SA社、三菱商事(株)と共同で、LNG燃料の供給・販売に関する合弁会社Marine LNG Zeebrugge NV/SA社(MLZ)を設立し、2016年に全世界ブランド「Gas4Sea」を立ち上げました。また、MLZ社が保有する世界初の新造LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」は、2017年の就航以来ベルギーのゼーブルージュ港でShip to ShipのLNG燃料供給の実績を重ねています。国内においては、2020年より川崎汽船(株)、(株)ERA、豊田通商(株)と共同で、日本初のLNG燃料供給船による供給事業を開始する予定です。



LNG燃料供給事業の進展

2018年5月	川崎汽船(株)、(株)ERA※、豊田通商(株)と当社の4社で、中部地区におけるLNG燃料販売事業に関する合弁会社2社、セントラルLNG SHIPPING(株)(CLS)、セントラルLNGマリンフューエル(株)(CLMF)を設立。
2018年7月	CLS社がLNG燃料供給船を川崎重工業(株)へ発注。国内初のLNG燃料供給船として、2020年に中部地区にて就航し、CLMF社によるLNG燃料供給事業に使用予定。
2018年8月	九州電力(株)、西部ガス(株)、中国電力(株)と当社の4社で、瀬戸内・九州地区におけるLNG燃料供給事業の事業化に向けた共同検討覚書を締結。
2019年2月	MLZ社が、ノルウェーの多国籍エネルギー企業Equinor ASA社とLNG燃料供給契約を締結。2020年よりロッテルダム港などで、シャトルタンカー4隻への供給を開始予定。
2019年5月	九州電力(株)、西部ガス(株)、中国電力(株)と当社の4社で、瀬戸内・九州地区で初のLNG燃料供給を実施。

※2018年5月のCLS社およびCLMF社設立当時は中部電力(株)

水素の国際間サプライチェーン実証事業に参画

2017年、当社および千代田化工建設(株)、三菱商事(株)、三井物産(株)の4社は、次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合「AHEAD(Advanced Hydrogen Energy Chain Association for Technology Development)」を設立し、世界に先駆けた水素の国際間サプライチェーンの実証事業に着手しています。

実証事業では、ブルネイ・ダルサラーム国に水素化プラント、川崎市臨海部に脱水素プラントを建設しています。2020年から、ブルネイで調達した水素を常温・常圧下液体の状態日本で海上輸送し、川崎市臨海部で気体に戻して需要家に供給する計画です。温暖化ガスの排出削減が求められるなか、燃焼時にCO₂を排出しない水素の大規模発電分野での活用に向けて、海外から水素を大量に輸送・供給する技術の確立に取り組んでいます。

グリーンファイナンスの組成

当社は、環境改善効果のある事業に充当する「グリーンファイナンス」を推進しています。資金調達ソースの拡大とともに、環境投資への当社グループの取り組みを国内外の多くのステークホルダーに認知いただくことを目指しています。

また、債券市場を通じた気候変動問題の解決を目的とする国際NGO機関Climate Bonds Initiativeのワーキンググループに参加し、グリーンボンドの国際評価基準策定に協力するなど、世界の海運業界のグリーンファイナンスの牽引役としての存在感を高めています。

グリーンボンド

2018年5月、100億円のグリーンボンドを発行しました。外航海運業界でのグリーンボンド発行は世界初であり、国内外の投資家の皆さまから広く関心が寄せられました。

また、環境省が主催するジャパン・グリーンボンド・アワードの環境大臣賞をはじめ、国内外で三つの賞を受賞しました。

グリーンボンド投資表明投資家 (2018年5月18日現在、順不同)

トア再保険(株)	平塚信用金庫
三井住友信託銀行(株)	神奈川県信用農業協同組合連合会
三菱UFJ信託銀行(株)	東信用組合
北海道労働金庫	(学)関西大学
巢鴨信用金庫	名古屋テレビ放送(株)
真岡信用組合	(一社)日本貨物検査協会
岩手県信用農業協同組合連合会	福智町役場
しのめ信用金庫	松岡地所(株)

[フルレポート版P85\(資金充当状況および環境改善効果\)](#)

グリーンローン

2018年12月、太陽生命保険(株)と20億円のグリーンローンの契約を締結しました。この調達資金は、新造メタノール燃料船の建造費に充当。メタノールを主燃料とすることで、SO_xは約75%、CO₂は約8%、NO_xは約45%の排出量の削減が可能です。

グリーンシンジケートローン

2019年3月、環境対応投資を資金使途とする90億円のシンジケートローン契約を締結しました。本件は、JCR(株)日本格付研究所)からグリーンローン原則への適合性について最上位評価を取得した日本初のシンジケートローンです(アレンジャー/エージェント:(株)三菱UFJ銀行、貸出人:計9金融機関)。

また、本ローンは(株)三菱UFJ銀行と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)によるESG評価型融資商品「ESG経営支援ローン」の第1号案件であり、「業界をリードするESG経営」として最ラランクの評価を受けました。

[CSR> 環境> グリーンファイナンス](#)

脱炭素化への挑戦として「NYK SUPER ECO SHIP 2050(NYK SES 2050)」を発表

2018年11月、当社は(株)MTIおよびフィンランドの船舶技術コンサルタント会社Elomatic社と共同で、中長期環境目標(右下表)の達成と船舶の脱炭素化の実現に向けて新たなコンセプトシップ「NYK SES 2050」を考案しました。本船は自動車専用船をモデルとした2050年のコンセプトシップです。船体重量の軽量化や船型の最適化により船体の摩擦抵抗を低減するほか、燃料電池を利用した電気推進や高効率の推進装置の採用等により、燃料由来の必要エネルギーの67%削減(2014年建造船比)を目指します。

当社グループが2009年に発表したコンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2030(NYK SES 2030)」で描いた技術のいくつかは、すでに本船に導入・搭載され、実用化されています。加えて、近年の環境規制の強化や急速な技術革新の進展による新たな研究領域を反映するために、船舶の要素技術に関するロードマップを見直しました。今後、「NYK SES 2050」で掲げた要素技術の研究開発、検証、導入に向けて、海事産業のグローバルで広範なパートナーとのコラボレーションを推進していきます。

また、当社グループは、750隻を超える世界有数のフリートを運航しています。その現場を支えているのは洗練された高度なオペレーションのノウハウを持つ組織と他の海運会社には類のないラボの存在です。研究や技術開発を担う(株)MTI、海事コンサルティングサービスを提供する(株)日本海洋科学、シンガポールのスタートアップ企業であるSymphony Creative Solutions Pte. Ltd.に加え、システム開発技術を持った(株)NYK Business Systems。これら四つのラボと連携し総勢約100名の技術者が開発のコアとなり、2050年に向けた長期的なビジョンの達成に向けて着実に歩んでいます。

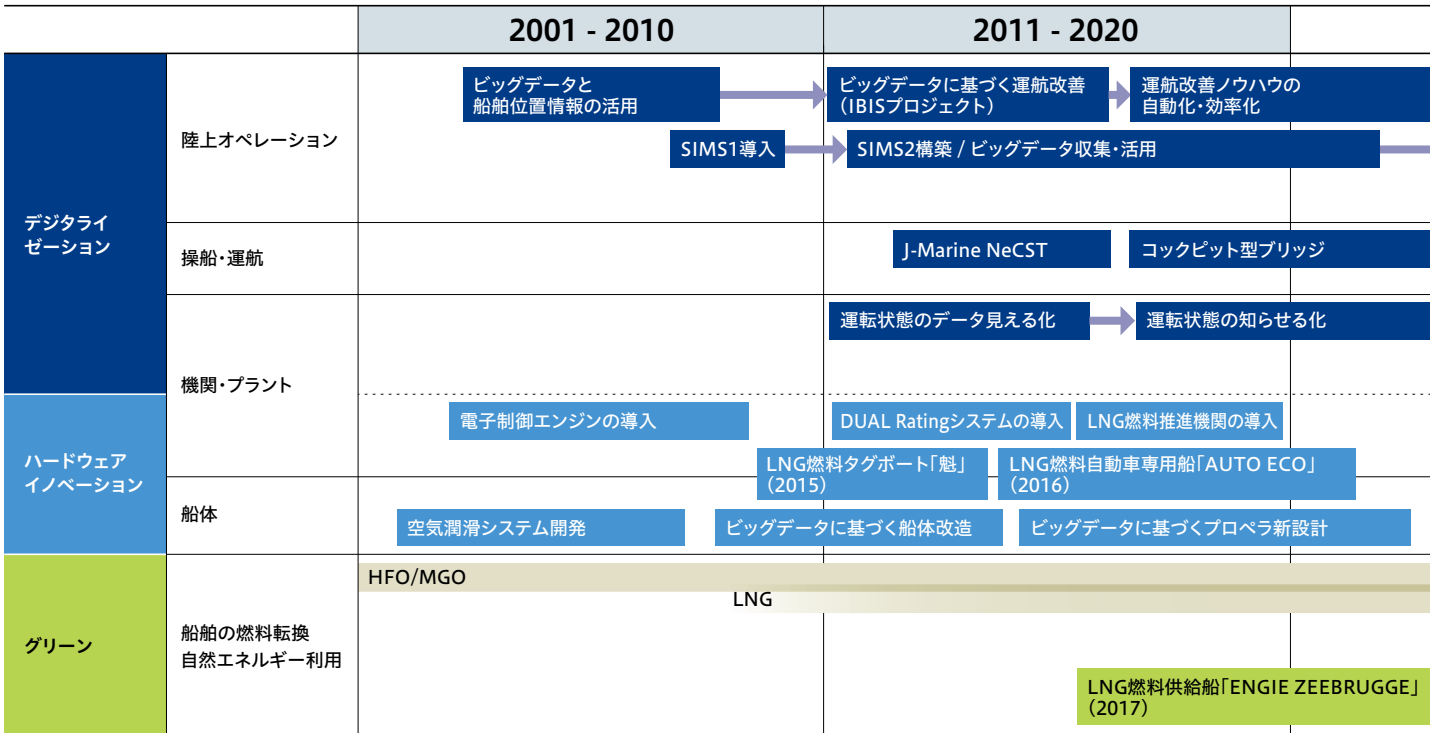
当社グループの中長期環境目標(CO₂削減目標)

新中期経営計画において、中長期環境目標を定めました。船舶からのCO₂排出量削減を図ると同時に、サプライチェーンへの波及効果も見込んでいます。

	2016	2017	2018	2030 (目標)	2050 (目標)
船舶、海上輸送	-0.5%	-1.6%	-2.4%	-30%	-50%

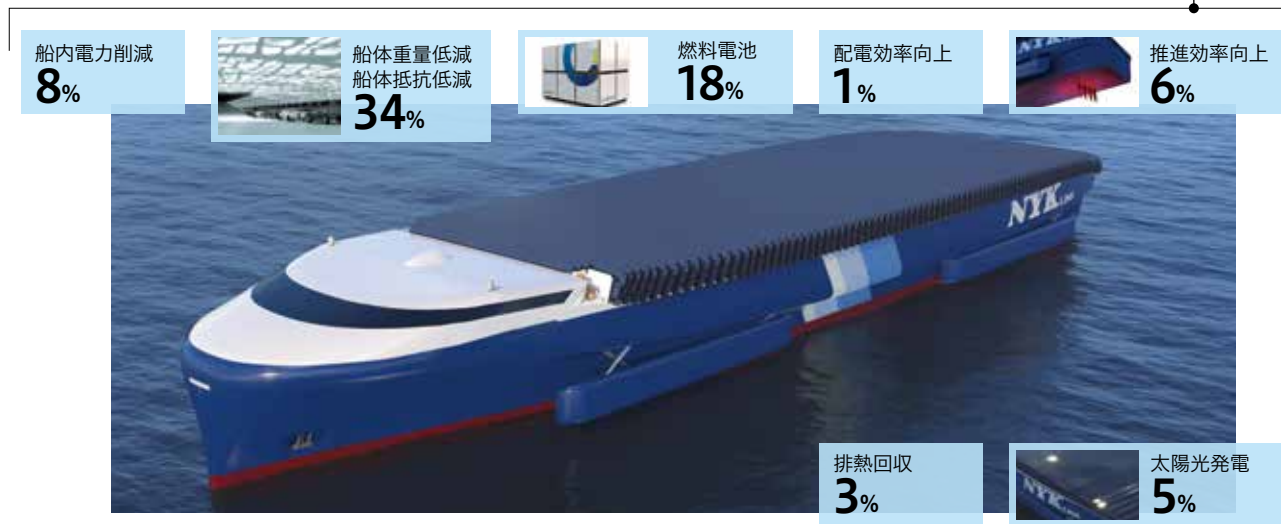
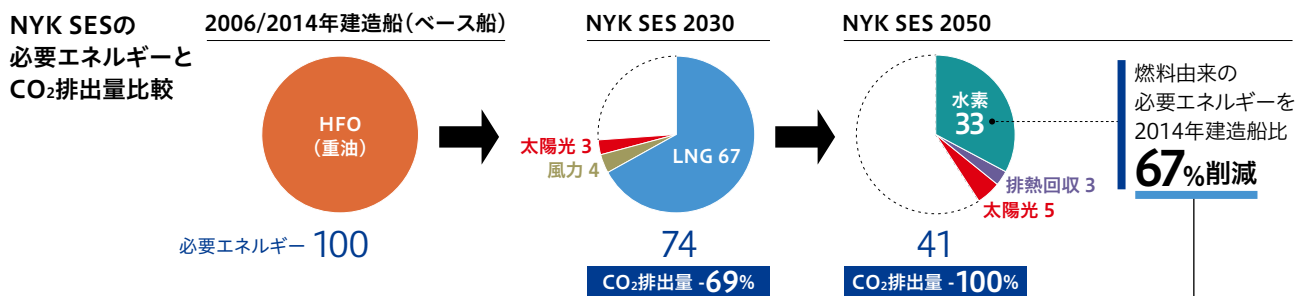
(年度)
※輸送単位当たりのCO₂排出量(基準年2015年度)

船舶の技術・イノベーションロードマップ(抜粋版※)



※完全版はNYKレポート2018(→P24、25)





WEB CSR> 環境> NYKスーパーエコシップ

	2021 - 2030	2031 - 2040	2041 - 2050
AI等を活用した自動化・効率化・最適化	AI等を活用した自動化・効率化・最適化		
次世代船舶ICTプラットフォーム	次世代船舶ICTプラットフォーム	低軌道衛星による高速通信の活用	
遠隔監視による船内業務支援	遠隔監視による船内業務支援		
画像処理技術を活用した見張り支援	画像処理技術を活用した見張り支援	自動避航プログラム	
予防保全の高度化	予防保全の高度化	ビッグデータを活用した高度自動化船の開発	
状態基準保全の導入	状態基準保全の導入	電気推進機関の導入	水素燃料電池の導入 革新型推進器の導入
ビッグデータを活用した高環境性能船の開発	ビッグデータを活用した高環境性能船の開発	複合材の採用による船体の軽量化	最適形状設計による船体の軽量化
		バイオマス・太陽光	H ₂

事業活動と関連が深い六つのゴールを特定し 社会課題の解決に貢献します

当社グループは事業活動を通じてSDGs達成に貢献するため、17の目標のなかから当社グループの事業との関連性が深い六つを特定し、2018年3月に策定した中期経営計画において公表しました。

今後、目標やKPIの設定、PDCAプロセスの確立を見据え、2018年度には、関係部門との対話を通じてSDGsと関連する代表的な活動事例をまとめました。SDGsの達成に貢献する活動をこれからも推進していきます。

事業活動を通じて貢献するSDGs

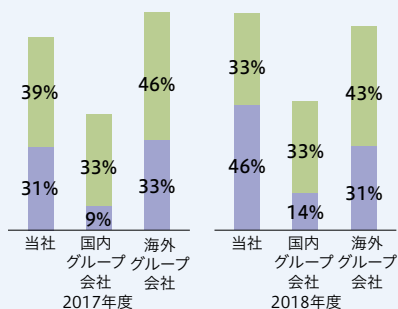


社内啓発・浸透活動

本社および国内グループ会社の新入社員を中心とした「CSR研修」や当社グループの全社員向けの「eラーニング」において、SDGsの理解促進と自分ごととしての意識付けを図っています。社員向けのアンケートも実施し、SDGsの浸透度を確認しています。

SDGs認知度アンケート

■知っていた ■聞いたことはあった



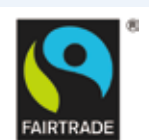
主なテーマ	主な活動	対応するゴール
船員候補生の教育	<ul style="list-style-type: none"> NTMA 自社養成 	4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も 17 パートナシップで目標を達成しよう
次世代育成と働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ジェネラリストの育成 NYKビジネスカレッジ NYKマリタイムカレッジ OLIVE プロジェクト/M-OLIVE プロジェクト※ POPEYE プロジェクト/POPEYESプロジェクト※ 	4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も 17 パートナシップで目標を達成しよう
船上の滞留資金の流動化	<ul style="list-style-type: none"> 船上キャッシュレス 	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 17 パートナシップで目標を達成しよう
グリーンビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風力、潮流発電 バイオマス輸送 	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 17 パートナシップで目標を達成しよう
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> コンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2050(NYK SES 2050)」 	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナシップで目標を達成しよう
安全運航と環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> IoT、ビッグデータ、AIなどデジタル技術の活用 産業と技術革新の基盤づくり 環境規制への対応、CO₂削減 	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナシップで目標を達成しよう
次世代燃料への転換推進	<ul style="list-style-type: none"> 船舶燃料の低炭素化 	13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナシップで目標を達成しよう

※OLIVEは働き方改革のプロジェクト、POPEYEは健康経営推進のプロジェクトです。陸上と海上で個別に活動しています

[WEB](#) CSR>人材 およびNYKレポート2018(P40-43)

社会貢献活動からのアプローチ

社員のグローバルな社会課題への意識向上を目的に、2015年よりコーヒーやチョコレート、アイスクリームなどのフェアトレード商品を社内で販売しています。本店喫茶室では、累計100万杯を目標に、国際フェアトレード認証コーヒーを提供しています。



国際フェアトレード認証ラベル

[WEB](#) CSR>社会貢献活動>社員参加による活動:フェアトレード

NYK-TDG MARITIME ACADEMY(NTMA)

安全運航を担う人材育成を目的にフィリピンに商船大学を開校

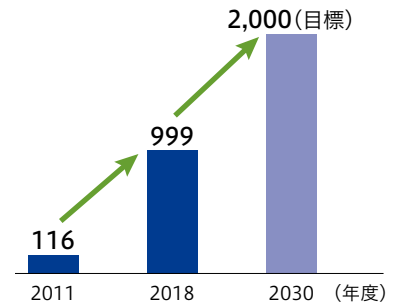
2007年、世界有数の船員輩出国であるフィリピンに商船大学NTMAを開校しました。NTMAは優秀な学生を確保し、学校教育を通じて当社が求める高度な安全意識の浸透や当社へのロイヤリティ醸成を図っています。

NTMAの卒業生は、当社キャデット訓練船※での船上教育を経て海技免許を取得し、当社グループの航海士や機関士として活躍しています。卒業生は累計で約1,000人を数え、当社運航船の幹部職員も誕生しています。

※キャデット訓練船：通常の商船に教育施設(20人のキャデット部屋、教室、インストラクター用居室など)を増設した船舶



NTMA卒業生の累計(単位:人)



船上キャッシュレス(フィンテック※の活用)

船上の給与支払いを電子通貨に移行し、現金管理のリスク軽減と船員家族の金融課題を解決

現在、船上では船員への給与支払いや日用品の購入に現金が使用されています。船長・船員ともに現金を管理する必要があり、盗難や紛失のリスク、寄港地での家族などへの送金に手数料もかかります。

当社は、フィンテックを活用した船上でのキャッシュレス化に着目。乗船中の利便性向上を目指し、電子通貨の決済・送金が可能なネットワークを独自に構築しました。実証実験を経て、今夏には船上キャッシュレスを実現するための金融サービスを提供する新会社をフィリピンに設立する予定です。

船員の一大供給国であるフィリピンなどでは、船員は数カ

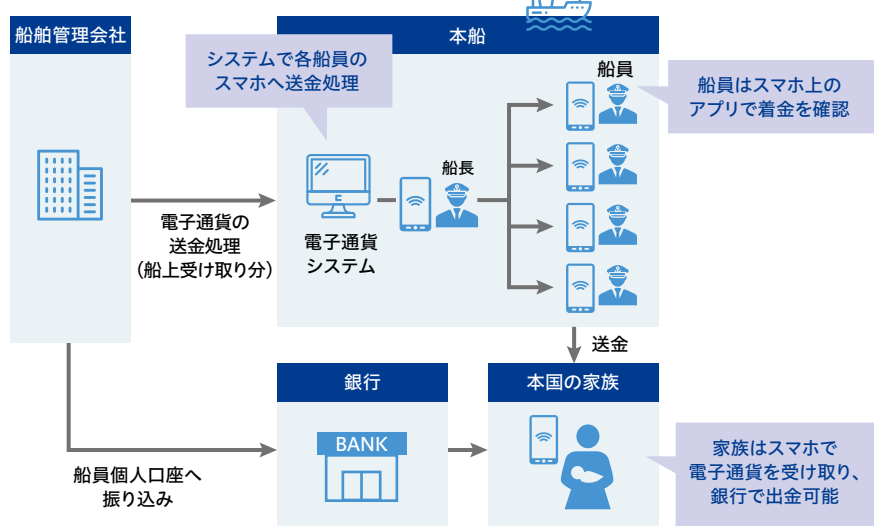
月ごとの契約期間で乗船する「期間工」として認識されることがあり、給与水準が十分に高い場合でもそれに見合う適正なローンを組むことが困難なケースもあります。こうした課題に対しても、利用者が船上で活用する金融サービスの情報を蓄積し、金融機関と連携して解決することで、船員が有する資産の潜在的な経済価値の活用も見込まれることから、フィリピンの関係省庁をはじめ幅広い関係者から期待されています。可能性は無限にあり、世界で約150万人とも言われる船員と家族のより豊かな生活への貢献を目指します。

※フィンテック：ファイナンス・テクノロジーの略

現状の課題

- 船上の現金滞留**
世界中の船上にある現金は約10億ドル
- 海外送金のコスト**
会社 → 船長
準備金の送金コスト
船員 → 家族
給与の送金コスト
- 現金管理の時間・リスク**
船長による
出納業務の労力・時間
盗難・紛失のリスク

船上給与の電子化

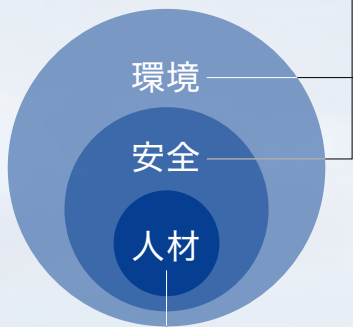


Chapter II マテリアリティ 重要課題

2018年度からスタートした中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”では、安定的な収益構造の確立とともに、ESGと経営戦略の統合を掲げ、当社グループの重要課題(マテリアリティ)が「安全」「環境」「人材」であることを再定義しました。当社グループは、事業活動を通じて、さまざまな社会(S)・環境(E)課題の解決に積極的に取り組み、企業価値と社会価値の最大化を図っています。本レポートでは、三つの重要課題について、各事業部門がどのようなアプローチで取り組んでいるか、事例を交えて紹介します。

ESGと経営戦略の統合





安全 > P32

当社グループは、船や飛行機、トラックなどを用いて貨物を運ぶため、事故ゼロを目指した安全への取り組みは最優先事項です。

主な取り組み

安全基準NAV9000／ニアミス3000活動／事故対応訓練



環境 > P34

グローバル企業として、国際的な環境課題への対応は不可欠です。また、環境に関するステークホルダーの要請に応えることが、ブランド価値向上と成長機会にもつながります。

主な取り組み

地球温暖化・大気汚染防止／生物多様性保全／海洋汚染防止／再生可能エネルギーの導入



人材 > P36

安全・環境の担い手は人材であり、企業競争力向上にも欠かせないことから、優秀な人材の確保・育成と生産性向上に注力しています。

主な取り組み

働き方改革／健康経営推進プロジェクト／NYKビジネスカレッジ／NYKマリタイムカレッジ



LNG船

天然ガスは、環境負荷が少ないエネルギーとして期待されている。この天然ガスをマイナス162度に冷却し、体積を600分の1に圧縮したのがLNG(液化天然ガス)。超低温で安全に輸送するため、LNG船にはガス漏えいや火災を防ぐ設備をはじめ、専門的かつ高度な運航技術が必要とされる。

私たちにしかできない「Green」への挑戦で さらなる価値創造と持続的成長を



丸山 英聡

専務経営委員、
チーフインフォメーションオフィサー(CIO)、
技術本部長(上級環境管理責任者:ECEM、
技術戦略会議議長)
(1981年入社)

和田 佳子

グリーンビジネスグループ
グリーンビジネス第一チーム チーム長
(2000年入社)

松尾 知樹

環境グループ環境推進チーム
(2011年入社)

白根 佑一

財務グループ統轄チーム 課長代理
(2005年入社)

当社グループは、海・陸・空の輸送網を通じて人々の生活や経済活動を支えています。その一方で、化石燃料の使用による温室効果ガス排出など、環境に負の影響を与える側面も持っています。当社グループは、中期経営計画の基本戦略の一つに「Digitalization and Green(D&G)」を打ち出し、船舶のデジタルライゼーションやイノベーションによる安全運航や効率性の向上、環境負荷の低減や新たな事業分野であるグリーンビジネスに挑戦しています。今回は「Green」の戦略に焦点を当て、当社グループが社会やステークホルダーにどのような価値を提供できるのか、技術本部長と社員が語り合いました。

なぜ「Green」に取り組むのか？

Greenは個々人が理念を共有できる分野。
理念を共有して
さまざまなステークホルダーと協業する

——まずは、中期経営計画の戦略と皆さんの業務のつながりを聞かせてください。

丸山 昨年、当社グループは中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」を発表しました。当社グループの戦略を進めていくうえで、「D」と「G」は切っても切り

離せないものですし、今回のテーマである「Green」の推進においては、中期経営計画のタイトルにある「Ahead」に込められた、「半歩先」に行く先取の精神が欠かせません。10歩先の精神で単発的に大物を当てて終わりというのではなく、半歩先を地道に進み続けることが、環境の分野においては重要であり、お客さまから選ばれる企業になっていくのだと考えています。

和田 私が所属するグリーンビジネスグループでは、再生可能エネルギーに着目し、社内各部署やグループ会社、パートナー企業と連携して、現在は洋上風力という新たなエネルギーの開発導入に携わっています。

2018年3月まで、私は企画グループに所属し、中期経営計画の策定に関与しました。外部環境や社会のニーズを踏まえたうえで、新たな成長分野として「D&G」を設定しましたが、戦略の「G」の実務担当となった今、会社として戦略や方向性を明確に打ち出すことがいかに重要かということを実感しています。時代の有り様が変わらんとするなか、今までとは全く違う視点でビジネスの種や社会のニーズを探し出すことができる、非常にやりがいのあるポジションだと思っています。

白根 私は入社して12年、営業部門での経験を経た後、今は財務グループに在籍しています。2018年に外航海運業界

で世界初となるグリーンボンド（調達資金の使途を環境改善効果のある事業に限定して発行する債券）の発行を担当しました。

そのきっかけは、当社グループの中期経営計画でD&Gが示されたことです。私は、新しいものに取り組むことが好きなので、「D&G」で「財務グループができることは何か」を考えるようになり、いろいろ検討していくなかで新たな調達手法であり、当社グループにもメリットが期待できることから、自ら積極的に取り組みました。

松尾 私も営業部門を経て、2017年秋、環境推進チームに着任しました。「環境広報大使」を自分の役割と考え、国内外の当社グループ会社のさまざまな「Green」の取り組みを広く社会に認知してもらうため、対外的にアピールしています。

例えば、当社グループの温室効果ガス排出の削減目標に対する国際的なイニシアチブ「SBTイニシアチブ」の認定取得や、温室効果ガス削減への取り組みと情報開示について、国際的な非営利団体CDPIによる「CDP2018気候変動」調査の最高評価「気候変動Aリスト」を獲得しました。最近では、金融安定理事会（FSB）が設置した気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を表明しています。

丸山 皆さんさまざまな活動していますが、「D&G」を進めるうえで忘れてはいけないのは、一部の部門だけが取り組みばよいものではなく、すべての企業活動の基盤にあるということです。コンピューターで例えるなら「OS」です。各事業・組織はいわば「アプリケーション」で、環境という「OS」の上に乗っかってこそ初めて機能し、力を発揮します。そういう意味では、会社全体に行きわたらないと全く意味がないと思いますし、会社全体を動かす「モノの考え方」やこのフィルターを通さないと会社が動いていけないという分野ですので、OSが最新でないとアプリケーションも動きません。

また一方で、「環境」というテーマは、個人と個人が集まった集団である会社や国、世界に広げても、その理念において一番ギャップのない世界だと思います。例えば私なら、子どもやそのずっと先の世代まで豊かな地球を残したいという思いがあります。環境というテーマは異なる立場同士でも目指す方向性にブレがなく、横串が通しやすい。個人の熱意がそのまま反映され、ヒューマンな仕事ができると思います。



「Green」は企業活動のベース。
決してひとつごとではなく
社員全員で実践していくもの

—— 丸山

白根 環境においては理念を共有できる——。それは私自身、身を持って感じている部分です。グリーンボンド発行を実現するまでには、社内の工務や環境、営業、IRなどの部署や、社外でも証券会社、環境省、メディアなど多くの方々との連携が必要でした。皆さん非常に協力的で、社内外で一体感を持って共通のゴールを目指すことができました。

和田 同感です。私の携わる洋上風力発電のプロジェクトでも、当社グループだけでなく、発電事業者やメーカー、各種コントラクター、認証機関などあらゆる企業やセクターが関わっていますが、環境にやさしい新たな産業を生み出そうと、強い社会的使命感を持って取り組んでいます。利害を超えて協調し合えるのは、まさに「Green」の力ですね。

私たちに今必要なことは？

各人が「Green」を自分ごとにし
今ある強みを価値創造につなげること

—— 取り組みのなかで、課題だと思うことはありますか。

和田 グリーンビジネスに取り組んでいくなかで、お客さまや取引先から「郵船さん、こんなことできない？」と、今まで



新たな成長分野である
洋上風力発電に貢献し
プレゼンスを発揮したい

—— 和田



半歩先に行く取り組みを
広く発信して
外部評価や社員の気づきに

—— 松尾

にないご用命をいただくことが増えました。その声をもとに社内を見回してみると、当社グループの強みに気づかされることが多々あります。当社グループの強みは愚直にサービスや業務の向上に長年取り組んできた結果なのですが、それぞれの担当者もその価値に気づいていないのです。今まで見逃されてきた価値がグループ内に無数にあり、それに気づききっかけが双方向から生み出されると望ましいと思っており、その力が当社グループにはあるのではないかと感じています。

松尾 私も、同様のことを感じるがあります。当社グループのなかには、半歩先に行く取り組みが多々あるのに、その情報の有用性をみんなが把握していないために、十分に社内やグループ内で共有できていないことがあります。そのため、きちんと発信できておらず、正当に評価してもらえないのは、本当にもったいない状況だと思っています。

丸山 確かに、社内にアピールして社員に気づいてもらうことは重要ですが、一方で、そのためには「企業文化」も大事だと思います。情報をキャッチできる土台、すなわち文化が育っていなければ、発信しても理解されません。

まず個々人が、「Green」に対して主体的に関心を持つこと

が必要です。きっかけは何でもいい。例えばSDGsも17の目標をただ読み上げるのではなく、自分の業務はどの目標に当てはまり、どのような社会課題解決につながるのか、自分ごととして考えてみてほしいと思います。

そのためにも、入口は何でもいいから、引き寄せるということも大事ですね。

半歩先を進み続けるには？

それぞれの挑戦を楽しみ尽くし その輪を広げる

——これからどんな価値創造を目指しますか。

松尾 当社グループは脱炭素化を目指し輸送単位当たりの温室効果ガス排出の削減量を「2015年度比、2030年度までに30%削減、2050年度までに50%削減」という高い目標を掲げています。燃料節減などは相当やり尽くしているなか、この目標を達成するのは非常にハードルが高いのですが、各営業部門と一緒にさらに何ができるのか考え、全力で取り組んでいきます。

また、冒頭で紹介したCDPのような国際的な環境格付けの評価の維持や、TCFD提言に沿った情報開示に対応するには、若手社員から経営層まで全社で「Green」への意識を高め、取り組みの質を高めていかなければなりません。私たちのグループが中心となって、そうしたムーブメントをつくっていきたいと思います。

白根 当社は競合他社に先んじてグリーンボンド発行を開始しましたが、グリーンボンド自体はどんどん増えています。そのなかで投資家の方々に当社に関心を持ち続けていただくためには、投資資金が何に使われ、どれだけ環境改善効果があるのかを実感していただくことが重要だと思います。

例えばグリーンボンドによる調達資金を充当した船の見学会を開き、環境改善効果をお伝えすることなどを検討中です。投資家の方々に、当社への愛着を深めて継続的なパートナーになっていただくために、今後も取り組んでいきます。

和田 洋上風力発電事業の開発・導入にしっかり貢献していくことが、私の今の目標です。発電所は一度稼働すると30年続くので、長年にわたって当社グループのプレゼンスを発揮することができます。いまだアジアでは根付いていない再生



「Green」をカギに 投資家の皆さまと 長期的な信頼関係を

—— 白根

可能エネルギーを普及拡大させるという社会的意義に加え、当社グループの新たな価値をつくり出し、それがグループ全体の活力向上や、「Green」に対する社員の使命感の醸成につながるよう、これからも頑張っていきます。

丸山 まずはデジタルの分野と同様に、当社グループが世界標準を引っ張っていく側でいること。先駆者に追随するために多大なコストや時間をかけるのではなく、自らが標準をつくり世界を引っ張っていく存在になることが大切だと思います。お客さまから選ばれる企業グループであるために、環境の分野でも先ほどお話しした大物狙いでなく地道な取り組みを継続し、半歩先を歩き続けて先を見ていくべきだと思います。

あとは、皆さんが今の自分の仕事をもっともっと楽しみ倒して、仲間をどんどん巻き込んで輪を広げてほしい。「何か楽しそうなことやっているな！ぜひ、私も参加したい、私も貢献したい、やらせてほしい」というフォロワーが次から次へと現れてほしい。グリーンネイティブ、デジタルネイティブな若手社員の意気込みをそぐ年長者がいては困ります。対案が無いなら反対しない。私が率先し、盾になってこの動きを後押ししていきます。

オイルメジャーからの高い要求水準に応える 安全な運航管理を実現しています

当社グループにおける「安全」

最優先事項として 多方面から安全を追求

当社グループは創業時より「安全なくして信頼なし。信頼なくしてビジネスなし。」の考えのもと、船主や船舶管理会社と協力しながら安全運航の徹底に注力しています。当社グループでは「事故ゼロ」を目指した体制の整備や、独自の安全活動（NAV9000）、人材の育成、先進技術を活用した事故リスクの未然防止など、多方面から安全運航を追求しています。また、安全運航に関する国際条約の遵守状況のモニタリングを強化するため、2019年5月、本社役員をChief Safety Officer (Marine)に任命しました。当社グループの全運航船舶を対象とした監査の徹底など、より高度な安全活動を推進します。



「リキッド部門」のアプローチ

関連部門が一体となって 厳格化するルールに対応

タンカーやLNG船などは、危険物の輸送と油濁防止の観点から多岐にわたる厳格なルールがIMOで定められており、オイルメジャーからも要求水準の高い運航管理が求められています。そこで当社グループは、リキッド部門、海務グループ、船舶管理会社が一体となって、安全・品質の向上を目指しています。

1. 独自基準による監査で安全運航を推進

安全運航と環境保護を目的として制定した「NAV9000」は、国際規則やISO9001、ISO14001に基づき、当社グループが蓄積した安全運航のノウハウ、お客さまのご要望事項や過去の事故の教訓などを、約1,500項目に集約した独自の安全基準です。1998年の導入以降、条約やルールの改正への対応とともに、オイルメジャーなどの要求事項を織り込み、毎年項目内容を見直しています。

「NAV9000」に基づく監査は、自社保有船のみならず用船も含む、約750隻のすべての運航船が対象です。毎年約250隻の検船と30社以上の船主・船舶管理会社の監査を実施し、単なる一方通行の要求ではない対話を重視した安全意識の共有と理解促進を図っています。

2. オイルメジャーの高い安全基準に対応

主要オイルメジャーを含む世界100を超える石油会社が登録する「石油会社国際海事評議会（OCIMF: Oil Companies International Marine Forum）」は、荷主の立場から海洋汚染や海上安全に関する意見を取りまとめ、IMOや各国政府に提言しています。

OCIMFでは、厳格な基準で船舶を評価し、その船舶が安全に運航できるか否かを判断する目的で「SIRE (Ship Inspection Report Programme): 検船プログラム」を実施しています。そのチェック項目は630に及び、1隻当たりの検船に8時間を要します。法的拘束力はないものの、顧客要請により半年に1度の検船が義務付けられており、検船結果はOCIMFのウェブサイト上に公開されます。

当社は船舶管理会社と連携しながらOCIMFの要求をはじめとする各種情報を共有・確認し、本質安全※を追求しています。その結果、当社グループ運航船のSIRE検船の指摘件数は継続的に業界平均を下回っています。

※本質安全: 国際規則や業界水準に準拠するだけでなく、過去の経験・知識の蓄積に基づいたリスク(危険)を察知し、さらなる対策を施すことで完全な安全を担保すること



検船に立ち会う小山CSO (Marine) (写真左)とNAV9000の監査人(写真中央)

3. Global Tanker Quality Assurance

OCIMFの要求水準に迅速に対応し安全運航の品質維持を図るため、リキッド部門と海務グループ、当社グループの船舶管理会社4社が情報を共有する組織として、Global Tanker Quality (GTQ)を設置しています。タンカーとLNG船など、同じ顧客からの要求事項に対応するという観点から、2013年に両組織の活動を一本化したほか、2018年にはグローバルに組織を拡大し、現在は世界5カ国にGTQの拠点を設けています。

■各業界団体との関係構築

GTQは、2014年から年1回、当社グループのタンカーおよびLNG船隊の全船舶管理会社が参加するパネルディスカッションを実施しています。2018年は9社が参加し、係船に関する業界新スタンダードや船員のメンタルヘルスをテーマに、活発な議論を交わしました。

一方、対外活動にも積極的に取り組んでいます。例えば、オイルメジャーなどの当社グループ顧客を年2回訪問して当社グループ船舶に対する評価をヒアリングし、安全への取り組みに反映させています。また、石油会社系および国営企業以外のタンカー船主で構成される「国際独立タンカー

船主協会(Intertanko)」への参加や世界各地のエネルギー団体との関係構築を通じて、業界団体の動向や最新情報の収集に努めています。



Intertanko GTC (Gas Tanker Committee) への参加

■GTQ Flashの発行

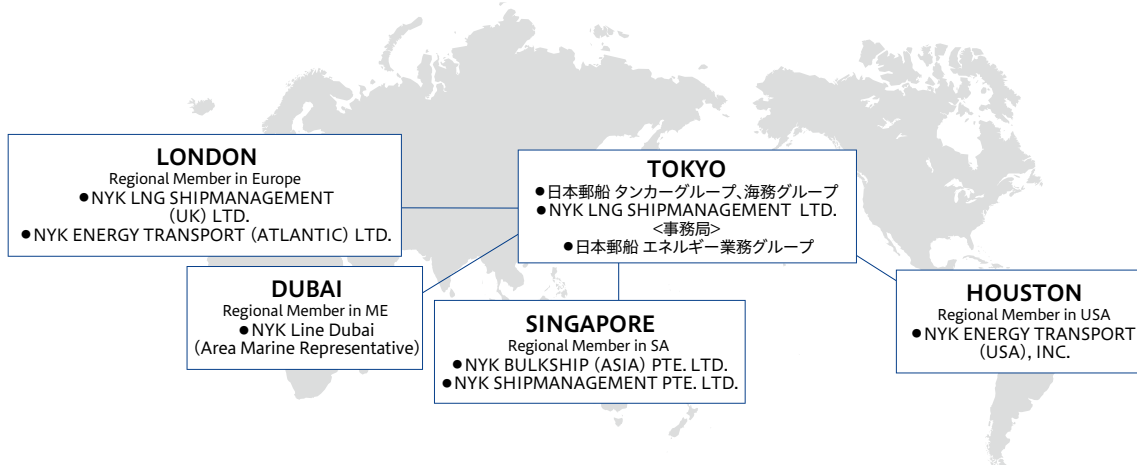
船舶管理会社への情報発信や啓発を目的とした情報誌「GTQ Flash」を2017年から月2回発行しています。近年の事故事例、船内での見落としやすい事故につながる事案などを集め、運航船にも配布・船内掲示することで安全意識の向上を図っています。

2018年には、OCIMFの要求事項をまとめた質問票 (VIQ: Vessel Inspection Questionnaires) が大きく改訂されました。運航船の乗組員が要求事項にいち早く対応できるよう新旧比較表を作成し、その主要項目についてGTQ Flashで紹介しました。



GTQ Flash

GTQのグローバルネットワーク



環境負荷の低い燃料への転換や燃料節減を通じて世界の環境問題の解決に取り組んでいます

当社グループにおける「環境」

「船を止めない」を合言葉に 2020年発効のSOx規制に確実に対応

船舶に関連する環境規制は年々厳格化しています(→P35右下)。特に対応が急がれるのは、2020年からのSOx(硫黄酸化物)規制(IMO2020)です。当社グループでは船舶の特長に合わせて、「燃料のSOx規制適合油への切り替え」「船舶へのSOxスクラバー(排ガス浄化装置)搭載」の2本柱で規制対応の準備を進めています。さらに、「LNGなど代替燃料への切り替え」も視野に入れています。



「自動車輸送部門」のアプローチ

お客さまとともに 温暖化・大気汚染防止を推進

お客さまである自動車メーカーは、「環境保全」に向けた高いレベルの目標を掲げ、日夜環境負荷の低減に取り組んでいます。自動車輸送部門では、お客さまのサプライチェーンの一翼を担う存在として、この取り組みに真摯に応えていきます。燃節活動の徹底やLNGなどの次世代燃料への転換、グリーンターミナル構想の拡大など、事業活動のあらゆるポイントで環境を意識した行動を推進しています。

1. 次世代燃料LNGの積極導入

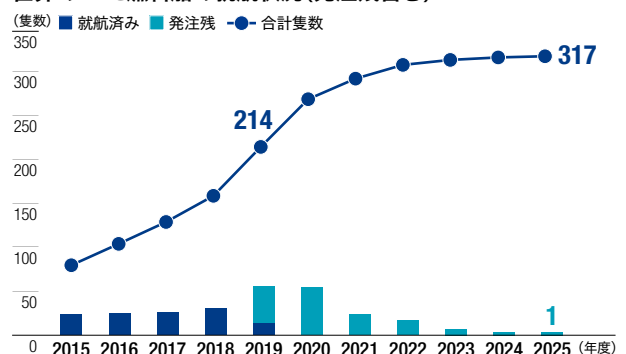
環境規制の高まりを背景に、船舶のLNG燃料転換への関心が高まっています。世界中の海でLNG燃料船は、今後とも増加し続けます。当社グループは、従来の船用燃料である重油に比べ、環境性能に優れたLNG燃料にいち早く着目。当社グループUnited European Car Carriers社(U ECC)は、世界初のLNG燃料自動車専用船2隻「AUTO ECO」「AUTO ENERGY」を2016年より欧州海域で運航しています。さらに当社グループでは、燃料電池搭載も視野に入れ、新型自動車船の研究を進めています。

一方、大型船に大量のLNG燃料を効率よく積み込むには、陸上からよりも船舶からの供給が適しています。当社グループでは、2017年に世界初となる新造のLNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」が就航。Ship to Ship方式により「AUTO ECO」「AUTO ENERGY」へのLNG燃料供給サービスを提供しています。さらに欧州でのLNG燃料供給・販売事業の知見を活かし、日本国内での事業化も進めています(→P21)。

重油と比較したLNG燃料の環境負荷低減効果



世界のLNG燃料船の就航状況(発注残含む)



出典: (株)日本海洋科学集計資料を参考に当社作成(2019年3月末現在)


※改造船を含む、LNG船を除く。中国国内で運航されている船舶の一部を除く



LNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」

2. 適合油への切り替えを計画的に準備

SOx規制対応で必要となる適合油は、今までの燃料油とは異なった性状を持ったものです。当社グループは運航に支障を来すことなく、安全かつ確実に燃料を切り替えるために、社内プロジェクトを設置しました。2020年1月1日までに、適合油に完全移行させるための切り替えプランの策定や、適合油の燃焼性や混合安定性などに問題がないか自動車船2隻で検証し、「船を止めない」ための事前準備を進めています。

 フルレポート版 P83

3. 環境負荷低減のモデルを構築

International Car Operators N.V.(ICO)は、世界最大の完成自動車を取り扱うゼーブルージュ港(ベルギー)において、自動車専用ターミナル(ICOターミナル)を運営しています。当社グループは、ICOターミナルを「グリーンターミナル」と位置付け、太陽光発電パネルの設置やLED照明の導入、洗車用水の100%再利用など、環境に配慮した運営を行っています。さらに2020年からは、風力発電機11機による風力発電事業を開始する予定です。事業開始後は、発電した電力を電力会社へ売電し、風力発電事業に関するノウハウを蓄積します。このグリーンターミナルで得た知見を、今後、他の自動車船専用ターミナルへ展開が可能か検討するなど、サプライチェーン全体での環境負荷低減を進めていきます。



ICOの自動車専用ターミナル

業界に先駆けてEV専用の充電設備を300基設置。年間10万台の充電を見込んでいます



4. 部門を挙げて燃費節減を徹底

自動車輸送部門では2018年、若手社員主導で燃料節減に取り組む部門横断型の「Green RORO Innovating Project(GRIP)」を発足。船舶の停泊時や荒天時のオペレーションの工夫、プロペラ研磨の積極実施、訪船クリーニングを通じた燃節促進など、多方面からのアプローチで成果を挙げています。自動車輸送部門内だけでなく、社内関連部署と共同で勉強会を開催するなど、当社グループ内に長年蓄積してきた燃料節減活動のノウハウを活用しています。毎週、優秀な取り組みを、部門内全員で共有するなど、全員参加型のプロジェクトとして取り組んでいます。




訪船活動時に持参している社員自作の水中カメラ。持ち手を伸ばし、地上から船底状態をチェックします。ダイバーによる点検に比べこまめに実施できるため、燃費向上に必要な船底クリーニングを実施する最適な時期を見極めることができます

全社的な燃料節減活動の流れ

- 1977年 燃費節減対策委員会を発足
- 2005年 船舶の燃料消費量とCO₂排出量削減を目指す「Save Bunker キャンペーン」を開始
- 2012年 ビッグデータの活用で最適経済運航を目指す「IBISプロジェクト」(コンテナ船対象)発足
- 2013年 コンテナ船以外の船種でも最適経済運航を追求する「IBIS-TWO」を開始
- 2019年 「IBIS-TWO」を「IBIS TWO Plus」に改名、より幅広い燃節活動を推進

主な環境規制・制度:

- 2019年:燃料消費量のIMO報告開始(DCS=Data Collection System)
- 2020年:SOx規制強化開始(一般海域で硫黄分0.5%以下の燃料を使用)
- 2021年:NOx規制海域の拡大(北海・バルト海が追加)

 フルレポート版 P81

「世界ナンバーワンのドライバルク船隊」を掲げ 強みである運航・海技力を磨いています

当社グループにおける「人材」

多様な人材が能力を最大限に 発揮するための環境を整備

当社グループの社員数は約3.5万人、うち7割強の社員が海外で勤務しています。当社グループが持続的に成長するには、優秀な人材の維持・確保と人材育成が不可欠であり、やりがいを持って働ける職場環境づくりと独自の研修プログラム「NYKビジネスカレッジ」「NYKマリタイムカレッジ」を通じた能力開発を進めています（→P39）。また、習得した知識を確認しながら、さらなる能力開発を図るため、運航業務知識に関する社内資格「運航マイスター制度」を導入しています。



「ドライバルク部門」のアプローチ

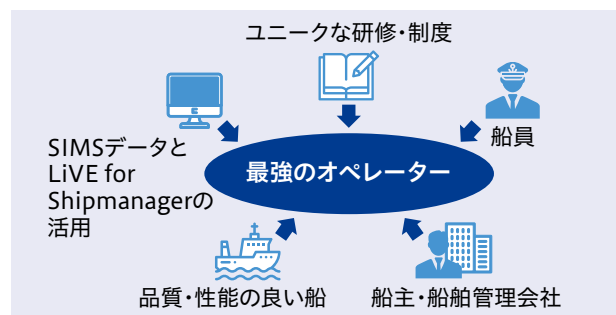
運航品質で差別化を図るべく 人材育成とデジタル技術活用を推進

ドライバルクは比較的参入障壁が低く、多くのプレーヤーの登場により運航品質の低下が懸念されました。結果、多くの顧客から従来以上に高い運航品質が求められています。当社グループは、人材育成プログラムによる「運航・海技力」のさらなる強化とDigitalizationを活用した最適運航に取り組み、高い運航品質による他社との差別化を推進しています。

1. ユニークな研修・制度でスキルを向上

陸上で船舶の動静を管理している運航担当者（オペレーター）は、収益向上やコスト削減に向けて運航効率の最大化を図るという重要な役割を担っています。一人当たり5～10隻程度を担当し、燃料油の補給手配および気象条件を考慮しながらお客さまのご要望を踏まえた航海計画の検討をしています。オペレーターは、船舶や航路、時間によって条件が異なるなか、さまざまな要素を総合的に判断する必要があります。業務は年々高度化・複雑化しているため、絶えず最新の運航スキルを磨く重要性が増しています。ドライバルク部門では、世界ナンバーワンの運航品質を維持する「最強のオペレーター」の育成に取り組んでいます。

“最強のオペレーター”になるために必要な要素



■ 新任配属者研修

ドライバルク部門では船種（貨物）ごとに組織（グループ）が分かれています。新任配属者のスキルを同等レベルに揃えるため合同で研修を行っています。講師は船長・機関長クラスや経験豊富なオペレーターが務め、受講生もやがて講師役を担います。研修は4月と10月から5週間にわたって行われ、知識を集中的に身に付けるための座学や現場見学などで構成されています。



研修での他社見学の様子

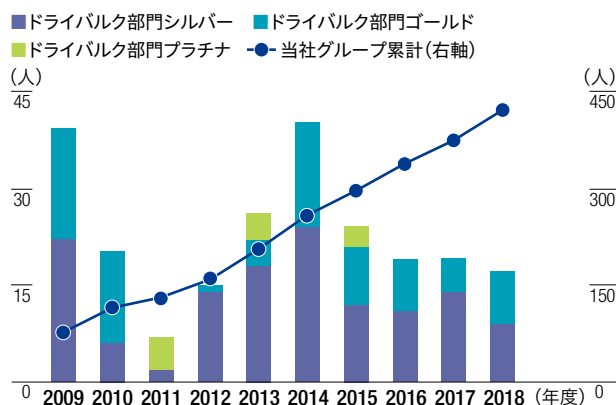


ニューカッスル港に着陸している新地丸、能代丸、SAGE SAGITTARIUS

社内資格「運航マイスター制度」

運航マイスター制度は安全運航の徹底、運航効率の向上を図るオペレーターの育成を目指して2009年度に設けられた社内資格制度です。受験対象は当社運航船のオペレーション経験者で、海外現地法人にも門戸を開いています。認定資格取得のためには研修の受講と筆記試験の合格が必要です。グループ全体の資格認定者数(累計)は、プラチナ15人、ゴールド152人、シルバー256人の計423人となりました(2019年3月末現在)。

運航マイスター認定者数の推移



2. 船員を派遣し荷役技術を習得

船舶は、船を安定させるために海水(バラスト水)を積載していますが、積地ではバラスト水を排出して貨物を積載します。ドライバルク船の場合、船員は「バラスト水の排出作業」や「正確な喫水※の計測による積載貨物量の算出」、「陸上の荷役作業員・責任者との交渉」などのスキルが必要です。さらに、バラスト水を排水しながら規定時間内に荷物を積み込む「荷役計画」も立てる必要があります。積荷役作業は短時間で行う必要がありますが、一度の乗船では入港機会も限られ乗組員は乗船期間中に数回しか積荷役経験ができず、ノウハウを習得しづらいのが実情です。

そこで当社は、石炭積みの最難所の一つである豪州・ニューカッスル港で、2017年から「豪州積み荷役アカデ

ミー」を実施しています。船員2名を当港に3週間派遣し、荷役現場での経験を積みます。これにより、お客さまに対して運航・荷役を合わせた付加価値の高い提案を可能にしています。現地には日本人監督が常駐し、本研修の受け入れだけでなく、当社の運航船以外の荷役サポートなど幅広い分野で地元港湾局・石炭積み出しターミナル会社との信頼関係を構築しています。

※喫水：船体の最下端から水面までの垂直距離



荷役手順の研修風景

荷役計算の研修風景

研修生コメント(第一回研修生 一等航海士 増山 克己)

本研修では14隻の荷役現場を経験することができました。本船での実際の作業に立ち会うことで船舶ごとに異なる特性があることを理解。また、現場でのそれぞれの利点と弱点を確認し、荷役監督、本船乗組員から人員配置や事前準備など、顧客満足度をさらに高める具体的な対応策を確認できました。

3. 船主との協業で運航を最適化

ドライバルク部門では、船舶の運航情報を可視化するウェブアプリケーション「LiVE for Shipmanager」を船主・船舶管理会社とともに活用しています。本船の航海、機関情報を定期的に取り得ることができるSIMS(Ship Information Management System)を通じ、陸上で本船のコンディションを確認し、トラブルにつながる可能性のある異常値を発見するなど機関事故を未然に防いでいます(→P38)。この取り組みは関係者の連携が不可欠であることから、船主や船舶管理会社の実務担当者との双方向の対話をしながら安全運航に努めています。

ESGデータ

重要課題への取り組みを強化するうえで、当社グループが特に重要視しているデータをESGのテーマ別に説明します。

- …環境(Environment) 主に運航船舶のGHG排出量
- …社会(Social) 主に安全管理、女性管理職
- …ガバナンス(Governance) 主にコンプライアンス

輸送単位当たりのCO₂排出量の削減率(2015年度比)
(2018年度)

2.4%削減 CO₂

※中長期環境目標(→P22)

特許件数
(2018年度末現在)

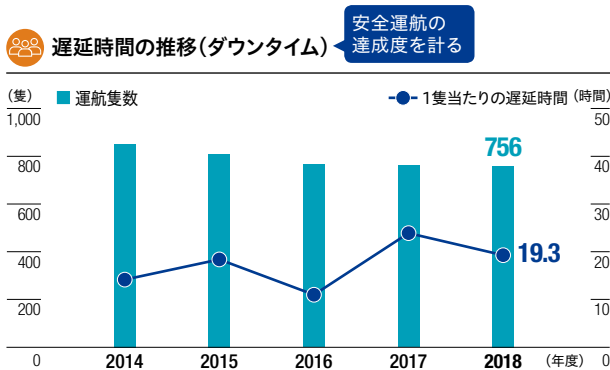
160件

SIMSデータによる船舶の異常値発見件数
(2018年度)

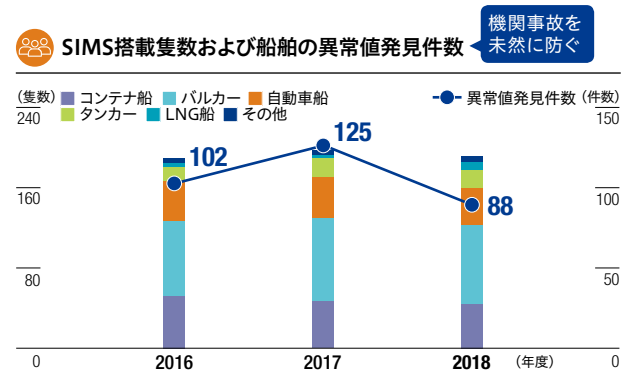
88件

1カ月当たりの法定外労働時間
(2018年度)

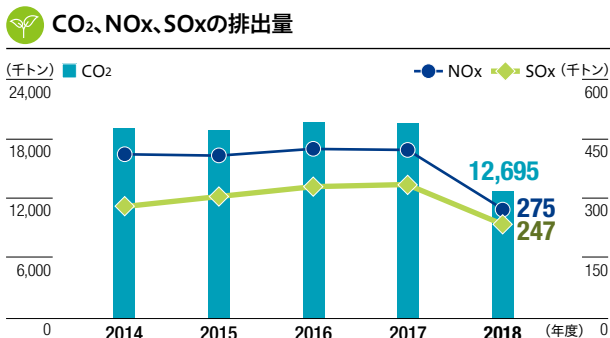
19.9時間



船舶の安全運航の達成度を計るため、事故やトラブルによって運航が止まった時間(ダウンタイム)を指標としています。遅延時間のゼロ化を目指し、海陸一丸となって目標達成に取り組んでいます。

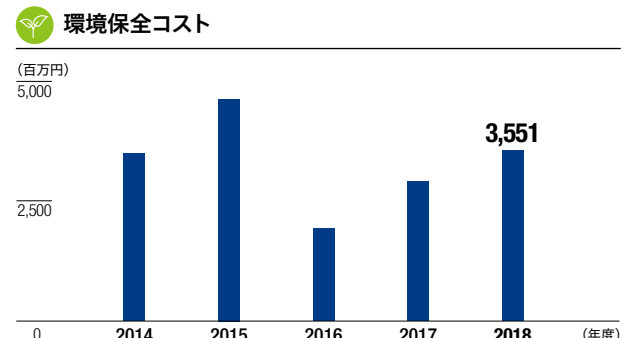


船舶の機関事故や漏電、火災等につながる可能性のある事象をいち早く検知することを目的に、SIMSで収集した機関系データの異常値分析を進めています。



船種ごとにGHG排出量を測定し削減の取り組みを推進しています。
※2018年度は邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い、集計スコープにコンテナ船は含まれておりません

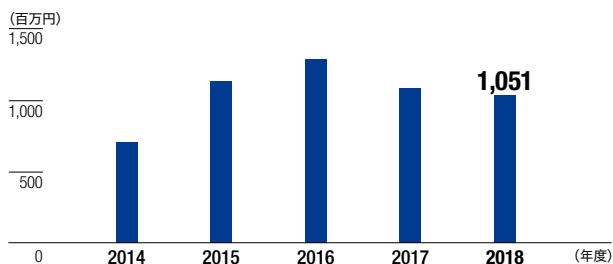
[PDF](#) フルレポート版P84に各種データを掲載しています



当社グループでは、適切な環境保全を目指し、環境保全コストの把握に努めています。船舶による地球温暖化や大気汚染防止のため、電子制御エンジン搭載など、環境技術を採用しています。

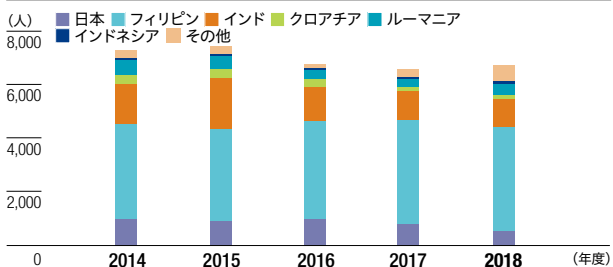
[PDF](#) フルレポート版P85に各種データを掲載しています

研究開発費



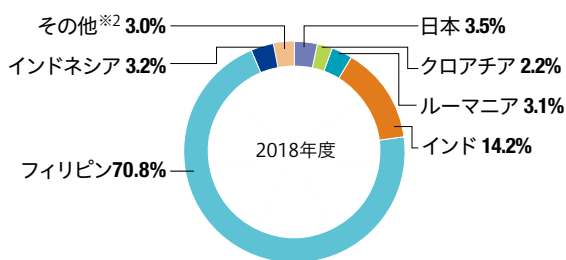
当社グループは、安全運航と環境保護に資する技術開発に積極的に取り組んでいます。船陸間ネットワークのサイバーセキュリティや、有人遠隔操船システムに関する先端技術の研究をしています。

船員の技能向上を図る NYKマリタイムカレッジ受講者数(国籍別)



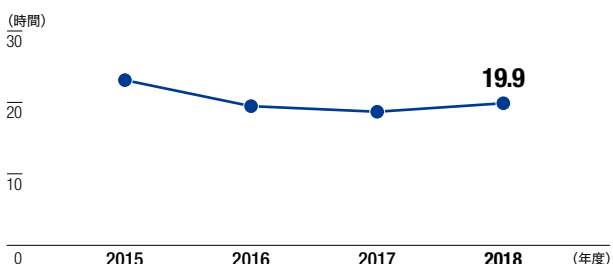
NYKマリタイムカレッジは、船員の国籍や研修受講地にかかわらず、全世界で均一な研修プログラムを提供し、効果的に技能向上を図れる仕組みです。

国籍別船員比率※1



※1 NYK SHIPMANAGEMENT PTE. LTD.の船員(職員・部員)比率
 ※2 中国、ベトナム、ロシア、ミャンマー、ナイジェリア、アンゴラ、パナマ、シンガポール

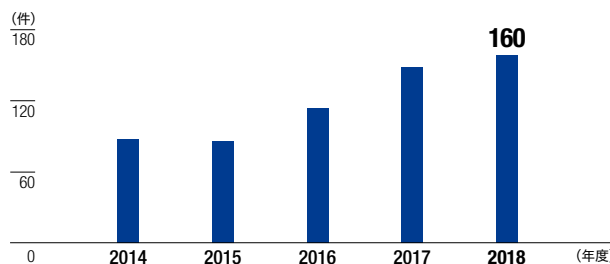
1か月当たりの法定外労働時間推移



当社は働き方改革「OLIVEプロジェクト」の活動の進捗管理のため、「1か月当たりの法定外労働時間推移」を一つの指標としています。集計したデータは社内でも共有しています。

※ 当社(単体)勤務者

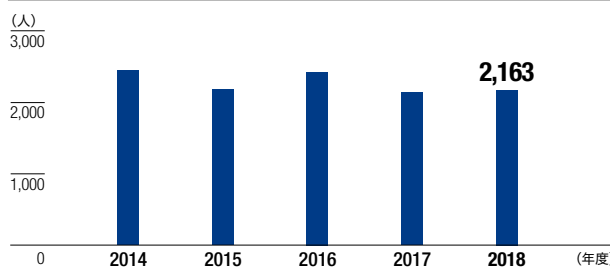
特許件数



航行中の船舶の航海・機関などのビッグデータを活用した最適効率運航(IBIS-TWO)や燃料節減効果の高い省エネ装置"MT-FAST"(船体付加物)など、安全運航や環境保全に関わる最先端の技術開発を進めています。

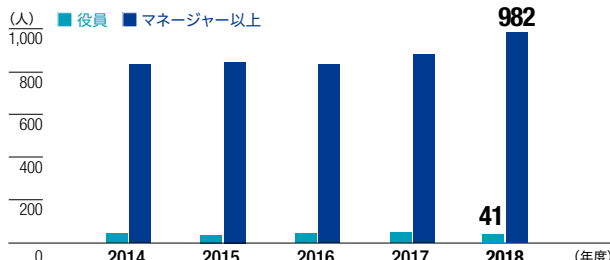
※ 特許件数は各年度末現在の件数です

社員の総合力強化を目指す NYKビジネスカレッジ受講者数(グループ社員を含む)



グループ社員の総合力強化を目指した研修体系「NYKビジネスカレッジ」は、60種類以上の研修プログラムで構成されています。

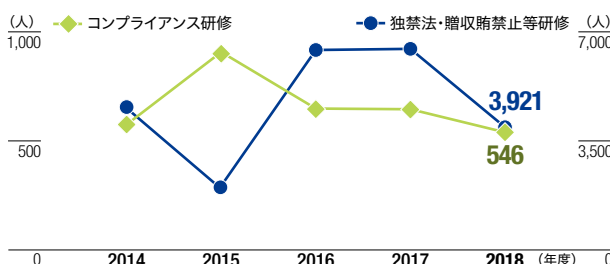
女性管理職者数(グループ社員を含む)



当社は1983年から女性活躍を推進しています。グループ社員を含め、女性管理職者数は着実に増加しています。

フルレポート版P86、87に各種データを掲載しています

コンプライアンスおよび独禁法・贈収賄禁止等研修受講者数



※ コンプライアンス研修受講者数は、本社および国内グループ会社の合計

※ 2015年度の独禁法研修は、海外グループ会社(アジア地域)の研修講師を当社法務スタッフから現地起用弁護士に移行したため、実施回数が減少しました。2018年度は邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い、対象者人数が減少しました

Chapter III 事業概況

当社グループは、世界トップクラスの船隊による海上輸送に加え、トラックや飛行機など海・陸・空にまたがる多様な輸送サービスを提供しています。また、長年培ってきた輸送技術とグローバルネットワークを活かし、ターミナルや倉庫の運営、完成車の納品前検査・補修・部品補給サービスなど、お客さまのニーズに合わせたソリューションを展開。船舶へのLNG燃料供給事業や風力発電などのクリーンエネルギーに関わる分野にも進出し、これからも競争力を高めながら社会に新たな価値を創出していきます。

一般貨物輸送事業

定期船

世界最大級の航路ネットワークで、きめ細かいサービスをグローバルに展開。

食料品／日用品／電化製品／自動車関連部品



航空運送

日本と北米、欧州、アジアを結ぶ、国際航空貨物輸送を展開。

半導体／精密機器／自動車関連部品



物流

世界590の物流拠点を活かし、グローバル化・多様化する物流ニーズに対応。

食料品／日用品／電化製品／自動車関連部品



不定期専用船事業

自動車輸送部門

世界最大級の110隻を保有。内陸輸送やターミナル運営サービスも提供。

乗用車／トラック／建設機械／鉄道車両



ドライバルク部門

世界各国の資源会社などと長期契約を結び、安全かつ安定的に輸送。

鉄鉱石／石炭／木材・チップ／穀物



リキッド部門

最適かつ安全な輸送手段で、エネルギーバリューチェーン全体をカバー。

原油／石油製品／ケミカル／LNG／LPG／海洋事業／グリーンビジネス

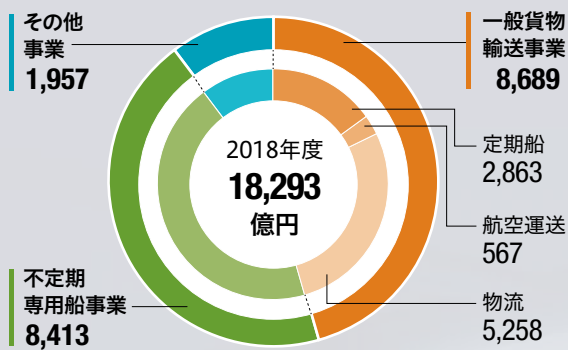


操舵室(ブリッジ)

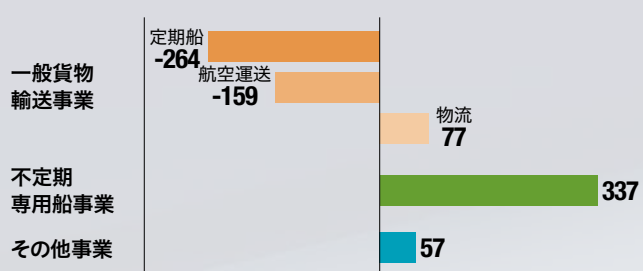
船長や航海士が操船を行う操舵室。操船の自動化が進んでも、安全な航海を司るのは人と人が持つ技術だ。常に周囲の状況に目を配り、変化に柔軟に対応しながら、船舶を寄港地へと導いていく。

At a glance

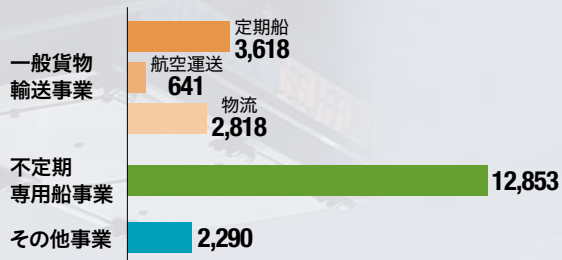
セグメント別売上高構成比※1(億円)



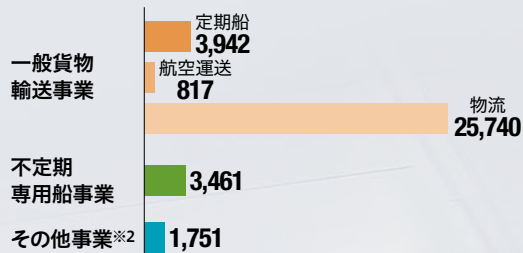
セグメント別経常損益※1(億円)



セグメント別資産合計※1(億円)



セグメント別社員数(人)



※1 連結消去前 ※2 管理部門を含む



中期経営計画の利益・財務目標達成に向けて 収益性向上と資産効率改善に努めます



代表取締役・専務経営委員
チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
経営企画本部長
高橋 栄一

2018年度の業績振り返り

ONE、NCAの業績不振から
大幅減益となり、
回復に向けた土台づくりに
尽力した1年でした。

2018年度の業績は、売上高1兆8,293億円、営業利益110億円、経常損失20億円、親会社株主に帰属する当期純損失445億円でした。前年度と比べると減収減益となりましたが、売上高の減少は主にコンテナ船事業のOcean Network Express Pte. Ltd.(ONE)への移管に伴うものであり、事業の規模縮小や不振を意味するものではありません。また、経常損益についてはONEの創業期の混乱による定期船事業の不振、日本貨物航空株(NCA)の行政処分に伴う航空運送事業の損失が影響し、大幅減益となりました。中期経営計画の最初の年として勢い良くスタートした2018年度でしたが、結果としては大きく躓いたと言わざるを得ません。

ONEについては、約8,000名の会社を短期間で一から立ち上げることは大変な作業であり、開業後の混乱が想定以上に長引きました。ただし、コンテナ船の備船に関する契約損失引当等を特別損失に計上し、当社グループとしても損は出し切ったと考えています。一方、NCAは大きな誤算だったものの、NCAの自社運航機材を1機種8機に絞り、自社運航から外した旧型機材を減損しました。ONE、NCAいずれも収支改善に一定のめどが付き、2019年度から心機一転、新たなスタートを切るための土台が整ったと思います。

また、ONEとNCA以外の部門は、中期経営計画の基本戦略をほぼ予定通り遂行することができました。経常損益の面でも、不定期専用船事業や物流事業は順調に回復して前年度比増益を達成しており、このまま突き進んでいけばいいと感じています。

2019年度の業績見通し

ONEの黒字化とNCAの 業績改善に加えて 他事業も堅調な推移を見込んでおり 増益を予想しています。

ONEとNCAから申し上げますと、ONEは2019年度に黒字化し、約85百万ドル(約90億円)の当期利益を予想しています。現在は、収支改善に向けて貨物ポートフォリオ・プロダクト・組織それぞれの最適化に取り組んでおり、当社は株主としてそれらの遂行状況をモニタリングしていきます。NCAについては、飛行機の稼働率と整備コストの面で課題が残っており、黒字予想を出せるには至っておりませんが、運航を再開したボーイング747-8F 8機の稼働率向上とアトラス社へのリースアウト3機の有効活用による輸送量拡大を目指します。その結果、定期船事業と航空運送事業はいずれも大幅な業績改善を見込んでおり、物流事業においてもさらなる成長を期待しています。

不定期専用船事業については、ドライバルク部門は高コスト備船の期前返船など、引き続き船隊ポートフォリオの整備を進めていきます。リキッド部門は、重点投資分野のLNGおよび海洋事業において多くの新規案件が出てくるのが想定されますが、投資額が大きいこともあり、収益性を十分吟味しながら投資を積み上げていく必

要があると考えています。自動車輸送部門は、同業他社に比して競争力があり、ノウハウも成熟していることから、安定収益の柱という位置付けは変わりません。これらを踏まえ、2019年度は増益を見込んでいます。

なお、2019年度の大きなトピックは2020年1月からスタートするSOx(硫黄酸化物)規制です。船の運航を止めないことはもちろん、収支の観点からはコスト負担への対応が不可欠ですが、当社グループとしては十全に対策を講じています。環境保全の観点から、業界を挙げて取り組むべき問題としてお客さまの理解も得られつつあります。

中期経営計画の進捗

経常利益とROEの 目標達成は十分可能、 自己資本比率とDERは 一段高いレベルを目指します。

中期経営計画の利益・財務目標として、ROEはmin8%、経常利益は700~1,000億と設定しています。2019年度の予測はROE5.3%、経常利益370億です。経常利益については、2020年度にNCAの黒字化を目指しており、加えて2019、2020年度にはLNG新規プロジェクトからの安定的な利益貢献も始まります。それらの積み上がりを考慮すると、目標は十分にクリアできるもの

2018年度の業績および2019年度の業績予想

(億円)

	2017年度	2018年度	増減額	2019年度(予想)	増減額
売上高	21,832	18,293	△3,539	17,300	△993
営業利益	278	110	△167	380	270
経常利益	280	△20	△300	370	390
親会社株主に帰属する当期純利益	201	△445	△646	260	705
平均為替レート	111.19円/US\$	110.67円/US\$		105円/US\$	
期末為替レート	106.24円/US\$	110.99円/US\$		—	
平均消費燃料油価格	US\$341.41/MT	US\$442.49/MT		US\$430/MT	

と想定しています。ROE5.3%も、目標達成までの過程と捉えています。2018年度には、政策保有株式や保有不動産の売却によって約220億円の特別利益を計上し、資産の流動化を進めました。さらなるROE向上を実現するため、収益性向上やコスト削減、資産効率改善に取り組んでいきます。

自己資本比率は2018年度末時点で25%を若干下回りましたが、ボラティリティが高い海運業界ではこの比率をもっと高める必要があると思っています。25%は最低ラインであり、30%以上の確保が必要です。DERは1.5倍以下を掲げていますが、限りなく1に近づけることを目指します。

これらの数値目標を実現するために現在推進しているのが、中期経営計画の基本戦略です。基本戦略Step1では市況耐性の強化に向けて、ドライバルカーの船隊構成を見直し、期限前返船を進めています。2018年度は業績の厳しいなかで7隻を決め、3年間で20隻という目標に対して良いペースでスタートできました。期限前返船は痛みを伴う施策ですが、将来のためにやり遂げるべきこととして、今後も躊躇せず実行していきます。

基本戦略Step2は、運賃安定型事業のさらなる強化です。なかでもLNG・海洋事業を重点投資分野と位置付け、積極的な案件獲得を推進します。LNG・海洋いずれも収益性の高い案件から順番に浮上するとは限らないため、案件の選別が極めて重要です。当社グループがコントロールできない側面もありますが、必ず獲得すべき

大型案件を分類するなどして、選別の精度を上げていきます。また、海外パートナーとの連携やレバレッジを向上させる投資技術を組み合わせながら、BSを膨らませることなく大きなリターンを生むような投資に努めていきます。このように、案件の選別と投資技術の両方の観点から、資本の効率性を意識して投資を進めていきます。

財務戦略

大型投資を要する
海運業の特性に甘んずることなく
資産効率の向上に
努めていきます。

前提として、海運業は他業界に比べて長期かつ多額の投資が必要という特徴があります。そうしたなかで、人々の暮らしを支えるインフラとして機能し続けていくためには、ローリスクで堅実にリターンを得ていくことが基本姿勢となります。格付機関も、海運業の負債比率の大きさに関してはやや特別視しています。ただし、その前提を踏まえても現状は負債への依存度が高すぎると認識しています。

当社グループは負債を抱えるリスクとコストをコントロールするために、借入金に関しては、資産(収入)サイドの通貨、金利リスク、期間等を考慮しながら適切に管理しています。有利子負債の全体額も抑えており、1兆円

中期経営計画(2018年度~2022年度)の利益・財務目標

	2017年度実績	中期目標
経常損益	280億円	700~1,000億円
ROE	3.8%	min 8.0%
自己資本比率	27%	min 30%
DER	1.78倍	1.5倍以下
為替レート	111.19円/US\$	105円/US\$
燃料油価格	US\$341.41/MT	HSFO※1 US\$320/MT LSGO※2 US\$620/MT

※1 HSFO: High Sulphur Fuel Oil ※2 LSGO: Low Sulphur Gas Oil

程度を維持しています。また、以前は1,000億円以上あった現預金も、グループ内資金の有効活用などにより800億円まで減少させました。「手元に余分なお金を残さないこと」は財務の基本です。現預金を減らすことで手元流動性の問題が生じるという議論はあるかもしれませんが、当社はコミットメントライン(借入枠)を十分に確保しており、その点に関しては全く問題ありません。

資金調達に関しては、一定の直接金融を継続していく方針であり、社債投資家の期待に応えるため、今後も一定の比率で社債を発行していきます。調達メニューの一つが、2018年5月に発行したグリーンボンド(第40回無担保社債)です。外航海運業界で世界初となる先進的な取り組みとして注目を集め、これまで当社の社債を買ったことがない投資家にも興味を示していただきました。今後も有効な資金調達手段として活用していきます。

投資計画

WACCに基づく
独自のハードルレートを設け、
投融資委員会にて
客観的に判断しています。

投資案件に関しては、今後数年間の営業キャッシュフローを予測し、各部門からの投資計画と睨み合わせて、フリーキャッシュフローがプラスになることを基本として、社内の取締役および企画・財務担当役員ほかからなる投融資委員会で検討します。投資基準としては、加重平均資本コスト(WACC)から導き出した当社グループ独自のハードルレートを設けて判断しています。

ただし、いったん投融資委員会を経て決定した投資案件も、実際にプロジェクトがスタートしたら計画通りに進捗しない場合があります。その原因を分析し必要に応じて見直すことが重要だと考えており、今後は、投資案件を客観的にレビューするプロセスをより意識していきます。



配当政策

長期保有の株主の皆さまへの
安定配当を重視し、
配当金の下限を設けました。

以前より、株主への利益還元の目安として、連結配当性向25%を掲げています。当面の基本方針は安定的な配当であり、考え方の根底にあるのは「長期保有の株主の皆さまに安心していただけるよう報いていく」ことです。そのため、業績が変動するなかでも一定の配当を株主の皆さまにお約束したいと考えています。そこで、配当の下限を設けるべく取締役会で議論をしました。赤字決算となった2018年度の配当を通期(年間)20円としましたが、これを当面のミニマムラインとします。

将来的には、中期経営計画の進捗、投資計画および業績見通しを踏まえて、DOE(株主資本配当率)の採用を含めたあるべき配当政策を検討するつもりです。2018年度に大幅減益となったこともあり、まずは気を引き締めて2019年度に業績を回復させることが第一と思っています。

株主や投資家の皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

一般貨物輸送事業

社会インフラとしての責務を全うし、早期の業績回復を目指します



日本郵船グループの理念と文化への思い

一般貨物輸送事業は人々の生活を支える製品や半製品を運んでおり、それらを必要とする最終ユーザーを意識することが、「Bringing value to life.」だと考えます。これからの担う社員には、自由闊達で風通しの良い社風を維持するとともに、多国籍・多文化の人々と仕事を進めるうえでの多様性を大切にしながら、変化を躊躇せず自ら行動してもらいたいと思っています。

取締役・専務経営委員 一般貨物輸送本部長 原田 浩起

定期船

事業概要

邦船3社で設立したOcean Network Express Pte. Ltd.(ONE)に定期コンテナ船事業を移管し、2018年4月から営業を開始しました。海外ターミナル事業についてもONEへの移行準備を進めています。国内ターミナル事業では、三菱倉庫(株)と共同で持株会社を設立し、さらなる競争力向上を図ります。

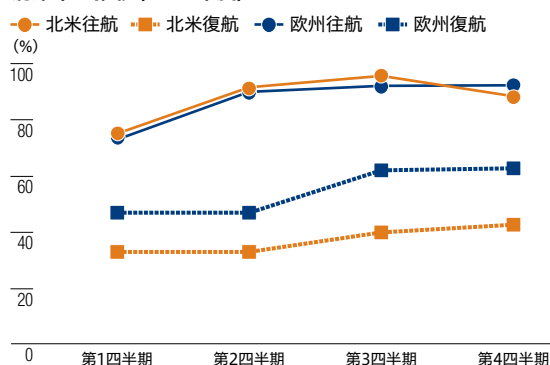


ONEの目指すビジネスモデルを追求し、V字回復へ前進

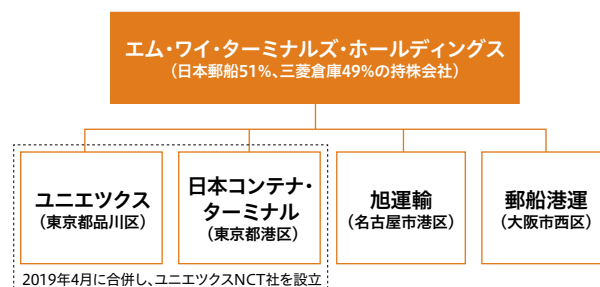
コンテナ船事業の統合会社ONEは、4月の営業開始後、要員の確保やビジネスプロセスの転換に想定以上の時間を要したものの、7月以降は正常化しました。ONE発足後から、3社のベストプラクティスの融合を目指したチームワークを発揮し、当初の目標とした統合効果1,100億円の8割程度を達成しています。今後は、旧3社サービスのムダ・ムリ・ムラの徹底的な排除や、粗利を最大化する往復航貨物構成のポートフォリオ変革など、ONEの目指すビジネスモデルを追求します。それにより業績のV字回復を図り、ONEの中期計画で掲げた年間500～600百万ドルの利益水準を早期に達成するよう進めていきます。

海外ターミナルについては、引き続き3社間での議論調整を進め、2019年度中のONEへの継承を目指します。一方、国内ターミナルについては、ターミナル運営でトップクラスのノウハウと競争力を持つ三菱倉庫(株)とのJV持株会社を設立しました。京浜、名阪神の当社ターミナルを同社の下で運営し、競争力をさらに向上させていきます。

消席率の推移(2018年度)



国内ターミナル再編



航空運送

事業概要

日本貨物航空(NCA)は、北米・欧州・アジアとの国際航空貨物輸送を展開しています。2018年7月、航空機に不適切な整備作業があったとして国土交通大臣より改善命令を受け、8月に69項目の改善計画書を提出、2019年6月末までにすべての改善措置を完了しました。



1機種8機体制のもと、安全・安定的な運航を徹底

NCAは行政処分後、改めて安全を第一と考え、当時運航していた11機をいったん「すべて停止し、整備・点検を実施しました。また、運航体制をそれまでの2機種11機から1機種8機に変更し、整備の徹底および効率化を図りました。残りの3機については、米国ATLAS社にリースアウトし、そのスペースを活用することで、より柔軟な航空貨物輸送を提供する計画です。

今期はまだ黒字には至らない見通しですが、整備と機材

運用のバランスを取り、徹底した安全かつ安定的な運航とATLAS社のスペースを有効活用した輸送により、収支改善を図っていきます。

747-8F 運航復帰スケジュール

	6月17日 全便運航 停止	第2四半 期末	第3四半 期末	第4四半期		
				1月末	2月末	3月末
運航機材数	0	3	6	8	→	

物流

事業概要

2018年2月には、地域・事業ともにバランスの取れたポートフォリオを強みとする郵船ロジスティクス(YLK)を完全子会社し、グループの連携を強化。グローバル化・多様化する物流ニーズに対応し、世界45カ国590カ所の拠点を活かした多彩な物流ソリューションを提供しています。



シナジーの最大化とともに、さらなる付加価値の提供を目指す

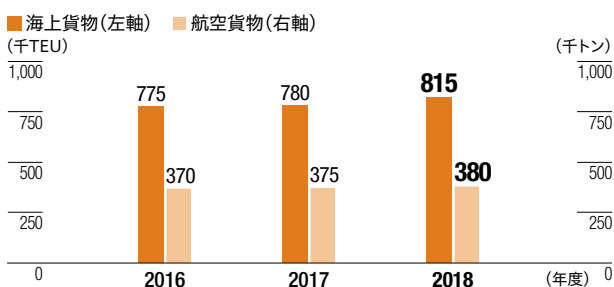
物流事業は当社グループの安定的な収益基盤であるものの、YLKの中長期経営計画「TRANSFORM2025」の目標達成のためには、さらなる飛躍が不可欠です。グループのシナジーを最大化すべく、自動車物流事業およびNYKバルク・プロジェクト(NBP)との協業や、IT部門の連携を進めています。また、定期コンテナ船事業の経験を活かし、フォワーディング事業における膨大なドキュメンテーション業務をアウト

ソーシングすることで業務効率化を図る計画です。

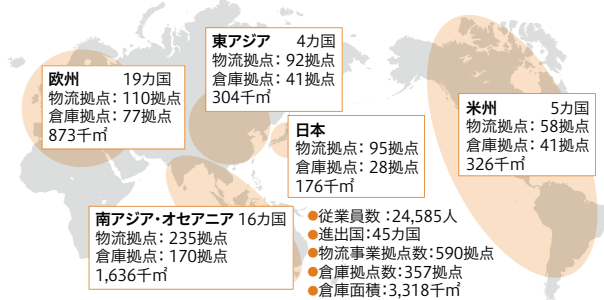
今後も、集荷力やスペース購買力の向上を図るとともに、OCM※などの付加価値サービスを強化し、収益力向上を目指します。また、デジタルフォワーディングなどイノベーション推進にも努めます。

※OCM(オリジンカーゴマネジメント):製品の発注時点から、現地工場での進捗状況、国際輸送や最終目的地への配送に至るまでの物流管理、サプライチェーンの可視化

海上フォワーディング・航空フォワーディングの取扱推移



物流事業拠点(2019年3月末現在)



弛まぬ工夫と技術力で自動車産業の大変革期に向き合います



日本郵船グループの理念と文化への思い

今や暮らしの一部となった「自動車」を世界中で待つお客さまに届け、社会の発展を支える。これが当部門の「Bringing value to life.」だと考えています。当部門のキーワードはAABS(明るく・慌てず・敏捷に・そしてしなやかに)。弛まぬ工夫と柔軟性と情熱、そして持ち前のチームワークを活かし、常にお客さまのご要望を先取りしていくことが我々の使命です。

常務経営委員 自動車輸送本部長 曾我 貴也

事業概要

世界最大級の110隻の自動車専用船を運航し、国内外の自動車メーカーの完成車輸送に携わっています。長距離の海上輸送のみならず、欧州や東南アジア地域内での近海輸送や鉄道・トレーラーによる内陸輸送に加え、自動車専用船ターミナルやPDI※施設の運営など高付加価値サービスも提供しています。

※PDI: 納品前点検・補修・部品装着



事業環境認識

モビリティサービスの進展が物流を変える

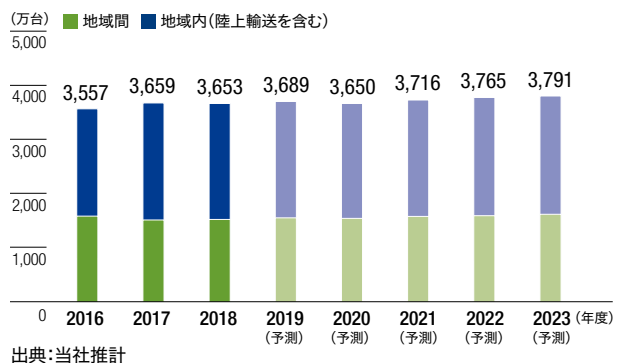
「Connected」「Autonomous」「Sharing」「EV」の頭文字をとった「CASE※」というキーワードが自動車産業の大変革期の象徴として使われていますが、そのなかでは「C」が最も急速に実現しつつあるように思います。DCM(車載通信機)が普及し、個々の車両に搭載されることで、車両を通じて社会生活のさまざまなデータの収集が可能となります。データは車両の不具合の予知や早期発見のみならず、車両周辺の生活情報としても活用されます。都市部や地方、または国ごとの社会インフラ整備のスピードの違いによって、今はまだCASEの進展には濃淡がありますが、「C」の実用化と普及は「A(自動運転)」の技術開発や「S」の進展をさらに後押しするでしょう。

グローバルな新車需要は、過去10年での年率2~3%の伸びに対して若干鈍化はするものの、今後も少なくとも年率1~2%の成長が予測されています。すでに成長が飽和状態の国もあれば、これからクルマ社会が急速に発展する国

もあり、また環境対策として陸上トレーラーから鉄道や沿岸海上輸送に転換を図ろうとする国もあります。的確に需要の動きを読み、最適な輸送モードを組み合わせ、必要な数量を必要なタイミングで輸送することが、当社グループの差別化だと考えています。

※CASE: Connected(つながる車)、Autonomous(自動運転)、Sharing(カーシェアリング)、EV(電気自動車)

世界自動車荷動き台数(地域間・地域内)



基本戦略と重点施策

サプライチェーンの効率化やLNG燃料船をはじめとする環境対応に注力

CASEの進展は完成車物流の効率化にもつながります。自動運転技術は荷役作業負荷の軽減や人出不足対応・事故軽減に役立つ可能性を持っています。また、DCMの普及は、海上輸送中に個々の車両の陸揚げ後の細かい物流行程をあらかじめ知らせることを可能とし、納期の早期化やサプライチェーンの効率化に寄与するものと考えています。

「サプライチェーンの効率化＝輸送の無駄の排除」は、それそのものが物流過程でのCO₂(二酸化炭素)の削減を可能にしますが、それに加えて自動車専用船の環境対応にも注力しています。2020年1月から始まるSO_x(硫黄酸化物)規制は入り口に過ぎず、温暖化ガスのNO_x(窒素酸化物)やCO₂の世界的な削減目標も段階的に厳しくなっていきます。自動車専用船は、おおむね船齢30年まで使用するため、こ

れからの新造船は将来の環境規制を見据えておく必要があります。当本部としては、LNGを主燃料とし、バッテリーとのハイブリッドで動く新型自動車専用船を今後20～30年の主流船型と位置付け、実用化に向けてお客さまや造船所等と話を進めています。

また、ベルギーのInternational Car Operators N.V.(ICO)自動車専用船ターミナルには11基の発電用風車を建設し、2020年度に風力発電事業を開始する予定です。さらに、PDI施設内での汚水リサイクル設備やEV車用のバッテリーチャージステーションの設置など、ICOを当社グループのグリーンターミナルと位置付け、他のターミナルへの展開も検討していきます。

強みと課題

高度な物流技術を活用しフレッシュな車両品質のままお届けする

各国の経済状況によって、お客さまの生産・販売・船積み計画が急な変更を余儀なくされるケースもあります。世界最大規模の船隊を有する当社だからこそ、こうした変更に対してフレキシブルに対応できるというのが大きな強みです。

また、他社との大きな差別化要素として、当社グループの持つ物流技術があります。工場から出荷された時のフレッシュな車両品質をそのまま維持して最終の購買者にお届けすることが私どもの使命ですが、その達成に向けてビッグデータ活用を主軸とした取り組みを進めています。例えば、本船からリアルタイムで送られる航海中のデータを利用して、機関係の各種データを本船乗組員だけでなく陸上側でもモニターし、エンジン異常等の予兆管理や事故の未然防止に活用しています。また、刻々と変わる気象状況と照らし合わせて、燃費効率を最大化しつつ安全・安定運航できる航海ルートを本船と陸上側で随時相談・決定するなど、本船トラブルによる物流遅延や物流ダメージの回避を図っています。さらに、航海中の揺れ具合を陸上施設にある振動台で再現し、各車両の固縛方法や強度を見直すことで、物流ダメージの回避と物流コストの低減に努めています。

加えて、船体の維持保全や乗組員の労務管理・スキル向上を担当する船舶管理会社のなかに、CCO(チーフ・カーゴ・オフィサー)という役職を新設しました。CCOには、「運ぶ車両

にいかなるダメージも与えない」という視点から船体品質の維持向上や乗組員の指導の実践をお願いしています。陸上担当者の訪船活動も積極的に進め、船の品質を見る目を増やすことでトラブルの未然防止の一助としています。

これらすべての物流技術は、陸上・海上問わず全社員のチームワークと好奇心と情熱で今まで築き上げてきたものです。これからも弛みなく技術の向上に努め、世界No.1の完成車物流サービスプロバイダーとしてさらなる進化を図りたいと考えています。

世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング(2018年12月末現在)

ランキング	会社名	隻数	シェア (%)	キャパシティ (台数)	シェア (%)
1	日本郵船	103	14.7%	621,059	15.2%
2	商船三井	86	12.3%	516,509	12.6%
3	川崎汽船	80	11.4%	476,097	11.6%
4	EUKOR	71	10.1%	475,525	11.6%
5	GRIM	62	8.9%	280,837	6.9%
6	GLOVIS	60	8.6%	401,890	9.8%
7	WWO	54	7.7%	367,165	9.0%
8	HAL	46	6.6%	307,425	7.5%
9	NMCC	12	1.7%	67,400	1.6%
合計		700		4,091,410	

出典: Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2018"を参考に当社作成
備考: キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としています

市況耐性の強化とともに構造改革を着実に進めています



日本郵船グループの理念と文化への思い

業績が好調なときは「黒字はすべての悪いところを覆い隠す」、低調なときは「赤字はすべての良いところを覆い隠す」となりがちです。だからこそ、部門の方針を共有するために積極的な情報発信を心がけています。どのような事業環境にあっても状況を適正に判断・評価し、若手社員の前向きな運航効率改善やコスト削減の取り組みを後押しする企業でありたいと考えます。

常務経営委員 ドライバルク輸送本部長 浦上 宏一

事業概要

日本のみならず世界各国の製鉄、電力、製紙会社や資源会社等と長期契約を結び、世界の経済活動に不可欠な鉄鉱石、石炭、木材チップなどのバルク貨物※を安全かつ安定的に輸送しています。構造改革による適正な船隊構成への転換を進めると同時にマーケット対応力を高めることで市況耐性を強化しています。

※バルク貨物：梱包されずに輸送される貨物



事業環境認識

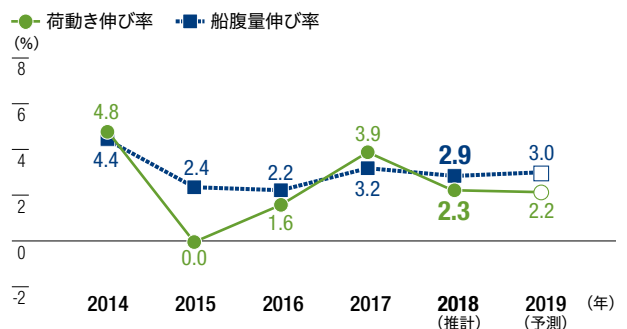
市況の低迷は一時的であり回復の見込み

2018年度を振り返ると、前半は堅調だったものの、第4四半期は米中貿易摩擦や中国の景気減速、ブラジルの鉱山ダム決壊事故などのネガティブ要因が重なり、市況が低迷しました。ただし、これは前半の期待値も相まって、足踏みに対するセンチメント（市場心理）が過剰に働いた結果であり、実際の船腹量と貨物需要はバランスが取れていることから、この不調は一時的なものと思込んでいます。

中長期的な観点でインパクトをもたらす動きとしては、脱炭素化をはじめとする環境課題があります。その一つは、2020年からスタートするSOx（硫黄酸化物）規制です。こちらは規制対応のためのスクラバー（脱硫装置）搭載工事に伴う稼働船腹の減少や老齢船の退出促進が見込まれるため、需給改善要因と考えています。一方、当部門の貨物の一つである石炭は、化石燃料として世界中から逆風を受けています。しかし、お客さまである電力会社にとっては電力の安定供給が最大の使命であり、ただちに縮小するとは考え

ていません。特に、東南アジアや今後人口の増加が見込まれる地域においては、安価な電力を確保するために石炭火力が求められており、当面は需要が継続すると見込んでいます。今後も、常に一つの見方で決めつけることなく、需要の変化を注視しながら、柔軟に対応できるよう船隊を整備していく考えです。

荷動き・船腹量伸び率推移



出典：Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2019)を参考に当社作成

基本戦略と重点施策

市況エクスポージャーの徹底管理と長期契約の維持・拡大を両輪として推進

当部門の収益の柱となっているのが、鉄鉱石や石炭、木材チップなど、資源を大量に輸出、調達するお客さまと長期契約を結び、専用船で安全かつ安定的に貨物を運ぶビジネスです。社会情勢や世界経済が刻一刻と変化していく現在、お客さまのニーズも変化しており、将来的には長期契約の期間・割合が減る傾向にあると認識していますが、産業・生活に欠かせない資源を輸送するという使命のもと、今後もインダストリアルキャリアとしての役割を全うし、コアビジネスとして維持・拡大を図っていく考えに変わりはありません。

一方で、中期経営計画でも掲げた市況変動への耐性強化に向けて、2018年4月に発足したのが不定期船グループです。不定期船グループでは市況エクスポージャー※を集中的に管理しています。同時に、効率的な配船を追求し、契約の

時期や期間に応じて最適な船を調達することにより、着実に利益を積み重ねています。市況が低調でも、一定の利益を確保できる仕組みを築くことが目的です。例えば、不定期船の運航においては、貨物を積んでいない航海（バラスト航海）の比率をいかに低くして収益性を上げるかが重要ですが、当社グループはバラスト航海比率を他社より低く抑えているなど、成果も見えてきています。

今回、不定期船グループを設けて新体制としたことで、長期契約の維持・拡大と市況変動への対応という両輪の位置付けおよび重点施策が明確になりました。これに加えて、積年の課題である高コスト備船の返船も確実に遂行し、安定的な黒字計上に向けて力強く前進していきます。

※市況エクスポージャー：長期契約を持たず、市況変動に晒される船舶

強みと課題

営業ネットワークと運航・海技力を活かして付加価値を提供

当社グループの強みの一つは、グローバルな営業ネットワークです。韓国・中国・シンガポール・ベルギー・アメリカ・インド・ブラジルに拠点を配して、顧客との密接なネットワークを構築し、世界中で詳細な貨物情報にアクセスできる体制を整えています。長期契約の維持・拡大と市況変動への対応という両輪のいずれにおいても、このネットワークが大きな強みとなります。

もう一つは、運航・海技力です。過剰流動性のなかでドライバルクに新規参入するプレーヤーが増え、全体としては、事故の増加や運航レベルの低下につながりました。その結果、お客さまから要請される船質レベルが高まり、国際的な基準で船質を評価するという動きが出てきました。当社グループは、船舶管理の質、運航力という点で業界をリードしていると自負しています。海務・工務部門や戦略技術子会社である(株)MTIと連携して海技の経験と技術の知見を活用するとともに、船舶管理会社との密接な連携による安全かつ安定的な運航を提供できることは、他社との大きな差別化要素であると考えています。従来はこの強みを営業活動に十分に活かしていないという課題もありましたが、最近では、資源メジャーのお客さまへの荷役効率化の提案やバイオ燃料の活用など、課題解決のパートナーとしてお客さまと

の協業を通じた新たな付加価値の提供も始まっています。

さらに、世界有数のドライバルク船隊を保有するスケールメリットを活かしたコスト低減を追求しています。現在、スクラバーやバラスト水処理装置設置のためのドック需要の逼迫も見据え、ドックヤードを確実に確保するための包括契約の締結や、グループ内での集中購買などを進めています。

ドライバルカー船隊ランキング(2019年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン (千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	30,484	292
2	日本郵船	16,492	179
3	China Merchants	13,696	114
4	川崎汽船	13,256	113
5	Fredriksen Group	12,690	105
6	Star Bulk Carriers	11,703	106
7	商船三井	11,652	101
8	Berge Bulk	10,965	53
9	Angelicooussis Group	9,168	52
10	Oldendorff Carriers	8,477	83
11	Polaris Shipping	8,381	33
12	Pan Ocean	8,359	59
13	今治造船	8,196	82

出典:Clarksonデータベースより当社集計

エネルギーバリューチェーンを俯瞰した事業展開を進めます



日本郵船グループの理念と文化への思い

原油、LNGなどのエネルギー資源と石油製品の輸送を担う当本部のミッションは、「Bringing energy to life.」——人々の暮らしに欠かせないエネルギーを届けることです。そのためには何よりも安全が重要であり、安全を最優先する企業文化の浸透に努めてきました。安全・安定輸送を前提としながら、今後も時代の変化を捉え、より柔軟な発想で新たな価値創出に挑戦していきます。

常務経営委員 エネルギー輸送本部長 **河野 晃**

事業概要

リキッド部門は、原油タンカー（VLCC）、プロダクトタンカー（MR/LR）、LPG船やLNG船、FPSO※など約170隻の業界有数のフリートを駆使し、エネルギーバリューチェーン全体をカバーする事業を展開。LNG燃料供給事業や風力発電などの再生可能エネルギーに関わる分野にも進出しています。

※FPSO: Floating Production, Storage and Offloading system



事業環境認識

エネルギーの需要動向を踏まえ、新たなビジネス分野にも積極的に参画

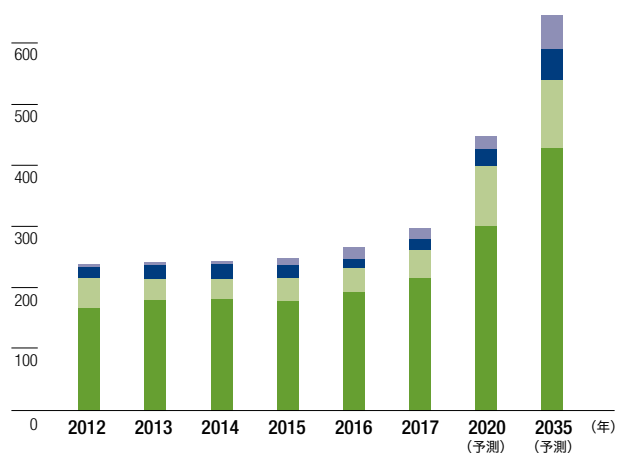
当社では、IEA（国際エネルギー機関）が毎年発行するWorld Energy Outlook (WEO) をエネルギー需要動向の指標の一つとして定点観測しています。WEOでは、New Policies Scenario (NPS: メインシナリオ) と Sustainable Development Scenario (SDS) の二つのシナリオが示されています。新興国の経済成長と世界の人口増加により、メインシナリオでは、2040年に向けて1次エネルギーが27%増加する見込みです。石炭と石油の需要は横ばい、天然ガスが大きく伸びる予想ですが、ここ数年、再生可能エネルギーへの要求の高まりや発電効率の向上に伴い、天然ガスの伸びが若干小さくなる傾向にもあり、毎年メインシナリオが少しずつ変化してきています。

当部門では、主に長距離大量輸送を得意とするビジネスモデルを展開していますが、今後は再生可能エネルギーに代表されるような地産地消型のエネルギーや日本周辺海域での資源の探鉱・開発を目的とした国家プロジェクトへの

参画など、バリューチェーン戦略をさらに深掘りしていきます。それにより、従来の輸送という枠組みを超えて、新たなビジネス分野の開拓を進めていく考えです。

LNG取引量と需要見通し

(百万トン) ■ アジア・オセアニア ■ 欧州 ■ 北中南米 ■ アフリカ



出典: IHS-CERA レポートを参考に当社集計

基本戦略と重点施策

LNG・海洋の重点分野とともにグリーンビジネスにも注力

中期経営計画の重点投資分野の一つであるLNGについては、中長期契約を中心に、現在75隻のLNG船隊を2022年までに100隻程度に拡大する計画です。LNGは、石油や石炭などに比べてCO₂やSO_x、NO_xの排出量が少なく、産出地域の偏在も少ないことから、堅調な需要拡大が見込まれています。従来、LNGの生産プロジェクトは長期契約が主流でしたが、生産拡大に伴いコモディティ化が進み、販売契約自体が中期化しています。船の調達においても中期契約が増え、スポット市場もできつつあります。今後は、LNG船隊全体を俯瞰して、契約終了期限の平準化や燃費効率に優れた新鋭船への入れ替えなど、バランスの取れた船隊構成を追求し、アセットリスクの最小化を図ります。

もう一つの重点投資分野である海洋事業に関しては、原油価格の安定に伴い、オフショアの油田開発の新規案件がブラジル沖などを中心に出てくる予定です。また、中長期的に環境

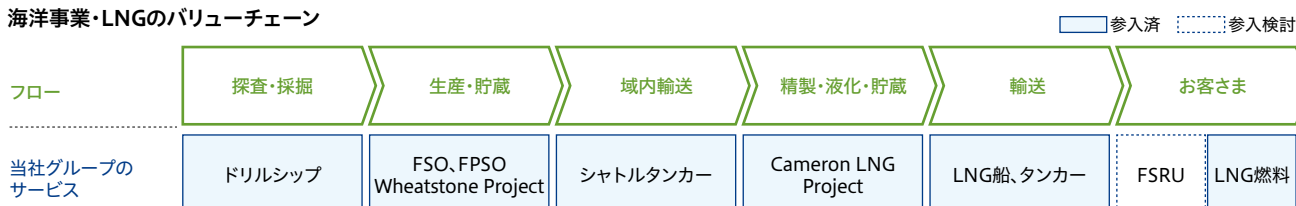
負荷の低い天然ガス・LNGの利用は新興国を中心にさらに進むと考えており、FSRU^{※1}やFLNG^{※2}なども含め、パートナーとの連携のもと、新たなプロジェクトへの参画を目指しています。

また、グリーンビジネスについては、2017年に新造船として世界初となるLNG燃料供給船をベルギーで就航させ、LNG燃料事業を立ち上げました。2020年中には国内（伊勢湾）でも同様のサービスを開始する予定であり、船用燃料の低炭素化を推進します。さらに、洋上風力発電やバイオマス、国交省の水素研究事業にもパートナーとともに取り組んでいます。今後、再生可能エネルギーの伸長にどう対応し、ビジネス化していくかを検討するため、2018年4月にグリーンビジネスグループを設置しました。

※1 FSRU: Floating Storage and Regasification Unit

※2 FLNG: Floating LNG

海洋事業・LNGのバリューチェーン



強みと課題

豊富なノウハウの活用とプロジェクトマネジメント人材の育成

当社グループには、国内外の多くのお客さまにエネルギー資源や石油製品を安全に輸送してきた実績と信頼があります。それを可能にしてきたのが、船舶管理や運航管理など海技関連のノウハウや船舶設計の技術力、そして営業やファイナンス組成などの豊富な経験と専門性を備えた多様な人材です。

また、当本部はバリューチェーン戦略を掲げ、船舶だけでなく、我々の知見を活かせる分野に進出してきました。例えば、当社グループは現在、地球深部探査船「ちきゅう」を用いた科学掘削事業に関与しています。今後は他のパートナーと共同出資する(株)オーシャン・ジオフロンティアを通じて、(独)石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)による三次元物理探査船プロジェクトに参画し、国内石油・天然ガスの基礎調査にも携わります。ここで得た知見により、将

来的に国外の石油探査事業に参画するチャンスが出てくるかもしれません。また、洋上風力においても、設置船や洋上メンテナンスなど、海上での作業は我々の技術力が活かせる分野です。バイオマスに関しても、輸送技術や新規の港湾建設など、当社グループのマリンコンサルティング会社のノウハウが活用可能です。

これからの当部門において重要なのは、エネルギー事業の動きを常に敏感に察知し、当社グループ内の知見の結集と必要リソースを確保し、新たなビジネスを組み立てる——すなわちプロジェクトをマネージできる人材の育成です。次世代を担う若手社員には、自分のポジションより一つ上の立場で物事を見る、考えることで、視野を広げながら、業務に取り組んでほしいと考えています。

10年サマリー

2009年度 2010年度 2011年度 2012年度 2013年度 2014年度

業績:

売上高	¥1,697,342	¥1,929,169	¥1,807,819	¥1,897,101	¥2,237,239	¥2,401,820
売上原価	1,520,932	1,622,045	1,661,112	1,704,591	1,991,043	2,127,207
販売費及び一般管理費	194,504	184,777	170,831	175,075	201,200	208,419
営業利益(損失)	-18,094	122,346	-24,124	17,434	44,995	66,192
経常利益(損失)	-30,445	114,165	-33,238	17,736	58,424	84,010
親会社株主に帰属する当期純利益	-17,447	78,535	-72,820	18,896	33,049	47,591
設備投資	237,969	278,570	309,288	302,326	248,230	199,343
減価償却費	98,019	100,198	100,857	97,522	105,956	101,045

年度末財政状態:

総資産	2,207,163	2,126,812	2,122,234	2,430,138	2,551,236	2,569,828
有利子負債	1,081,870	981,972	1,067,125	1,292,191	1,241,963	1,098,357
自己資本	661,232	684,627	579,342	650,490	720,270	810,311

キャッシュ・フロー:

営業活動によるキャッシュ・フロー	62,105	174,585	29,837	93,951	136,522	136,448
投資活動によるキャッシュ・フロー	-43,706	-162,781	-139,402	-135,566	6,409	26,755
財務活動によるキャッシュ・フロー	137,396	-100,161	72,159	177,966	-95,485	-199,007

1株当たり情報:

当期純利益(損失)	-127.13	462.73	-429.19	111.40	194.85	280.60
純資産	3,894.58	4,034.60	3,415.35	3,834.95	4,246.65	4,777.86
年間配当金	40.0	110.0	40.0	40.0	50.0	70.0
配当性向(%)	-	23.8%	-	35.9%	25.7%	24.9%

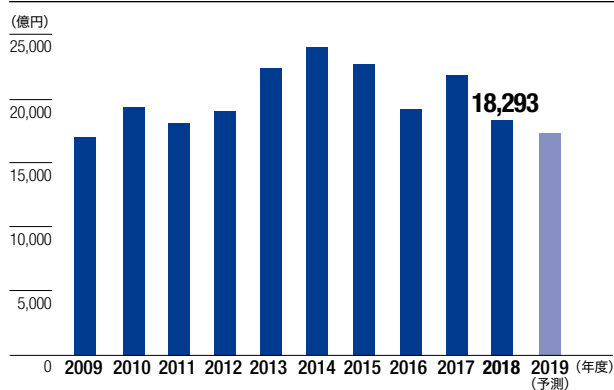
経営指標:

自己資本当期利益率(ROE)(%)	-2.9%	11.7%	-11.5%	3.1%	4.8%	6.2%
総資産当期利益率(ROA)(%)	-0.8%	3.6%	-3.4%	0.8%	1.3%	1.9%
税引後投下資本事業利益率(%)	-0.4%	4.6%	-0.6%	1.1%	2.3%	3.1%
デットエクイティレシオ(倍)	1.64	1.43	1.84	1.99	1.72	1.36
自己資本比率(%)	30.0%	32.2%	27.3%	26.8%	28.2%	31.5%

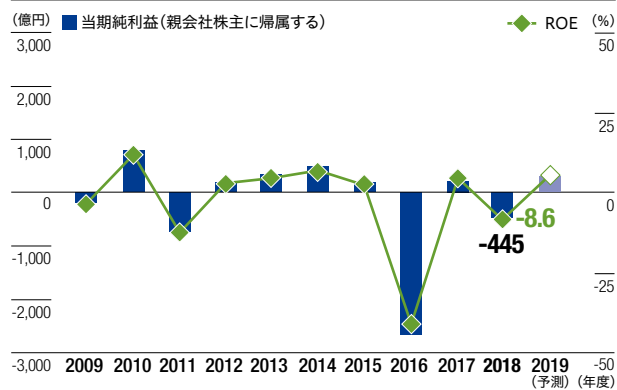
※ 配当性向は、当期純利益がマイナスである場合には記載していません

※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。当ページの1株当たり情報は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています

売上高

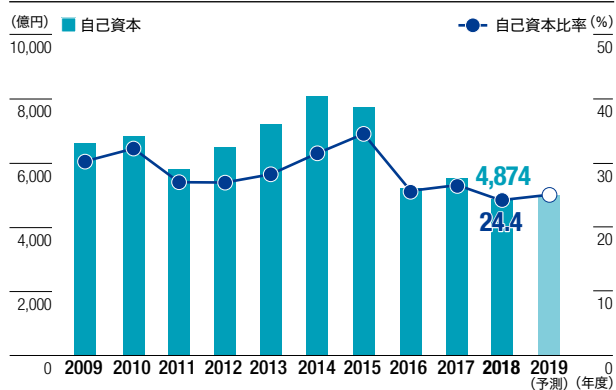


当期純利益(親会社株主に帰属する)/ROE

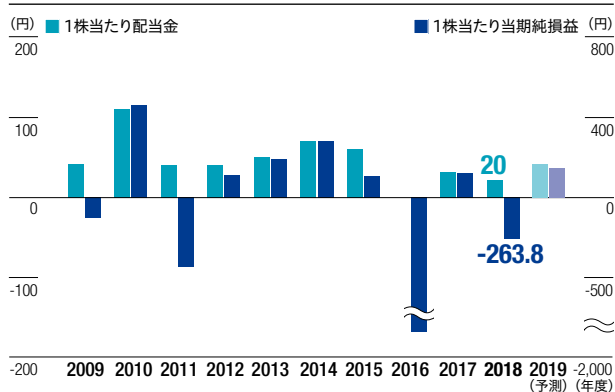


2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (予測)
(百万円)				
¥2,272,315	¥1,923,881	¥ 2,183,201	¥1,829,300	¥1,730,000
2,009,547	1,736,723	1,952,401	1,634,188	-
213,802	205,236	202,974	184,026	-
48,964	-18,078	27,824	11,085	38,000
60,058	1,039	28,016	-2,052	37,000
18,238	-265,744	20,167	-44,501	26,000
115,791	155,993	200,443	170,776	-
103,347	92,004	87,839	89,713	88,000
(百万円)				
2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	-
940,576	945,391	983,432	1,046,182	1,030,000
773,678	522,471	551,887	487,432	500,000
(百万円)				
142,857	27,924	89,090	45,260	96,000
-46,895	-144,612	-137,994	-132,292	-75,000
-160,260	1,952	17,587	62,715	-
(円)				
107.54	-1,572.35	119.57	-263.80	154.12
4,562.10	3,097.96	3,272.21	2,889.26	-
60.0	-	30.0	20.0	40.0
55.8%	-	25.1%	-	26.0%
(円)				
2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%	5.3%
0.8%	-12.4%	1.0%	-2.2%	-
2.6%	0.6%	1.7%	0.9%	-
1.22	1.81	1.78	2.15	2.06
34.5%	25.6%	26.6%	24.4%	25.0%

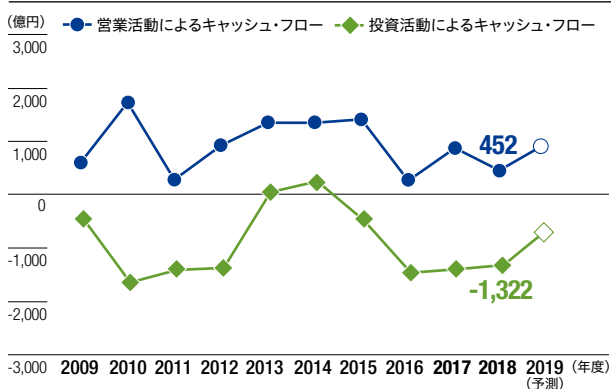
自己資本/自己資本比率



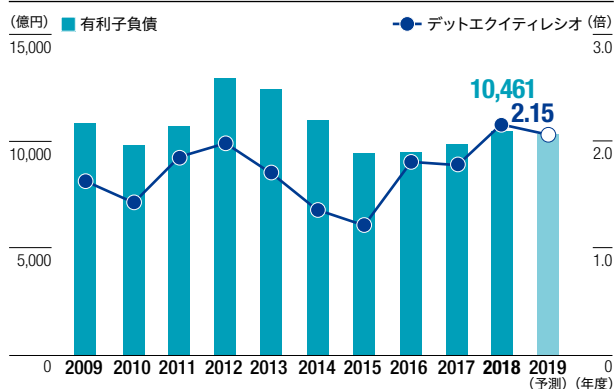
1株当たり配当金/当期純損益



キャッシュ・フロー



有利子負債とデットエクイティレシオ(グロス)



格付け

(2019年6月末現在)

格付会社	種類	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付(見通し)	A-(安定的)
	債券格付	A-
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付(方向性)	BBB+(ネガティブ)
	長期	BBB+
	短期	a-2
Moody's	発行体格付(見通し)	Ba1(安定的)

10年サマリー

セグメント別

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高:						
定期船事業	¥ 378,085	¥ 462,163	¥ 418,744	¥ 441,863	¥ 617,494	¥ 696,352
ターミナル関連事業	110,279	122,419	140,089	140,804	-	-
航空運送事業	62,579	87,234	82,612	77,864	88,854	99,110
物流事業	341,782	390,929	365,191	366,829	431,567	486,919
不定期専用船事業	733,471	796,430	730,854	795,587	988,489	995,851
不動産業	12,154	11,458	10,849	10,423	9,946	9,504
客船事業	35,155	35,877	32,471	35,042	45,270	49,802
その他の事業	155,981	163,535	184,577	173,635	192,767	170,607
消去・全社	-132,148	-140,878	-157,571	-144,950	-137,150	-106,327
連結	1,697,342	1,929,169	1,807,819	1,897,101	2,237,239	2,401,820
経常利益:						
定期船事業	-55,445	30,248	-44,757	-9,433	-782	9,807
ターミナル関連事業	2,926	6,699	7,748	6,952	-	-
航空運送事業	-15,182	7,817	3,384	-4,862	-7,371	699
物流事業	1,554	7,750	9,266	4,773	6,534	10,794
不定期専用船事業	36,604	60,414	-7,786	18,623	54,884	60,082
不動産業	4,909	4,368	3,902	3,940	3,824	3,257
客船事業	-4,093	-2,688	-5,823	-3,744	717	2,117
その他の事業	-1,732	-459	811	1,475	672	-596
消去・全社	13	15	15	11	-55	-2,153
連結	-30,445	114,165	-33,238	17,736	58,424	84,010
資産:						
定期船事業	275,877	259,367	261,554	280,701	452,479	499,804
ターミナル関連事業	135,983	138,134	158,466	166,070	-	-
航空運送事業	64,329	59,992	69,766	90,311	78,845	56,221
物流事業	208,477	215,219	205,224	217,455	237,998	274,382
不定期専用船事業	1,237,619	1,302,705	1,295,649	1,412,501	1,502,207	1,501,200
不動産業	56,790	53,842	54,596	57,372	53,841	56,835
客船事業	33,214	27,397	28,117	28,659	33,786	44,273
その他の事業	507,599	507,564	457,568	607,828	552,979	414,123
消去・全社	-312,727	-437,410	-408,711	-430,536	-360,902	-277,012
連結	2,207,163	2,126,812	2,122,234	2,430,364	2,551,236	2,569,828
減価償却費:						
定期船事業	8,452	9,535	11,471	12,607	16,858	17,660
ターミナル関連事業	4,676	4,785	4,776	4,789	-	-
航空運送事業	688	740	787	2,320	2,247	2,595
物流事業	6,563	6,139	6,214	6,376	7,327	8,043
不定期専用船事業	73,353	74,958	73,710	67,388	75,469	68,688
不動産業	1,027	831	924	909	917	1,090
客船事業	1,796	1,843	1,860	2,044	2,114	1,800
その他の事業	1,472	1,375	1,122	1,094	1,030	1,387
消去・全社	-11	-13	-10	-8	-9	-220
連結	98,019	100,198	100,857	97,522	105,956	101,045

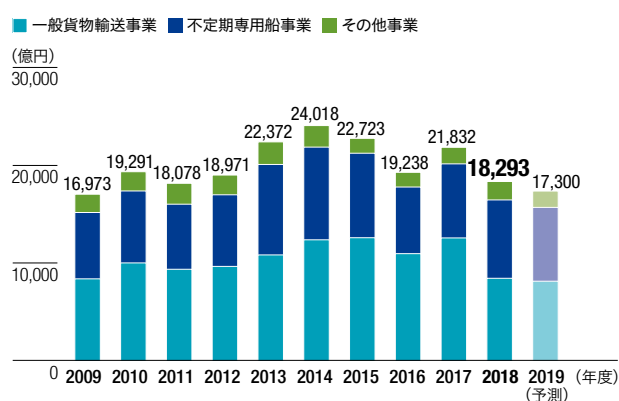
※ 2013年度より「ターミナル関連事業」は「定期船事業」に含めて表示する方法に変更し、また、一部の連結子会社の事業セグメントを「定期船事業」から「不定期専用船事業」に変更しています

※ 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しています

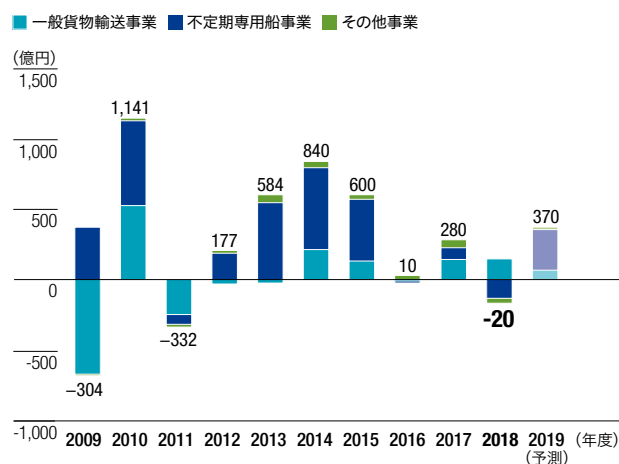
(百万円)				
2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (予測)
¥ 706,366	¥ 585,904	¥ 691,433	¥ 286,339	¥ 207,000
-	-	-	-	-
91,101	81,919	97,826	56,750	98,000
496,509	461,361	512,332	525,826	540,000
902,291	717,729	795,606	841,358	803,000
9,781	9,439	7,941	7,617	7,500
-	-	-	-	-
147,015	146,614	172,300	188,158	165,000
-80,751	-79,087	-94,238	-76,751	-90,500
2,272,315	1,923,881	2,183,201	1,829,300	1,730,000
-321	-12,716	10,874	-26,401	6,000
-	-	-	-	-
1,585	2,631	1,811	-15,969	-6,000
11,869	7,650	2,382	7,728	8,000
46,595	-4,168	9,643	33,791	36,000
3,379	12,079	2,659	2,747	2,500
-	-	-	-	-
-53	-1,496	3,167	3,082	-1,000
-2,997	-2,940	-2,522	-7,031	-8,500
60,058	1,039	28,016	-2,052	37,000
419,247	401,983	405,307	361,893	-
-	-	-	-	-
47,597	53,004	77,362	64,122	-
250,303	255,189	277,919	281,834	-
1,338,549	1,269,346	1,256,094	1,285,305	-
63,542	56,266	58,854	57,328	-
-	-	-	-	-
251,326	209,981	195,238	171,748	-
-125,795	-201,587	-199,141	-220,530	-
2,244,772	2,044,183	2,071,636	2,001,704	-
20,173	17,646	13,770	11,754	-
-	-	-	-	-
2,160	2,360	2,825	4,485	-
8,202	7,175	8,355	9,088	-
68,942	61,223	59,404	60,465	-
1,118	1,056	1,259	1,285	-
-	-	-	-	-
2,916	2,543	2,244	2,672	-
-166	-1	-19	-37	-
103,347	92,004	87,839	89,713	-

※ 事業区分変更前の数値はリステートしていません

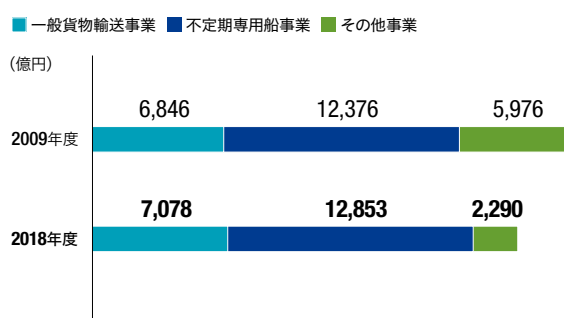
売上高



経常損益



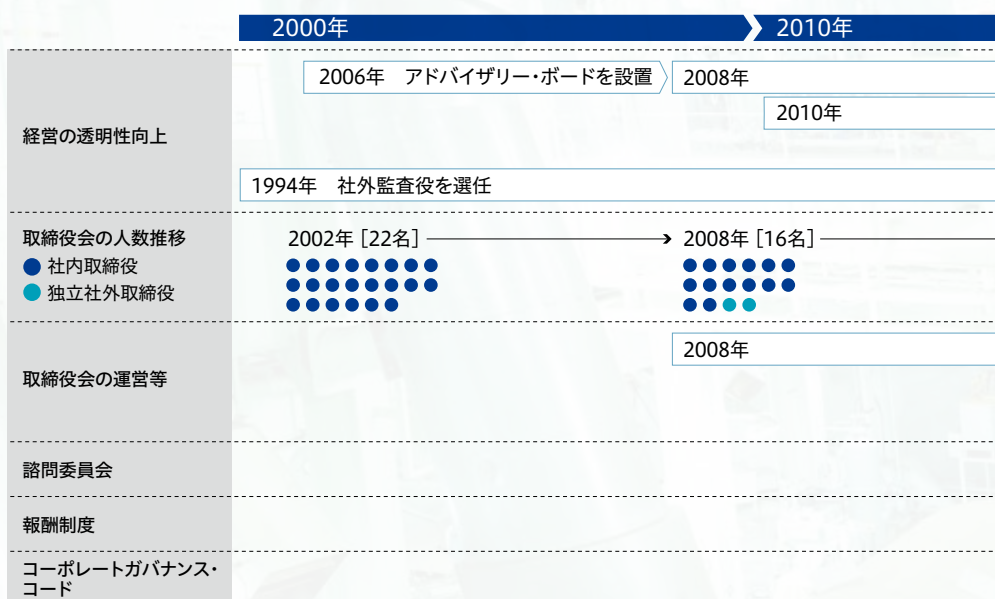
資産



Chapter IV コーポレートガバナンス

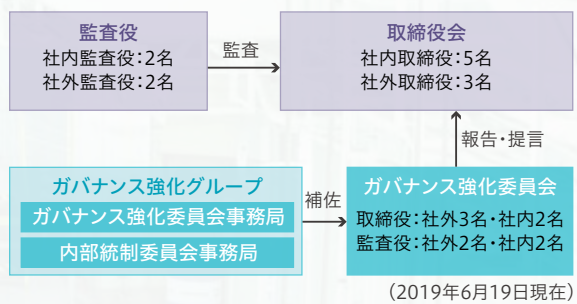
当社は、コーポレートガバナンス体制の充実と内部統制の整備・向上に取り組んできましたが、残念ながら昨年当社グループで不祥事が発生しました。この事案を真摯に反省することはもちろん、失敗から学び、経営の基盤を今一度見つめ直し、より適切な経営体制への一步を踏み出す決意を新たにしました。2019年1月には、ガバナンス強化委員会およびガバナンス強化グループを新設し、すべてのステークホルダーからの信頼獲得のため、さらなるガバナンスの向上を図ります。

コーポレートガバナンス強化の歩み



ガバナンス強化委員会を新設

社外役員を中心とする客観性・独立性の高い組織として、「ガバナンス強化委員会」を設置。経営に対する監督・モニタリング機能を強化するとともに、より能動的に問題点の把握・報告と改善点の提言を行うことを目的としています。新設されたガバナンス強化グループが、常設事務局として同委員会を補佐します。



アドバイザー・ボードを廃止し、社外取締役を選任
社外役員全員を独立役員として届出

2017年 筆頭社外取締役を設置

→ 2016年 [12名] → 2018年 [9名] → 2019年 [8名]



取締役の任期を2年から1年に短縮

2016年 記名式の実効性自己評価アンケートを実施
(2018年 自己評価の集計、分析等に外部機関を起用)

2016年 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置

2016年 業績連動型株式報酬制度を導入

2015年 コーポレートガバナンス・ガイドライン他を整備



機関室(エンジンルーム)

船の推進力を生むメインエンジンや船内に電気を供給する発電機、蒸気を作るボイラーなどがある船の心臓部。自動車運搬船のメインエンジンは出力約1.9万馬力となり、普通車100台分以上の馬力を生み出す。

社内

取締役



内藤 忠顕

取締役会長・会長経営委員
 所有株式数 12,713株
 出席状況 取締役会 14回中14回
 1978年 当社入社
 2004年 石油グループ長
 2005年 経営委員
 2007年 常務経営委員
 2008年 取締役・常務経営委員
 2009年 代表取締役・専務経営委員
 2013年 代表取締役・副社長経営委員
 2015年 代表取締役社長・社長経営委員
 2019年 取締役会長・会長経営委員



長澤 仁志

代表取締役社長・社長経営委員
 不定期専用船戦略会議議長
 所有株式数 11,148株
 出席状況 取締役会 14回中14回
 1980年 当社入社
 2004年 LNGグループ長
 2007年 経営委員
 2009年 常務経営委員
 2011年 取締役・常務経営委員
 2013年 代表取締役・専務経営委員
 2018年 代表取締役・副社長経営委員
 2019年 代表取締役社長・社長経営委員



高橋 栄一

代表取締役・専務経営委員
 チーフファイナンシャルオフィサー:CFO
 経営企画本部長
 所有株式数 4,774株
 出席状況 取締役会 14回中14回
 1982年 当社入社
 2010年 主計グループ長
 2012年 経営委員
 2016年 取締役・常務経営委員
 2018年 取締役・専務経営委員
 2019年 代表取締役・専務経営委員



吉田 芳之

取締役・専務経営委員
 チーフコンプライアンスオフィサー:CCO
 総務本部長
 所有株式数 8,700株
 出席状況 取締役会 14回中14回
 1981年 当社入社
 2005年 バルク・エネルギー輸送統轄
 グループ長
 2011年 経営委員
 2015年 取締役・常務経営委員
 2018年 取締役・専務経営委員



原田 浩起

取締役・専務経営委員
 チーフインフォメーションオフィサー代理:
 CIO代理
 一般貨物輸送本部長
 所有株式数 2,545株
 出席状況 取締役会 一
 1983年 当社入社
 2011年 バルク・エネルギー輸送統轄グループ長
 2014年 経営委員
 2018年 常務経営委員
 2019年 取締役・専務経営委員

監査役



平松 宏

所有株式数 9,306株
 出席状況 取締役会 14回中14回
 1978年 当社入社
 2004年 企画グループ長
 2006年 経営委員
 2008年 常務経営委員
 2009年 取締役・常務経営委員
 2013年 同上退任
 2017年 監査役



宮本 教子

所有株式数 5,452株
 出席状況 取締役会 一
 1983年 当社入社
 2012年 IRグループ長
 2014年 経営委員
 2018年 常務経営委員
 2019年 監査役

専務経営委員

丸山 英聡

常務経営委員

大鹿 仁史 河野 晃 浦上 宏一
 小山 智之 曾我 貴也 山本 昌平

経営委員

スヴェイン・スタイムラー ヘマント・バタニア 吉田 明博 岡崎 一正
 日暮 豊 須田 雅志 関 光太郎 鈴木 英樹
 鹿島 伸浩 人見 伸也 リー・チェック・ポー 久保田 浩司
 神山 亨 吉田 泰三 齊藤 宗明 梅原 慎史

社外

独立社外取締役



片山 善博

筆頭独立社外取締役
 所有株式数 7,978株
 出席状況 取締役会 14回中13回

1974年 自治省入省
 1998年 同省退官
 1999年 鳥取県知事
 2007年 同上退任
 慶應義塾大学教授
 2010年 総務大臣就任
 2011年 同上退任
 2016年 当社独立社外取締役
 2017年 慶應義塾大学教授退任
 2017年 早稲田大学公共経営大学院教授(現職)
 2019年 当社筆頭独立社外取締役



国谷 裕子

所有株式数 2,980株
 出席状況 取締役会 14回中14回

1981年 日本放送協会(NHK)総合テレビ「7時のニュース」英語放送アナウンサー・ライター、「NHKスペシャル」リサーチャー
 1987年 日本放送協会(NHK)衛星放送「ワールド・ニュース」キャスター
 1993年 日本放送協会(NHK)総合テレビ「クローズアップ現代」キャスター
 2016年 東京藝術大学理事(非常勤、現職)
 2017年 当社独立社外取締役



田邊 栄一

所有株式数 0株
 出席状況 取締役会 一

1978年 三菱商事株式会社入社
 2008年 同社執行役員
 2012年 同社常務執行役員
 2016年 同社副社長執行役員 コーポレート担当役員
 2016年 同社代表取締役副社長執行役員
 2018年 同上退任、同社顧問(現職)
 2019年 当社独立社外取締役

独立社外監査役



山口 廣秀

所有株式数 1,600株
 出席状況 取締役会 14回中14回

1974年 日本銀行入行
 2006年 同行理事
 2008年 同行副総裁
 2013年 同上退任
 2013年 日興リサーチセンター株式会社 理事長(現職)
 2016年 当社独立社外監査役



兼元 俊徳

所有株式数 0株
 出席状況 取締役会 一

1968年 警察庁入庁
 1995年 警察庁国際部長
 1996年 国際刑事警察機構(ICPO-Interpol)総裁
 2000年 警察大学校長
 2001年 内閣官房内閣情報官
 2006年 同上退官
 2007年 弁護士登録(第一東京弁護士会)
 2007年 シティキューワ法律事務所オブ・カウンセル
 2018年 同上退任
 2018年 兼元俊徳法律事務所所長(現職)
 2019年 当社独立社外監査役

社外役員の選任理由

片山 善博

自治省(現総務省)において要職を歴任し、2010年から2011年まで総務大臣を務めるなど、官界・政界・学界での豊富な経験があります。幅広い知識・見識、人脈、高い独立性を持った立場で、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与していることから、引き続き選任しました。

国谷 裕子

キャスターとして、長期にわたり政治・経済・国際関係・社会等に係る問題を幅広く提起。その経験と豊富な見識を活かし、多様な視点と高い独立性を持った立場で当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与していることから、引き続き選任しました。

田邊 栄一

三菱商事(株)に入社後、執行役員、代表取締役副社長執行役員等を歴任。同社において地域経営、財務等の管理業務、金融関連ビジネスに関する豊富な業務を経験。企業経営全般に対する知見と独立性を持った立場で、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与すると判断したため、新たに選任しました。田邊栄一氏が2018年6月まで取締役を務め、現在顧問に就任している三菱商事(株)と当社との間の取引額は、双方から見て売上高の1%未満です。

山口 廣秀

金融・経済分野等での豊富な経験を通じて培われた専門的な知見を活かし適切な監査に寄与していることから、引き続き選任しました。

兼元 俊徳

警察庁で長く勤務した経歴を有し、国際刑事警察機構総裁や内閣情報官等の要職を歴任。主に国際分野を含む警察行政や情報分野における豊富な経験を通じて培った幅広い知識・見識と、弁護士としての主に企業法務・コンプライアンス分野における高い専門性を持っています。当社の業務執行に対する適切な監査に寄与すると判断したため、新たに選任しました。

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準(一部抜粋)

以下いずれの基準にも該当しない者は、独立性を有するものと判断する。

- ① 当社の大株主(直近事業年度末における議決権保有比率が総議決権の10%を超える株式を保有する者)またはその業務執行者である者
- ② 当社の主要な借入先(直近事業年度に係る事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている上位10位の借入先)またはその業務執行者である者
- ③ 当社を主要な取引先(当社からの収入が取引先の直近事業年度の年間連結売上高の2%超)とする者またはその業務執行者である者
- ④ 当社の主要な取引先(取引先からの収入が当社の直近事業年度の年間連結売上高の2%超)またはその業務執行者である者









 社外役員候補者の推薦に関する独立性基準 https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_04.pdf

取引関係・利害関係

各社外取締役、各社外監査役と当社との間に取引関係および特別の利害関係はありません。

取締役の専門性と経験 (2019年6月19日現在)

2018年から取締役の専門性と経験を掲載し、投資家の皆さまとの対話に活用しています。

	年齢(歳)	取締役在任期間(年)	取締役写真	専門性と経験																
				学術研究・教育	企業倫理	経営管理	企業統治	環境・安全	投資	財務・会計	行政・公共政策	外交事情・地政学	日本以外での勤務経験※	マーケティング・セールス	リスクマネジメント	法令・保険	マスメディア・CSR	人材育成・採用・労務	テクノロジー・システム	
内藤 忠顕 取締役会長・ 会長経営委員	63	11			●	●	●	●	●	●				Germany	●	●			●	●
長澤 仁志 代表取締役社長・ 社長経営委員	61	8			●	●	●	●	●					UK	●	●			●	
高橋 栄一 代表取締役・専務経営委員	60	3			●	●	●		●	●				US					●	
吉田 芳之 取締役・専務経営委員	62	4			●		●		●					Indonesia	●	●	●		●	
原田 浩起 取締役・専務経営委員	58	1			●	●	●		●					UK/Belgium	●					●
片山 善博 独立社外取締役 筆頭社外取締役	67	3		●	●		●					●				●			●	●
国谷 裕子 独立社外取締役	62	2		●	●		●	●						US		●			●	
田邊 栄一 独立社外取締役	65	1			●	●	●		●	●		●		UK		●				

※ 当社以外での海外勤務経験も含む



片山 善博

独立社外取締役
筆頭社外取締役

ミッションを共有し、一人ひとりが主体的に取り組む意識を

企業経営においてガバナンス(Governance)が重要であることは言うまでもありません。特に当社のように幅広い企業体がグループを形成している場合にはことのほか重要です。その際、それぞれの構成員がグループ全体の経営方針やミッションを共有することが大切です。それによって、グループの隅々から草の根的に、ミッションを実現することを通じて社会に貢献し、企業価値を高めようとする動きが出てくるのを期待できるからです。

どんな組織もそうですが、上からGovernしようとする、もちろん下はそれに従うように努めます。しかし、それだけでは必ずしも大きな力を発揮することにつながりません。押しつけや規制の強化だけだと、いつの間にかそれを守ることが目的になり、自発的に考えることが疎かになりがちだからです。大切なことは、メンバー一人ひとり、とりわけ現場を支える人たちが自ら考え、主体的に取り組もうとする意識です。それを醸成するのがガバナンスの力だと思います。

ガバナンス強化に向けて関連会社の実情・課題の把握を

当社は多くのグループ会社(子会社、関連会社)を持っており、それらの経営状況は当社の経営に少なからぬ影響を与えます。また、グループ会社に不祥事などがあれば、当社のガバナンスの問題にもなります。そうした点に鑑みると、取締役会に上がってくる議案の内容からだけでは、グループ会社の経営の実情や抱えている課題などを十分に把握できないこともあり、そこにもどかしさを感じる場合があります。

ガバナンスの強化が求められるなか、「中央省庁や県庁で組織を切り盛りし、集団を動かす経験を通じて得た自らの知見を、当社のガバナンスに活かしたい」と昨年レポートでコメントし、これに関してはこの1年、取締役会でもたびたび言及してきました。当社では、このところ子会社の管理体制のあり方について新たな取り組みが見られるようになりましたが、私の言及などが多少は反映されているのではないかと考えます。

グループ各社の存在意義に合わせた対応が必要

グループ会社の数が多すぎると隅々まで目が行き届かなくなります。例えば、業務面で本社と強い一体性がある会社なら内部化を検討する、関連性がさほど強くない会社であれば経営面でその会社の自立を促す、あるいは他社との合併で設立された会社ならガバナンスの強化を図るなど、各社の存在意義を再確認し、それぞれの態様に応じた仕分けをするのが有益だと考えています。



国谷 裕子
独立社外取締役

スピード感をもったダイバーシティの推進が重要

子会社や関連会社の業績で当社グループ全体の収益が左右され、不祥事も業績に大きく響きました。経営への関与の仕方やガバナンス、リスク管理のあり方について議論し、最善の効果的方法を早く見つけなければなりません。疑問やおかしいと思うことについて声をあげやすい自由な空気が組織横断的に醸成されることが求められていると思います。さらに、ダイバーシティを重視し、多様な意見によって議論を深めることが重要です。

この1年も、当社グループの競争力やリスク管理能力を高めていくために、もっとスピードを早めてダイバーシティを推進することが大事だと伝えてまいりました。意思決定の場に女性の割合が増えたというところまでには至っていませんが、経営トップの方々の意識のなかにその重要性が確実に浸透してきていると思います。しかし、特に思い切った人材育成のプログラムで女性登用を早めるところにまでは至っていません。

環境やSDGsの取り組みへの意識向上を

ESG投資が広がっているなかで、財務情報から見えてこないのが環境やSDGsへの取り組みです。こうした側面からも当社グループが評価され選ばれる企業になっていけるよう積極的に取り組み、そして発信していくことが求められています。すでに当社はSBT認証を受け、国際的な非営利団体であるCDPIによる気候変動調査において、気候変動に対する企業対応の世界のリーダーとされ最高評価を受けるなど、先進的な企業ではありますが、今後もその意識を高めていけるよう意思決定の場で問いかけを続けていきたいと思っています。

社外取締役就任にあたって

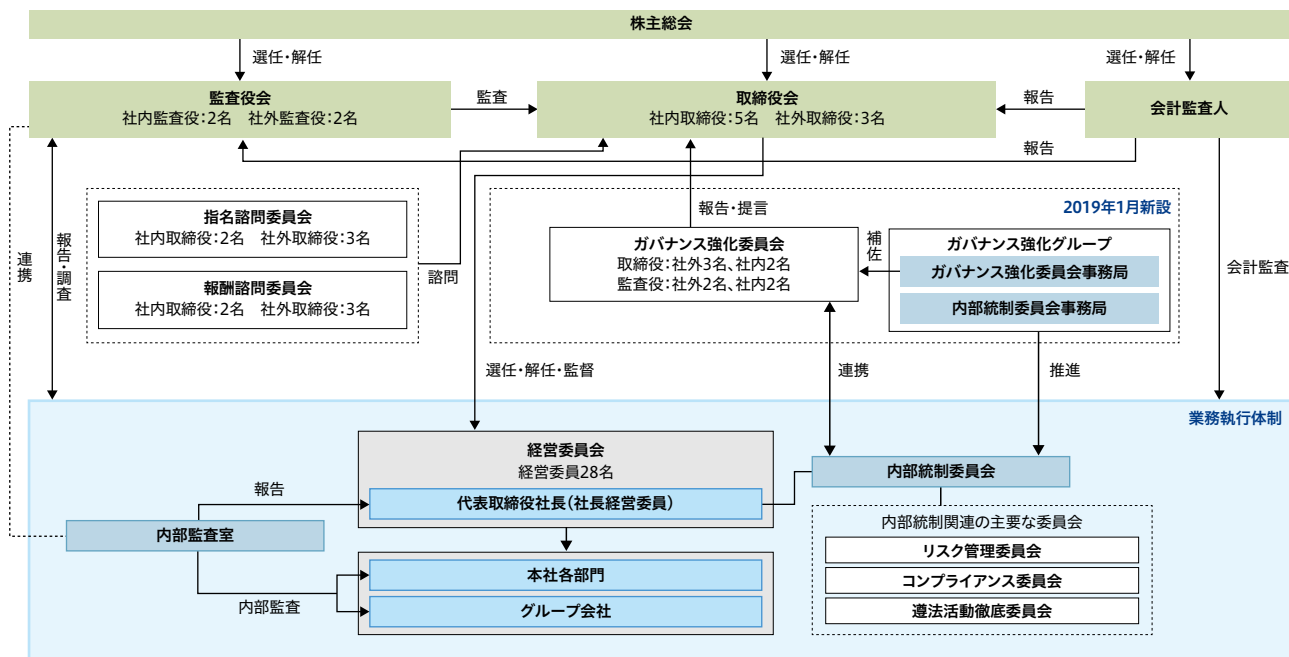


田邊 栄一
独立社外取締役

テクノロジーの進化を主たる要因として、社会や産業のあり方が構造的に変化していく時代が当面続くと思います。従来型の産業が消滅してしまうような激変な変化です。また、企業は経済的価値創出を超えて、社会的課題の解決というレベルでの取り組みが一層求められるようになってきています。企業にとってはリスクでもあり、チャンスでもあります。このような大きな変化に対応するために、個々の企業は社員の働き方を含め会社の形そのものを変えていくようなことも必要になります。

言わば複雑系の環境のなかで、経営の舵取りは極めて難しくなっていますが、智とパッションを総動員して立ち向かえば、結果は出るものだと思います。日本郵船にはこれまで培った経験、信用、技術、そして情熱ある人材という強い資産があり、これをベースとしながら、さらに多様な視点や異質の存在を取り入れることにより、次世代の日本郵船をつくり上げていくことができると考えます。独立社外取締役として、6月に就任したばかりではありますが、これまで複数の産業に身を置いてきた自らの経験を活かして、日本郵船の企業価値向上に少しでも貢献できるよう努力していきます。

日本郵船の経営組織(2019年6月19日現在)



WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf

取締役会と業務執行の体制

当社は、激変する事業環境への迅速かつ的確な対応のため、経営の透明性と効率性ととともに、取締役会による意思決定と監督の一層の充実を図り、適切な経営体制の構築に努めています。取締役会の多様性と専門性を確保し、実質的な議論をより活発に深化させることを念頭に、当社は8名の取締役を選任し、うち3名は独立性基準に則った社外取締役としています。これは、海運・物流を中核としてグローバルに展開する当社グループの事業に精通する十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し取締役会の監督機能の一層の充実を図りうる一定数の独立社外取締役により構成するのが適当であるとの考えに基づいています。

独立社外取締役は、取締役会や各種諮問委員会のほか、監査役との意見交換や内部統制関連の各種委員会・会議など、社内の重要会議に出席します。また、取締役会において議案の実質的な議論と審議を図れるよう、独立社外取締役へ議案の事前説明を行うとともに、役員懇談会※での情報共有や意見交換を行っています。

また、当社は経営委員制度を導入しています。経営委員会は、取締役兼務と国内外グループ会社の役員を含む28名で構成され、取締役会の決議事項等の事前審議や委任された権限の範囲での迅速な意思決定など、取締役会の決議と監督の下に業務を執行しています。

※役員懇談会(2018年度 6回開催)

- 各事業本部における課題・取り組みの共有
- 取締役会の実効性向上のための取り組みの協議・方針決定

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、全取締役および全監査役に対し、前年度の実効性に関する記名式の自己評価アンケートを2015年度より毎年実施しています。アンケートの結果を踏まえ、取締役会の目指すべき方向性や問題点を議論し、実効性向上に向けた下記施策を実行しています。

具体的施策の実行

- (1) 報告事項の整理を含む付議基準の見直し
- (2) 経営委員会への権限委譲
- (3) 取締役会における効果的な審議のあり方の検討
- (4) 重要案件の社外役員への事前説明
- (5) 取締役会のほか、役員懇談会での情報共有と意見交換

指名諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会を設置し、取締役の選解任等の重要事項を協議しています。同委員会開催にあたり、社長は、社外取締役と個別に面談し意見交換を行うなど実効性の確保に努めています。また、同委員会において、後継者育成にあたって、当社の経営に求められる資質と機能を具体的に整理することとしています。

指名諮問委員会の構成(2018年度)

	氏名	出席回数/ 開催回数
代表取締役会長(会長経営委員)	工藤 泰三(委員長)	2/2回
代表取締役社長(社長経営委員)	内藤 忠顕	2/2回
筆頭社外取締役(独立)	岡本 行夫	2/2回
社外取締役(独立)	片山 善博	2/2回
社外取締役(独立)	国谷 裕子	2/2回

なお、2019年度より同諮問委員会の委員長は社外取締役とすることに変更しました。

後継者候補の育成

当社は、役員等の選任指名等に関する方針・手続きを定めるとともに、指名諮問委員会の協議事項に則り、経営幹部の後継者育成を図っています。経営委員は、経営幹部候補者であることを自覚し、代表取締役ほかから権限の委任を受け重要な業務を執行するとともに、その経験を基に能力と知見を研鑽することが求められます。

役員向けトレーニング

当社グループの中長期的ビジョンの達成と持続的な企業価値向上を図るために、ガバナンス機能の向上、法令遵守に対する理解の深化、社会の潮流へのキャッチアップ、取締役会の実効性の確保を目的として、社内外取締役・監査役、経営委員向けの社内研修および外部セミナー等の受講機会を提供しています。

会社法、内部統制、リスク管理、コンプライアンス、危機対応や経営分析、財務戦略等の知識を習得する研修とともに、業務に関わる時宜的な最新動向をテーマに掲げた講義も行い、実践的なトレーニング内容としています。また、トレーニングの運用状況を検証するために実施状況を取締役に報告しています。

報酬諮問委員会

当社は取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、報酬に関わる重要な事項を協議しています。同委員会は、報酬金額の決定のみならず、報酬決定プロセスに関する協議も行います。2018年度は、当社が導入している業績連動型株式報酬制度の評価や制度設計の確認を行ったうえで、同制度の継続の妥当性につき協議し、2016年6月の株主総会決議の範囲で、3年間延長して継続することを決定しました。

報酬諮問委員会の構成(2018年度)

	氏名	出席回数/ 開催回数
代表取締役会長(会長経営委員)	工藤 泰三(委員長)	2/2回
代表取締役社長(社長経営委員)	内藤 忠顕	2/2回
筆頭社外取締役(独立)	岡本 行夫	2/2回
社外取締役(独立)	片山 善博	2/2回
社外取締役(独立)	国谷 裕子	2/2回

なお、2019年度より同諮問委員会の委員長は社外取締役とすることに変更しました。

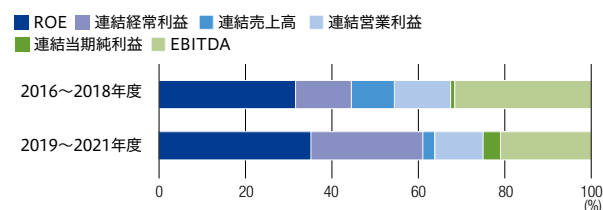
役員報酬(業績連動型株式報酬制度)

当社は、経営陣が中長期的、持続的な成長への貢献意欲を高め、株主と利益を共有することを目的として、2016年度より、透明性・客観性の高い役員報酬制度である業績連動型株式報酬制度を導入し、社外取締役と監査役を除く役員ならびに経営委員(国外居住者等一部を除く)に適用しています。

導入から3年が経過し、外部専門機関の報酬サーベイなどにより他社比較を行い報酬の水準を確認するとともに、報酬諮問委員会において本制度とその運用の妥当性を検証したうえで、2019年度以降も本制度を3年間、延長・継続することを取締役会で決議しました。

2019年度以降は、当社グループの中期経営計画(Staying Ahead 2022)の達成に向けて貢献意欲を一層高めるため、その財務目標である「ROE」「連結経常利益」につき、業績連動係数上の比重を4割強から6割程度に高めるなど、より企業価値向上と連動性の高い制度となるように変更しました。

業績連動係数の評価項目ごとの比重



コーポレートガバナンス

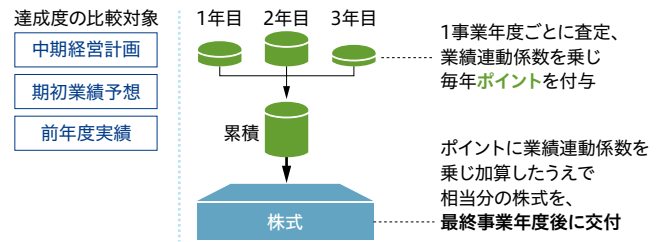
業績連動型株式報酬制度の概要

<算定・交付方法>

- 業績目標の達成度に応じて、制度の最終年度(3年目)に当社株式を交付
- 交付された株式は、役員在任期間満了から1年間は市場での譲渡禁止

<ポイント>

- 事業年度ごとに査定・評価し、ポイントを付与
- 付与するポイント数は、所定の計算式に則して算出



※ 社長・会長は、基本報酬と株式報酬の割合が5:5
 その他の業務執行取締役の場合はおよそ6:4となるように設定
 ※ 株式報酬変動幅は、0~150%となるように設定

役員報酬等の総額(2018年度)

役員区分	人数(名)	報酬等の総額(年額)(百万円)	報酬等の内訳		
			固定報酬 基本報酬額(百万円)	業績連動型報酬 賞与額(百万円)	業績連動型報酬 株式報酬額(百万円)
取締役(うち、社外取締役)	11(3)	567(57)	389(57)	-	177(-)
監査役(うち、社外監査役)	4(2)	105(27)	105(27)	-	-
合計(うち、社外役員)	15(5)	672(85)	495(85)	-	177(-)

(注1) 取締役への基本報酬額には、2018年度に退任した取締役2名に対する支給額を含めています。
 (注2) 取締役の月例報酬は、株主総会の決議により決定した月例報酬総額の限度内において、職位に応じた報酬を支払っています。取締役賞与は、業績等を勘案して株主総会に議案を上程するため不支給の年もあり、総会決議により決定した賞与額の限度内において、職位に応じた賞与を支払うこととしています。
 (注3) 第125期(2011年度)以降当期まで8期にわたり取締役賞与の支給はありません。
 (注4) 株式報酬額は、第129期(2015年度)定時株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬制度に基づく当事業年度中の株式給付引当金の繰入額と退任した取締役への支給額です。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の内訳		
			固定報酬 基本報酬額(百万円)	業績連動型報酬 賞与額(百万円)	業績連動型報酬 株式報酬額(百万円)
工藤 泰三	代表取締役会長	105	63	-	41
内藤 忠頭	代表取締役社長	105	63	-	41

監査体制

監査役監査

当社は監査役会設置会社を選択しています。監査役会は、社外監査役2名を含む監査役4名で構成し、うち1名以上は財務および会計に関する十分な知見を有しています。2018年度は、新たに策定された中期経営計画の進捗およびグループ全体のガバナンス状況について重点的に監査を実施しました。

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、取締

役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、経営委員等からその職務執行等の状況を聴取するなど、独立した客観的な立場で監査業務を遂行しています。

また、監査役は、毎月監査役会を開催し、監査結果その他の情報の共有を図るほか、内部監査室との定期的なミーティングや、会計監査人を交えた打ち合わせを実施し、三者の連携強化に努めています。なお、当社は、監査役監査の業務遂行をサポートする監査役室(専任者3名)を設置し、有効な監査が行われるよう環境を整備しています。

監査役会の構成(2018年度)

	氏名	出席回数/開催回数
社内監査役	和崎 揚子	16/16回
	平松 宏	16/16回
社外監査役	三田 敏雄	16/16回
	山口 廣秀	16/16回

会計監査

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は武井雄次氏、惣田一弘氏、野田智也氏です。各氏はいずれも有限責任監査法人トーマツに所属しており、継続監査年数は7年以内です。また、当社の監査業務に関する補助者の構成は、公認会計士17名、会計士試験合格者等8名、その他30名であり、一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行っています。

また、財務諸表監査および内部統制監査を受ける主要な海外連結子会社は、主として当社の監査公認会計士など同一のネットワーク(Deloitte Touche Tohmatsu Limited.)に属する会計士事務所を起用しています。

なお、監査役会は、会計監査人の評価に関する基準を定め、監査体制、独立性、職務遂行状況等の評価を実施のうえ、会計監査人の選任もしくは、毎年の再任、不再任を決定しています。

監査報酬の内容

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査証明業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査証明業務に基づく報酬(百万円)
当社	168	6	155	7
連結子会社	132	0	124	0
計	300	7	279	7

内部監査

当社の内部監査室は取締役会で承認された「内部監査規則」に基づいて、当社および国内グループ会社の内部監査を実施しています。また、海外グループ会社の内部監査は、内部監査室の方針と指導の下、海外4拠点(米州、欧州、南アジア、および東アジア)に所属する内部監査人が実施しています。

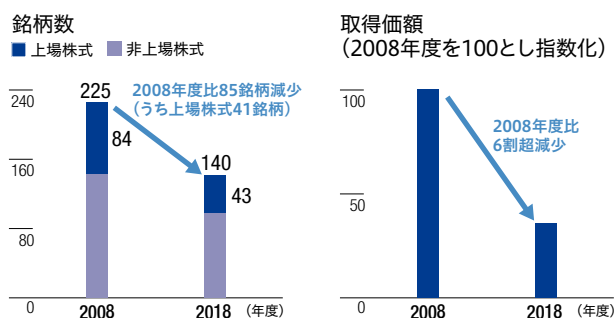
2018年度は、国内22社、海外58拠点を対象に内部監査を実施しました。加えて「内部監査活動の見直し」を実施し、従来の監査手法の評価やデータ分析等による新たな監査アプローチの有効性を検証しました。これを今後の内部監査活動をより有効的・より効率的に行うことにつなげていきます。

政策保有株式の保有方針

当社は、保有する政策保有株式を縮減する方針で取り組んでおり、2008年度から現時点までに6割超(取得価額比)の政策保有株式を売却しています。また2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドラインに則り、個別の政策保有株式の保有目的・意義について、資本コストをベースとする収益目標と配当金・取引等の関連収益や取引状況につき、取締役会において毎年総合的に検証しています。取締役会での検討の結果、2017年度末に53銘柄保有していた上場株式を、2018年度は10銘柄減らし43銘柄としました。

現時点で当社が保有する政策保有株式は、当社業績の安定に資する長期的な取引関係が見込まれる重要取引先であり、関係維持および強化のための手段の一つとして妥当と判断しています。また、政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、具体的な基準を定め、投資先企業の価値の毀損につながるものではないことおよび、当社の企業価値向上への貢献の有無とその程度を確認のうえ、議案への賛否を決定しています。

政策保有株式の推移(各期末時点)



内部統制システム

当社グループは、取締役会を補佐する機関として社長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。この委員会では、財務報告の信頼性、法令の遵守、業務の有効性・効率性、資産の保全の四つを目的とする内部統制の状況を確認し、問題を発見した場合には関係する部門が適切かつ効率的に内部統制の運用に取り組むよう是正措置を講じます。

具体的には、全社統制を行うコーポレート部門と横断的な統制機能を担う社内委員会・会議の活動状況をモニタリングすることで内部統制システムの運用状況を確認し、その強化策について検討しています。

2018年度は、内部統制システム体制整備の取締役会決議案について討議し、前年度から大幅な改定を行い、簡潔でわかりやすい内容としました。また、グループ全体の内部統制の整備・運用につき、グループ会社管理・報告・危機対応ルール等に関する内部統制強化の活動方針を決定しました。

なお、内部統制に関する下記の社内委員会・会議を設置しています。

四つの目的すべてに関する委員会

- 内部統制委員会 ●リスク管理委員会

①財務報告の信頼性に関する委員会

- 内部統制委員会 (JSOX部会) ●情報開示委員会

②法令の遵守に関する委員会

- 遵法活動徹底委員会 ●コンプライアンス委員会
- グローバル・コンパクト推進委員会
- 安全・環境対策推進委員会

③業務の有効性・効率性に関する委員会

- 人事企画委員会 ●投資経営会議
- 投融資委員会 ●財務方針会議 ●グループ経営会議
- グループIT政策会議 ●燃費削減対策委員会

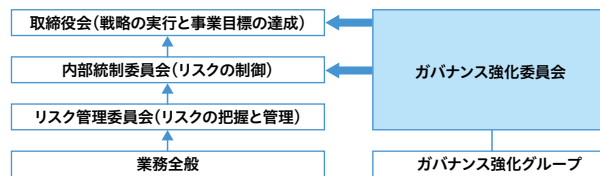
④資産の保全に関する委員会

- 災害対策本部 ●情報セキュリティ管理委員会

ガバナンス強化委員会

当社は2019年1月にガバナンス強化グループを新設しました。また、客観性・独立性の高い組織として独立社外役員および社内役員から成るガバナンス強化委員会を新設し、より能動的に問題点の把握・報告と改善点の提言を行うための体制を構築しています。

ガバナンス強化委員会の体制図



ガバナンス強化委員会は、当社グループの内部統制状況を網羅的に把握する2名の社内取締役と当社グループをより客観的に見て意見することができる社外取締役・監査役で構成しており、社外役員を過半数として、社外の意見をより反映しやすい環境を整えています。この委員会は客観的な立場から当社グループのガバナンス・経営陣による業務執行をモニタリング・評価し、取締役会に共有することで、業務執行兼務取締役等による内部統制上の問題の早期把握と効果的な改善を図ります。第1回委員会では、当社グループにおける内部統制・ガバナンス強化に関する課題を幅広く取り上げて討議を行いました。

ガバナンス強化委員会構成(2018年度)

	氏名
筆頭社外取締役(独立)	岡本 行夫
社外取締役(独立)	片山 善博
社外取締役(独立)	国谷 裕子
社内監査役	和崎 揚子
社内監査役	平松 宏
社外監査役(独立)	三田 敏雄
社外監査役(独立)	山口 廣秀
取締役・専務経営委員 CCO	吉田 芳之
取締役・専務経営委員 CFO	高橋 栄一

グループ経営の取り組み

当社グループ全体の企業価値向上を図るべく、「グループガバナンスの構築」と「資本効率の向上」を推進しています。グループ会社の経営者選任および報酬決定プロセスを見直し、透明性と運用方法の一本化を進めています。また、グループ各社の監査役のうち1名を当社の専門部署から派遣し、役員の業務執行を監督する体制を整え、監査時の判断基準の均一化を徹底します。

さらに、2018年度は、当社グループの技術系子会社である(株)日本海洋科学、郵船ナブテック(株)、郵船エンジニアリング(株)の事業統合を目的とした合併に着手しました。経営資源を統合して機動的に新たな価値創造への取り組みを図るため、2019年7月に統合しました。そのほかにも、個々のグループ会社の機能を見直し、グループ全体の価値向上を目指したグループ会社の再編を進めています。

ガバナンス強化グループ長メッセージ



ガバナンス強化グループ
グループ長

筒井 裕子

1986年入社。客船、自動車船、港湾などの営業部門と人事や広報、CSR推進の管理部門に加えて内閣府への出向やロンドンでの外地勤務を経験。妻であり2人の子の母でもある。

ガバナンスは強さ

ガバナンスには二つの側面があると考えています。その一つが「守りのガバナンス」です。当社では、グループ内で発生した不祥事への対応や内部統制強化に向けて外部プロフェッショナルの知見も取り入れながら体制の見直しに真摯に取り組んでいるところです。企業を取り巻くリスクは今後さらに多様化・複雑化していくことでしょう。企業にとって「守りのガバナンス」を継続的に着実に進化させていくことはとても重要です。

もう一つは「攻めのガバナンス」です。経済産業省でも日本企業の「稼ぐ力」を高めるために、日本企業のコーポレートガバナンス改革について議論がなされています。ガバナンスというと、ルールで縛られ管理されるといった意識が強く出てしまいがちですが、グローバルなビジネスでは、ガバナンスの効いた企業は強い企業なのです。例えばビジネスで許容できるリスクの範囲はどこまでか、を見極めるための判断基準としてもガバナンスが役立ちます。こうした意識をすべてのグループ社員が持ち、自律的に行動するためにガバナンスについての理解を深めてもらいたいと思います。

ガバナンス強化委員会は ステークホルダーダイアログ

グループ・ガバナンス強化策の一つとして、2018年度より社外取締役、監査役を中心としたメンバーで「ガバナンス強化委員会」を設置しました。委員会は内部統制状況をモニタリングするとともに取締役会への提言を行います。今年2月に開催した第1回の委員会では、社外役員の皆さま

に認識されている当社グループの姿と、内部で認識している自分たちの姿には大きなギャップがあるということに気づかされました。特にマネジメントの考えやビジョンが、グループ会社の現場までよどみなく伝わっていない、また逆に現場からの意見がきちんと吸い上げられていない、といったご意見をいただき、それまでは風通しの良い社風とと思っていましたが、ガバナンスという視点からのこのような指摘に深く考えさせられました。そして委員会後のフォローアップなどでコミュニケーションを重ねるうちに、強化委員会自体が、ガバナンスをテーマとした、代表的な外部のステークホルダーとのダイアログだと考えるようになりました。社外役員の皆さまの幅広い見識に基づく率直なご意見を当社グループ内にわかりやすく伝え、ガバナンス強化への推進力とするのが私たちの役割の一つです。

ガバナンス強化は広い視野で

ガバナンス強化とは、当社グループを構成する社員一人ひとりが「主体的に」関与して意思決定や合意形成のシステムの品質を向上させることだと考えています。日常のビジネスでは、業務の高度化や専門化が進むにつれ、自分の仕事の範囲内で深く掘り下げてより充実した内容に深めていくことが求められていますが、一方で、もう少し視野を広げてグローバルなトレンドにも敏感になってほしいと思います。私たちの企業理念「Bringing value to life.」の実現には、社会的な課題解決についてのニーズなども織り込みつつ、大きく俯瞰する視点が必要なはずで、グローバルに広がる各現場でガバナンス強化が進むことが当社グループの新たな価値創出につながると信じています。

遵法活動徹底委員会

当社グループでは、「独占禁止法等遵法徹底委員会」を設置し、独占禁止法、贈収賄関連法令、経済制裁法対応を主眼に、グループ内の法令遵守の徹底に努めてきました。2019年3月に、同委員会の名称を「遵法活動徹底委員会」とし、特定の法令のみならず、法令全般および各種許認可等も含めた遵法の徹底を図ることに変更しました。

遵法活動徹底委員会の開催(年2回)

社長を委員長とし、取締役、経営委員、監査役、グループ長、社外取締役、社外監査役および外部弁護士が参加
独禁法遵法委員会より数えて、2019年3月までに合計13回開催

緊急総点検の実施

当社は、2017年度の海外グループ会社における不正な費用支出や2018年度の国内グループ会社において行政処分を受けるといふ不祥事を厳粛かつ真摯に受け止め、同じような状況がほかのグループ会社で生じていないかを確認するため、グループ会社を対象とした緊急総点検を2018年9月に実施しました。緊急総点検の結果出てきた課題に個別対応していくとともに、グループ各社の細かいオペレーションレベルも含めた遵法徹底を図っていく考えです。

独占禁止法遵守への対応

海運自由の原則(公海における自由航行、領海内における無害航行)が支配する外航海運業は、市場の参入と退出が自由であり、競争激化に陥りやすいため、その弊害である安定輸送網の断絶、途上国海運・産業の競争力の喪失等の負の面を軽減すべく、ある一定の条件の下、独占禁止法適用除外の扱いを受けてきました。今日では、そのような法的保護は縮小する一方で、社会インフラとしての責任を全うするため、寄港頻度と多様な航路網の維持を目的として船社間での協調配船が行われており、競合他社と接触する機会が多く存在する業種であると言えます。

当社グループは、2012年9月以降、自動車等の貨物輸送に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、海外当局の調査の対象となっています。また、当社および一部の海外現地法人は、米国およびその他の地域において損害賠償請求訴訟(集団訴訟)を提起されています。

ステークホルダーの皆さまには、多大なご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

従前より、社長による独占禁止法遵守徹底の表明、当社グループの国内外すべてにまたがる統制ネットワークの構築と運用、同法マニュアルなどの整備や各種研修による社内の啓発と教育、同業他社との接触規制などの諸施策を実施してまいりましたが、結果としてこのような事態になりましたことを真摯に受け止め、グループ役員・従業員*一人ひとりの意識を高めるべく独禁法遵守を再徹底するための体制構築および活動を推進しています。

※従業員:社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

再発防止に向けた施策(2013年から継続)

- 遵法活動徹底委員会の開催(年2回)
(2018年度は9月(105名出席)と2019年3月(110名出席)に実施)
- 国内外グループ会社を含む全事業部門のリスクアセスメント実施、ガイドライン策定
- 新規投資案件の社内弁護士などによる審査実施
- 独占禁止法・競争法遵守に関する誓約書の取得
- 業界会合届出制度*を本社・国内外子会社の役員・従業員を対象に導入
※同業他社と接する機会を限定し、必要な会合に参加する場合は事前の届け出および、事後の面談内容の報告を必須とするもの

贈収賄禁止の徹底

日本国不正競争防止法(外国公務員贈賄罪)、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄防止法等の各国贈収賄防止法に対応するため、2014年1月に贈収賄禁止に関する基本方針およびガイドラインを整備しました。2015年度より国内外の従業員を対象に、本店での階層別研修、国内グループ会社向け研修を年9回開催するほか、海外では地域ごとに1~1.5年に1回、独禁法研修と併せたプログラムで贈収賄禁止に関する研修を行っています。

また、2016年4月に外国公務員贈収賄防止対策の体制を確立し、高リスク国での新規事業検討にあたっては、法務部門がパートナーや代理店候補に贈収賄関連の問題がないかのスクリーニングを行い、契約締結時の贈収賄禁止条項の織り込み等について提言・確認をしています。

法務関連の相談体制

新規投資判断および事業の検討にあたっては、独占禁止法・贈収賄・経済制裁に関する確認のため、法務部門でのスクリーニングとデューデリジェンスを行うなどのリスク管理体制を整えています。

税務コンプライアンス

当社グループは各国の法令を遵守し適正な納税義務を果たすことが社会的責任であるとの認識のもと、税務コンプライアンス向上に努めています。

近年、企業の活動実態と各国の税制や国際課税ルールとのずれを利用した課税回避行為が問題視されています。これに対処するOECDによるBEPS(Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトなど国際的な税務フレームワークに対応することが税務の透明性の確保に不可欠であり、当社は対応を進めています。

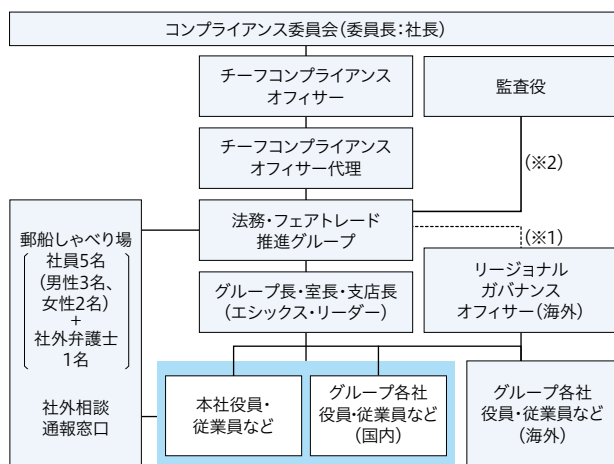
コンプライアンスの強化

世界的にさまざまなルールの強化が進むなかで、企業にはより一層高いコンプライアンス意識が求められています。

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、毎年9月を当社グループのコンプライアンス強化月間と定め、従業員自らの行動・業務プロセスを見直すための総点検活動を実施しています。同活動で実施した社員の意識調査結果については、「コンプライアンス通信」として取り纏め、社内掲示板を通して、複数回に分けてフィードバックを行い、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※1 重大な事案の場合

※2 常勤監査役へ定期的かつ必要に応じ適時報告

コンプライアンス研修一覧

2018年度 実施状況	実施回数	受講者数
コンプライアンス研修※1	17回	546名
独禁法・贈収賄禁止等研修※2	255回	3,921名
e-ラーニング	1回	6,191名

※1 2002年度以降延べ425回、11,935名

※2 国内外グループ会社、31カ国、112社を対象に国内は16回、海外は地域ごとに1~1.5年に1回実施。2009年以降延べ36,240名

内部通報制度

当社では職場での不正やハラスメント、法令違反等コンプライアンスに関わる懸念、問題の相談先として、社員や外部弁護士が聞き役となる「郵船しゃべり場」や外部業者により運営される電話相談窓口等、複数の相談窓口を設けています。国内ヘルプラインの一つである「郵船しゃべり場」では社外弁護士を含む6名の「聞き役」がコンプライアンスに関わる相談・通報を幅広く受け付けており、現在グループ会社約60社が利用しています。

また、届いた相談に対しては、通報者が不利益を被らないことおよび、通報者が望む場合はその秘匿を第一としながら真摯に対応し、職場環境の改善につなげるようにしています。海外の関係会社についても、各地域の拠点会社が外部の業者と契約を結び内部通報窓口を設けており、役員・従業員からの通報・相談に対応しています。

当社本体が管理する内部通報窓口へ届いた通報・相談件数

年度	件数
2017	40
2018	56

リスク評価とモニタリング

当社グループの事業や業績は、世界各地の経済や政治情勢、環境規制、安全・保安体制などの社会的な要因や、自然災害、技術革新などの影響を受ける可能性があります。当社では、リスク管理方針およびリスク管理規程に基づき、事業の本質を最もよく理解する各事業部門がリスク選好と許容度の徹底的なセルフ・アセスメントを実施し、リスクを定性的・定量的に評価します。

全社リスク管理

事業等のリスクは、各部門が主体的にリスクを管理します。リスク分野ごとに主管部門と社内委員会が組織横断的にリスク管理状況をモニタリングし、全社的視点でリスクを評価します。また、内部監査室の実査も加え、リスクをより適切に管理しています。

年2回開催される「リスク管理委員会」には、社長、会長、取締役および本部長経営委員、監査役等が出席し、本部長が社長へ当社グループの経営に大きな影響を与える重要リスクの管理状況を報告し、その管理状況を評価しています。また、全社的リスク管理手法に関する改善点、新たな施策も検討しています。

2017年度より、各部門が認識するリスクに加え、当社グループの事業環境を取り巻く全社的リスクをトップダウンで対象に加えるアプローチも追加しました。2018年度は、サイバーリスクを最重要リスクの一つに掲げ、当社グループのサイバーリスクへの対応状況を確認し、リスク管理委員会の場で、今後の課題について協議しました。

情報システムセキュリティ

当社グループは、サイバーレジリエンスを高めるという観点から、多層防御によるセキュリティ対策の強化のみならず、万一侵入を許してしまった場合でも、EDR(Endpoint Detection and Response)の導入により、ダメージの最小化とダメージからの早期復旧に重点を置き対応しています。サイバー攻撃に対して、定期的な訓練の実施やグローバルな体制の確認を進めています。また、世界中で検出されるサイバー攻撃をリアルタイムに一元管理する体制を構築する予定です。

さらに、情報共有や業務の効率化とセキュリティ強化の観点から、国内外グループ会社を含め、セキュリティの高いクラウド型グループウェアを選定し、2015年度から導入を開始しました。

リスクマップ



当社の経営に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクとして、船舶や航空機の重大事故などのオペレーションリスク、カントリーリスク、自然災害などの外的要因リスク、独占禁止法違反などのコンプライアンスリスク等を重要リスクに位置付けています。

気候変動リスク

当社では、IEA（国際エネルギー機関）が発表するWorld Energy Outlookを参照し、エネルギー関連の将来動向を定点観測しています。IEAは、メインシナリオであるNPS（New Policy Scenario）とともに、SDGs達成を前提としたSDS（Sustainable Development Scenario）を発表していますが、2040年の世界のエネルギー総需要はNPSで27%増、SDSでは2%減と算定しています。NPSは現状の努力が続いた場合に期待できる今後の新たな施策や技術革新を含むものですが、世界的な再生可能エネルギーへの転換の期待や技術革新の加速により、NPSにおける世界のエネルギー消費量やCO₂排出量は毎年下方修正される傾向にあります。このため、今後のエネルギー動向を見通すためには、NPSとSDSの両方を分析し、気候変動対策への努力が加速した場合の影響を見極めることが重要です。

当社は、このIEAのWorld Energy Outlookをもとに、当社グループが輸送する貨物需要への影響を毎年分析しています。当社グループが運航する外航の大型貨物船は15年から20年使用することから、長期的な貨物動向を把握したうえで、投資等の計画を検討する必要があります。主に、メインシナリオをベースとしていますが、当社グループ事業への影響につき、その時期やボリュームなどにどう変化が生じうるのかを把握するとともに、気

候変動対策への努力が加速した場合の需要のシフトも注視しながら、長期的な視点で事業運営していくことが重要であると考えています。

TCFD（気候関連財務ディスクロージャー・タスクフォース）

当社は2018年12月にTCFDの最終提言への賛同を表明しました。現在TCFDで要求されている開示内容や方法など精査を進めています。今後、当社が実施するIEAのメインシナリオをベースとした荷況分析の取り組みを拡大し、必要なパラメーター（為替・燃料価格・炭素税など）の設定、リスクや機会の分析とともに、当社グループ事業への影響度合いを測定し、開示情報の向上を図っていきます。

当社グループの中核事業である海運業は、エネルギー産業、食料、製造業など多岐にわたる産業と密接に関わっており、気候変動による影響はすでに事業活動においても顕在化し始めています。今後、そのリスク・機会の発生確率・影響度合いはより増していくと認識しています。

そのため、従来にない全社的な重要課題として位置付け、環境、企画、ガバナンス強化、調査、財務、IRの各グループを中心に全社横断的な対応準備組織を立ち上げ検討を進めています。

想定されるリスク・機会（例）

		想定されるリスク・機会	当社グループへの影響
移行リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> ●環境規制強化（EEDI、GHG削減） ●使用燃料の規制（重油規制、燃料転換、再エネ義務化） ●排出権取引制度（MBM）導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●設備投資の増加、既存船舶の座礁資産化 ●サービスの低下 ●クレジット購入等によるコスト増
	技術	<ul style="list-style-type: none"> ●新技術対応（新規投資ほか） 	<ul style="list-style-type: none"> ●新技術開発に向けた研究開発費等のコスト増加 ●新技術開発によるビジネス機会の創出
	市場	<ul style="list-style-type: none"> ●物流市場の変化（地産地消、リサイクルなど） ●省エネ、自動運転技術の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●荷況の変化、荷量の減少 ●設備投資の増加
	評判	<ul style="list-style-type: none"> ●化石燃料使用に対する忌避 ●入札基準への環境パフォーマンスの組み入れ 	<ul style="list-style-type: none"> ●燃料転換時期の早期化 ●早期対応による商圏の獲得、差別化促進
物理的リスク	急性的	<ul style="list-style-type: none"> ●異常気象の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●スケジュールの遅延、貨物ダメージの増加（品質低下） ●機器トラブル、操船事故等のリスクの拡大 ●運航費の増加
	慢性的	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動に起因する人口、地域の変化 ●貨物動向に対応する船舶投資 ●海面上昇に伴う港湾設備等への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●荷況の変化、荷量の減少 ●投資計画の見直し、投資コストの増加
機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> ●新規ビジネスの開拓 ●新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●再エネ関連ビジネスの増加（洋上風力ほか） ●代替エネルギー（バイオマス、水素など）の輸送機会の増加 ●既存技術の応用による新規事業の開発 ●新技術導入による燃料消費量の減少

2018年度CSR活動の総括と2019年度の目標①

取り組むテーマ	2018年度の目標	2018年度3月末の達成・進行状況	達成度	2019年度の目標	
安全 	運航船の事故削減 (安全確保)	①-1 NAV9000監査(会社・本船)の実施→監査実績239隻/26社 改善提案1,013件 ①-2 ニアミス3000活動の促進(対象会社の拡大)→対象46社、報告70,009件 ①-3 各種安全推進会議・安全セミナーの開催 →Global SEMC※1 Meeting(6月)、Fleet安全推進会議(7月、2回)、社長・船機長懇談会(8月・11月・2019年2月)開催 ①-4 安全・保安情報の発信→総計51通 ①-5 安全推進・保安キャンペーンの実施→訪船286隻/603名 ①-6 ビッグデータを活用した機関プラント事故防止の手法開発 →関係者間での共有、外部向けフォーラムへの参加(日経デジタルイノベーションセミナー他) ②遅延時間ミニマイズ活動の継続→(全体) 19.3 時間/隻 (うち機関事故) 5.8時間/隻 ③-1 事故対応訓練およびレビューの実施→8回 ③-2 メディア対応訓練およびレビューの実施→訓練(11月)、社員向けeラーニング実施(11月)		①重大事故ゼロ ②運航船遅延時間 10時間/年・隻 ③緊急事態への準備対応	
	船主・顧客との安全活動	①船主訪問、船主向けセミナーの実施 ②LNG連絡会の実施 ③顧客・船社・船級との安全ガイドラインの策定	①用船向けブラックアウト復旧テスト協力の呼びかけ、安全セミナーの実施、船主との情報共有、意見交換の実施 ②ターミナル関係者、船舶管理会社、荷主関係者など社外関係者との情報共有(6月開催、当社より8名参加) ③IMOなどでカバーできない部分の安全ガイドラインを、顧客・船社・船級等の業界メンバーとともに策定(年8回のコミッティに参加)		①船主訪問、船主向けセミナーの実施 ②船舶管理会社との情報共有によるHSE※2の向上 ③顧客・船社・船級との安全ガイドラインの策定
	事故予防と原因究明、および情報収集	①内部監査制度を導入・実施。作業が安全基準に則って行われているかを評価(2020年までに全ターミナル監査を実施予定) ②国内ターミナル間での横断的な相互安全パトロールを継続し、現場力の底上げを狙う	①第1回ターミナル内部監査を日本郵船神戸コンテナ・ターミナルにて実施(3月) ②2018年1月からターミナル間の安全パトロールの相互参加を実施。各ターミナルが総当たり方式で、他ターミナルのパトロールに参加		①内部監査制度を導入・実施。作業が安全基準に則って行われているかを評価(2020年までに全ターミナル監査を実施予定) ②国内ターミナル間での横断的な相互安全パトロールを継続、その他当社グループ港運会社にも安全基準を展開し、それを基礎とした独自の安全基準策定を促進させ、さらなる現場力の底上げを狙う
	造船所・メーカーの安全管理の徹底	各社の安全基準をベースに、安全管理の徹底を実施	・監督会議にて各現場の建造監督による「安全品質合同パトロールの結果討議」を実施(11月) ・各造船所の良い面/悪い面等を共有し、安全に対して全体の知識向上の底上げを図った		各社の安全基準をベースに、安全管理の徹底を実施
	災害に対する備え	①全社事業継続計画(BCP)文書の更新 ②防災計画と事業継続計画の実効性を高めるため、防災訓練とBCP訓練を実施	①5月にBCP文書改訂(セコム安否確認サービスの運用変更や社給モバイル機器(Surface/iPhone等)のセキュリティ向上に伴う変更等を反映) ②防災訓練(2回)、BCP訓練(5回)実施 全社員対象としたITツールを活用した緊急連絡訓練の実施		①全社事業継続計画(BCP)文書の更新 ②防災計画と事業継続計画の実効性を高めるため、防災訓練とBCP訓練を実施
環境 	環境活動の推進	①当社グループマルチサイトの認証維持とサイト内のガバナンス強化 ②EMS※3マニュアルの継続的な改善 ③ISO14001:2015への移行 ④安全・環境対策推進委員会の開催 ⑤グループ環境経営連絡会の開催	①地域・事業に合った適切な活動の維持、および顧客要望に応じた認証維持(88サイト) ②本年度のEMS改訂はなし ③海外・国内マルチサイトの移行完了 ④安全・環境対策推進委員会(SEMC)の開催(6月) ⑤グループ環境経営連絡会の開催(11月)		①当社グループマルチサイトの認証維持とサイト内のガバナンス強化 ②EMSマニュアルの継続的な改善 ③ISO14001の認証維持 ④安全・環境対策推進委員会の開催 ⑤グループ環境経営連絡会の開催
	業界基準・自社基準の制定・順守	海運業界を通じた持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献	国際ルール策定に積極的に関与→各幹事会(業界団体幹事会・IMO MEPC等)に参加		海運業界を通じた持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献
	温暖化防止	①環境経営指標(CO2排出量削減率)の設定 (2030年度までに2015年度比較 燃料消費効率30%向上) ②当社グループ全体のCO2排出量の把握	①燃節活動の取り組みおよび、本船からの環境経営指標算出データ(向上率、主機平均負荷率)の収集 →2015年度比改善率2.4%(海外現地法人含む) 主機平均負荷率:46.9% ②環境負荷データ集計システム(ECO TRACK)の運用→国内:240事業所(46社) 海外:182事業所		①環境経営指標(CO2排出量削減率)の設定 (2030年度までに2015年度比較 燃料消費効率30%向上) ②当社グループ全体のCO2排出量の把握 ③インターナルカーボンプライシング、TCFD導入に向けた継続的なスタディ
	大気汚染防止	NOxおよびSOx排出量の削減	・電子制御エンジンの採用→新造船100% ・NOx/SOx排出低減機器の搭載→NOx削減機器 LNG燃料船1隻・主機EGR採用2隻 SOx削減機器:竣工予定船含め、運航隻数のおよそ70隻ヘスクラバー搭載決定(2019年7月末現在)		NOxおよびSOx排出量の削減
	海洋環境保全 環境に優しい 技術等の採用	①バラスト水処理装置の搭載推進 ②環境に優しい解撤の実施 ③NYKトータルビルジシステムの採用推進	①搭載船の拡大→20隻増(90隻) ②シッピングサイクルでのNYKスタンダード順守のうえ2隻実施 ③新造船への積極採用→2隻		①バラスト水処理装置の搭載推進 ②環境に優しい解撤の実施 ③NYKトータルビルジシステムの採用推進
	省資源・省エネルギー・ 廃棄物削減、 リサイクル等への 取り組み	本店オフィスでの水・紙の使用量、およびCO2(電気・蒸気)排出量をそれぞれ2017年度比0.5%削減	定期的な測定を行い、社内周知および情宣によりオフィス省エネの徹底を図る →すべての項目において目標達成 水:-2.1%、紙:-5.0%、電気:-1.1%、蒸気:-11.8%		本店オフィスでの水・紙の使用量、およびCO2(電気・蒸気)排出量をそれぞれ2018年度比0.5%削減

※1 SEMC: Safety & Environmental Management Committee
 ※2 HSE: Health, Safety & Environment
 ※3 EMS: Environmental Management System

2018年度CSR活動の総括と2019年度の目標②

取り組むテーマ	2018年度の目標	2018年度3月末の達成・進行状況	達成度	2019年度の目標	
環境	環境保全活動への意識高揚	①環境研修等の実施 ②環境「eラーニング」の実施 ③社員向け環境情宣活動の実施	①環境研修・勉強会の実施→新入社員研修、CSR研修を実施 ②環境「eラーニング」コンテンツ作成、および受講者数(受講率向上)→11月-2019年1月実施 受講率96.6% ③社内報などへの環境関連記事の掲載継続、環境川柳、環境フォトコンテスト等の実施(6月-9月)	①②③	①環境研修等の実施 ②環境「eラーニング」の実施 ③社員向け環境情宣活動の実施
	環境情報の開示	①NYKレポートの発行 ②社外からの環境に関するアンケートへの対応 ③当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ④CO ₂ 排出量の情報開示	①記載内容の見直し・更新・発行→日本語版(7月)、英語版(8月)発行 ②社外からの各種アンケートに積極的に対応し、当社グループの環境活動の効果を開示→30件 ③掲載項目の見直し・更新→11月に更新 ④(一財)日本品質保証機構(JQA)の第三者認証取得(6月)	①②③④	①NYKレポートの発行 ②社外からの環境に関するアンケート対応 ③当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ④CO ₂ 排出量の情報開示
人材	働き方改革	①性別を問わず、多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成 ②労働時間の削減、ワークライフバランスの推進、ワークスタイル変革やITの活用等による環境の整備、効率性・生産性の向上 ③社員の健康増進	①パパママセミナー、産休前・復職前面談、復職後面談に加え、メンター制度を実施し、働き方や時間的制約があっても高い意識でキャリア形成できるよう支援を行った ②在宅勤務トライアルの管理職への拡大、親子早帰りデー実施、フレックスタイム制度の利用促進など働き方を見直し、労働生産性向上に対する社員への意識付けを図った ③健康経営優良法人ホワイト500に3年連続で認定 トレーナーによる個別指導、皇居チャリティランを開催、健診受診の徹底	①②③	①性別を問わず、多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成 ②労働時間の削減、ワークライフバランスの推進、ワークスタイル変革やITの活用等による環境の整備、効率性・生産性の向上 ③社員の健康増進
	国内外の人材育成	幅広い事業分野で、グループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念 ^{※1} に基づき、国内外にて各種研修・人事交流を実施	・グループ社員の総合力強化を目的とした研修体系「NYKビジネスカレッジ」の実施(60コース以上) ・海技者養成スキーム「エキスパート2017」の運用を継続 ・国内外のグループ社員リーダー育成のため、Global NYK/YLK Week 2018を実施(10月)	①②③④	幅広い事業分野で、グループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念に基づき、国内外にて各種研修・人事交流を実施
	船員教育	①NYKマリタイムカレッジ(NMC)のレビュー実施 ②LNGプロジェクトにおける船員育成、技術移転	①船の現場での安全性向上やさまざまなニーズにあわせた研修の質向上のため、NMCレビューを実施。今年度から座学研修だけでなくeラーニング化に取り組み、NMCでの研修・訓練を通して、当社グループ船員への「NYK海技力」のさらなる浸透を図った ②アンゴラ人・ナイジェリア人への、教育機関での基礎学習と船上での実職を通して、本船運航の基本からLNG船運航までの教育を行い、順調に育成を進めた	①②	①NYKマリタイムカレッジ(NMC)のレビュー実施 ②LNGプロジェクトにおける船員育成、技術移転
	人権啓発	①人権デューデリジェンス・インパクトアセスメント グローバルコンパクト推進委員会、全グループ会社対象のHRサーベイおよびeラーニング(CSR)を通じた人権課題の把握、特定、業界ごとの人権課題に対する当社の取り組みの確認 ②人権啓発 人権研修の実施、人権週間における情宣活動の実施	①HRサーベイを通して、対象グループ会社の人権課題への取り組み方、グローバルコンパクト遵守状況等について確認 ①グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの人権教育分科会・人権デューデリジェンス分科会、および三菱人権啓発連絡会に定期的に出席し、人権関連情報収集、自社の課題について確認 ②新入社員研修、新任チーム長研修では、人権啓発研修を実施。人権週間には、「ビジネスと人権」「ハラスメント撲滅」をテーマに情宣活動を実施。新入社員に世界人権宣言をまとめた「人権パスポート」を配布	①②③④	①人権デューデリジェンス・インパクトアセスメント グローバルコンパクト推進委員会、全グループ会社対象のHRサーベイおよびeラーニング(CSR)を通じた人権課題の把握、特定、業界ごとの人権課題に対する当社の取り組みの確認 ②人権啓発 人権研修の実施、人権週間における情宣活動の実施、LGBT施策について取り組み開始
ガバナンス	コンプライアンス総点検活動	①CCOメッセージ発信、意識調査実施(本体) ②総点検活動実施(国内グループ会社)	①CCOより「対話と議論がコンプライアンス意識の向上と自浄能力向上につながる」旨のメッセージを発信、コンプライアンスに関する意識調査(回答者数1,872名、回答率99.9%)および無記名アンケートを実施し、社員の意見や懸念の吸い上げを行った ②業態および規模に見合った総点検活動を実施(「郵船しゃべり場」加盟国内グループ会社59社中58社)	①②③④	①本体:CCOメッセージ発信、意識調査および無記名アンケート実施 ②国内グループ会社:業態および規模に見合った活動実施
	独禁法リスクアセスメント	①NYK本体各部門および国内外グループ会社の独禁法遵守に関するアンケート、インタビュー、リスク評価、リスクアセスメント後の定期点検の実施 ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催	①NYK本体各部門および国内外グループ会社のリスクアセスメントや定期点検を実行 ②遵法活動徹底委員会の開催(2018年9月、2019年3月)	①②③④	①NYK本体各部門および国内外グループ会社の独禁法遵守に関するアンケート、インタビュー、リスク評価、リスクアセスメント後の定期点検の実施 ②遵法活動徹底委員会の開催
	情報システムセキュリティ対応	①ウィルス、ハッキング対策などの施策をPDCAサイクルにより向上、内部からの情報漏えい対策 ②ユーザーのセキュリティ意識向上 ③ISMSベースのセキュリティ基準をグループ会社に展開 ④新規グループウェアの利用促進	①継続的に実施 ②eラーニング、不審メール訓練、掲示等による情宣実施 ③グループ各社と個別に対応 ④グループウェア導入会社へのセキュリティ機能導入のサポート実施	①②③④	①ウィルス、ハッキング対策などの施策をPDCAサイクルにより向上、内部からの情報漏えい対策 ②ユーザーのセキュリティ意識向上 ③グループ会社のセキュリティ強化推進(ISMSベース等)
	投資家との対話	①年2回の機関投資家とのスモールミーティング(SM)、年4回の決算説明会実施など、社長、役員らマネジメント層からの積極的な発信を促進、事務局による各種投資家への接触および対応 ②機関投資家の議決権行使担当者を訪問し、当社のガバナンス体制等の説明を行い、対話する	①決算説明会(4回):参加人数、延べ574名(当社役員、経営委員、社員除く) 社長SM(2回:5月、12月):参加社数39社 ②国内外機関投資家の議決権行使担当者を訪問(延べ33社114名)	①②③④	①年2回の機関投資家とのスモールミーティング(SM)、年4回の決算説明会実施、社長、役員等のマネジメント層からの積極的な発信促進、事務局での各種投資家への接触および対応 ②機関投資家株主の議決権行使担当者を訪問し、当社のガバナンス体制等の説明を行い、対話する
	SCMの徹底(燃料サプライヤー評価)	各担当者が、取引のある全サプライヤーについて評価を行い、今後の購買活動へ反映させる(評価項目:品質、デリバリー、価格、トラブル対応、情報提供等)	3カ月もしくは半年ごとの契約更新時に、価格のみならずサービス面・パフォーマンス面も含めて多面的にサプライヤーを評価したうえで、コンプライアンス契約の締結を条件として購買契約につなげている。新しい評価方法については、引き続き検討し、体系的な購買活動への反映を目指す	①②③④	各担当者が、取引のある全サプライヤーについて評価を行い、今後の購買活動へ反映させる(評価項目:品質、デリバリー、価格、トラブル対応、情報提供等)

※1 HR理念:国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドでたゆみなく育成する

【自己評価の基準】 達成: ①②③④ ほぼ達成: ①②③ 一部達成: ①

グループ環境経営の推進

日本郵船グループ 環境経営ビジョンと3つの戦略 (2005年3月制定)

環境リスクを管理し、環境と経済のベストバランスを目指しながら、地球環境と持続可能な社会に貢献します。

- 戦略1 温暖化ガス排出削減の実践
- 戦略2 地球環境保全活動による社会貢献の推進
- 戦略3 グループ環境経営の強化

■日本郵船グループ 環境マネジメントシステムの適用範囲

- ①鉄道やトラック等の内陸輸送、それに付随する倉庫保管を含む国際海運事業
- ②客船事業
- ③コンテナターミナル事業
- ④船舶管理事業
- ⑤海洋事業
- ⑥航空貨物事業
- ⑦海上および航空フォワーディング事業およびコントラクトロジスティクス事業
- ⑧曳船事業
- ⑨IT
- ⑩歴史博物館
- ⑪リサイクル事業

■環境方針

- ①企業活動が地球環境に与える影響を考慮し、必要な目的・目標を定め、これらを定期的に見直し、継続的な改善を図ることにより、海洋・地球環境・生物多様性の保全に努めます。
- ②安全・環境に関する法律・規制等の遵守はもとより、積極的な自主基準の制定・運用に努めます。
- ③運航船隊の安全確保をはじめ、内陸・内水および航空輸送を含む全ての輸送モード、並びにターミナル、倉庫など海・陸・空に広がるサービスの安全確保に努めます。
- ④省資源、省エネルギー、廃棄物削減、リサイクル等に取り組み、特に温室効果ガス、オゾン層破壊物質、有害物質等の排出を抑制・防止します。
- ⑤船舶・航空機をはじめとする輸送機器、荷役機器、資材などの調達による環境負荷を出来る限り小さくすることに努め、環境に優しい技術等の採用を推進します。
- ⑥社内広報活動・環境セミナー等を通じて、社員一人ひとりの環境意識を高め、会社の環境方針を浸透させます。
- ⑦社会との対話を密にし、積極的な環境情報開示、環境保全活動への助成・支援に努めることで、広く社会に貢献します。

代表取締役社長
2001年9月1日制定
2017年4月1日改訂

グローバルな環境マネジメントシステム体制

当社グループの環境方針のもと、全世界で87サイト(拠点)および用船※1を含む約750隻の運航船を対象にISO14001環境認証※2を取得しています。この認証を取得した当社グループ会社36社の総売上高は、当社グループ全体の約80%を占めており、独自のグローバルな体制を構築しています。また、国内ではグリーン経営認証※3を取得しているグループ会社※4もあります。

※1 用船:
船主が備品や乗組員を手配し、安全に航行できる能力を確保した状態で貸し出す船舶

※2 ISO14001環境認証:
国際標準化機構が発行した環境マネジメントシステムに関する国際規格の総称

※3 グリーン経営認証:
認証機関である(公財)交通エコロジー・モビリティ財団が、グリーン経営推進マニュアルに基づいて、エコドライブの実践、低公害車の導入など、一定のレベル以上の自主的な取り組みを行っている輸送事業者に与えられる認証

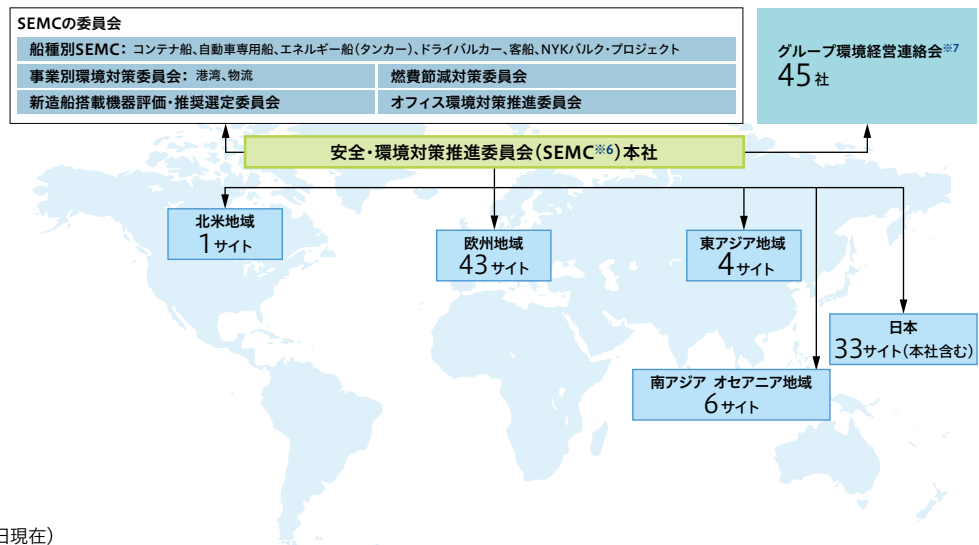
※4 グリーン経営認証取得グループ会社:
日本コンテナ輸送㈱、郵船港運㈱、㈱ユニエツクスNCT、旭運輸㈱、海洋興業㈱、横浜共立倉庫㈱、郵船ロジック㈱成田営業所、北洋海運㈱(2019年4月1日現在)

※5 マルチサイトシステム:
企業の各事業所を一括して認証を取得する認証形態

※6 安全・環境対策推進委員会(SEMC):
Safety & Environmental Management Committee
社長を委員長とし、グループ全体の環境活動の方針の策定やレビューを毎年実施。その下部組織として、船種・事業、案件ごとの小委員会を設置。また、世界4極に同対策推進委員会を設置

※7 グループ環境経営連絡会:
国内の主要グループ会社を対象にした連絡会。2006年より開始し、毎年開催。各社の環境への取り組みについて情報共有を図り、取り組みが評価された会社に対し報奨を行っている

グローバルな環境活動推進体制とマルチサイトシステム※5



主な外部評価／当社グループが賛同・参画するイニシアティブ

主な外部評価

国際的な非営利団体CDPによる「CDP2018気候変動」Aリスト獲得（2019年1月）
CDPによる気候変動リスク対応企業として海運業界で世界第1位獲得（2019年6月）

主なイニシアティブ

国際イニシアティブ「Science Based Targets Initiative (SBTi)」から当社グループ削減目標に対する認定を取得（2018年6月）
気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終提言への賛同表明（2018年12月）
「TCFDコンソーシアム」加入（2019年5月）
気候変動イニシアティブ「Japan Climate Initiative」に参加（2018年9月）
国際NGO団体 Climate Bonds Initiativeの「Shipping Industry Working Group」に参加（2018年4月）
世界自然保護基金WWFへの参画（2005年）
国連グローバル・コンパクト支持表明（2006年5月）
国連グローバル・コンパクト気候変動イニシアティブ「Caring for Climate」賛同署名（2009年1月）
日本経団連「生物多様性宣言」へ参加（2009年12月）
日本経団連「生物多様性民間参画パートナーシップ」への参加（2010年10月）

船舶に関連する環境規制

世界中で気候変動や海洋・生物多様性保全といった環境問題への意識が高まるなか、船舶に関連する環境規制も厳格化が進んでいます。国際海運においては、IMO(国際海事機関)主導のもと、他のセクターに先立って世界共通の燃費

規制を導入し、GHGの排出削減を推進しています。国際海運全体で2008年をベースに「燃費効率を2030年までに40%改善、2050年までに70%の改善努力」「GHG排出量を2050年までに50%削減努力」を目標としています。

環境規制年表

IMO GHG※1削減目標:		2030年 燃費効率 40% 改善(2008年比)	2050年 燃費効率 70% 改善(2008年比)	2050年 総量 50% 削減(2008年比)				
	条約・制度	対象海域	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
CO ₂	SEEMP※2	一般海域	全船が対象					
	DCS※3	一般海域				2019年1月1日より導入が決定		
SO _x		一般海域	硫黄分3.5%以下の燃料を使用				硫黄分0.5%以下の燃料を使用	
		ECA※4	硫黄分0.1%以下の燃料を使用(米国・カナダ沿岸、米国カリブ海、北海・バルト海)					
NO _x		一般海域	2次規制					
		ECA	3次規制(米国・カナダ沿岸、米国カリブ海) (北海・バルト海追加)					
生物多様性	バラスト水管理条約	一般海域			2017年9月8日に発効			
	シップリサイクル条約	一般海域	2009年採択済。発効されれば全船が対象					

※1 GHG: Greenhouse Gases(温室効果ガス) 二酸化炭素(CO₂)、メタン(CH₄)、一酸化二窒素(N₂O)、ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)、パーフルオロカーボン類(PFCs)、六フッ化硫黄(SF₆)など

※2 SEEMP: Ship Energy Efficiency Management Plan(船舶エネルギー効率管理計画書) 航海ごとにエネルギー効率を改善するための運航上の取り組みを明示

※3 DCS: Data Collection System(燃料消費実績報告制度) 総トン数5,000トン以上の国際航海に従事するすべての船舶を対象に、燃料消費量、航海距離および航海時間をIMOに報告する制度。EU地域ではIMOに先行して2018年1月1日より、同様の制度(EU-MRV)を導入

※4 ECA: Emission Control Area(大気汚染物質排出規制海域)

温暖化防止および大気汚染防止への取り組み

温暖化防止

船舶IoTを駆使した安全・省エネ運航

当社グループは、航行中の船舶の航海・機関情報などのビッグデータを活用した安全・省エネ運航に取り組んでいます。ビッグデータ活用の基盤となるのが、実海域データを船陸間でタイムリーに共有するSIMS(→NYKレポートP38)で、2019年3月時点で190隻に導入しています。

当社グループは、SIMSで収集した各種データをモニタリングするためのポータルサイトの構築や、船舶性能を解析する分析ツールの開発などを進めてきました。また、最適経済運航を目指した「IBISプロジェクト」、船舶のパフォーマンスモデルと気象統計をあわせた解析結果による綿密な航海計画の策定、「機器の状態」を分析しメンテナンス時期の最適化を図るCBM(コンディション・ベスト・メンテナンス)の取り組みにも、このビッグデータを活用しています。



船側ビューワー

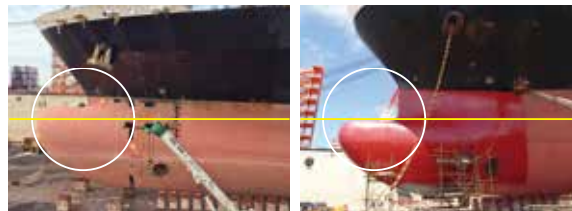
陸側ビューワー

船体改造によるCO₂排出量削減

船舶の省エネ運航推進のため、就航コンテナ船を対象とした船体改造工事を実施しています。当社グループで行った船体改造工事は、実海域データでの推定値を上回る23%のCO₂削減効果が検証され、(一財)日本海事協会より認証を受けました。省エネ運航が一般的となり、建造時の想定より低速域で航行する傾向にあるなか、2014年夏からバルバスバウ^{※1}の改造や船体付加物“MT-FAST”^{※2}の装備など、当社就航船の低速運航仕様への改造や推進性能の改善を図り、CO₂排出量の削減を進めています。MT-FASTは2008年の開発以降、常石造船(株)で建造された他社運航船を含む500隻以上に搭載しています。全船の合計で134万1千トンのCO₂排出量削減を達成したことから、2018年12月に地球温暖化防止活動環境大臣賞を受賞しました。

※1 バルバスバウ

船舶の喫水線下の船首部分に取り付けられた、丸く突出したバルブ状の突起物。船が進む際の波の抵抗を打ち消す効果がある(下記写真参照)



改造前

改造後

※2 MT-FAST

プロペラ前方に複数の翼を取り付け、プロペラの回転から生まれる旋回流による損失エネルギーを回収する省エネ装置

大気汚染防止

次世代燃料LNGへの取り組み

船舶で使用する燃料をLNGに変更することで、重油に比べCO₂は約30%、NO_xは約80%、SO_xは100%の削減が見込まれます。当社グループは、次世代燃料としてのLNGに着目し、2011年から燃料転換に関する研究、技術開発を進めてきました。長年LNG運搬船を運航していることから、LNGを燃料とするエンジンの開発に関するノウハウが蓄積されており、この技術を活用したLNG燃料船を建造しています。2015年8月には、国内初のLNG燃料タグボート「魁」が誕生し、2016年度には世界初となるLNG燃料の自動車専用船2隻が就航しました(→NYKレポートP22、23、34)。

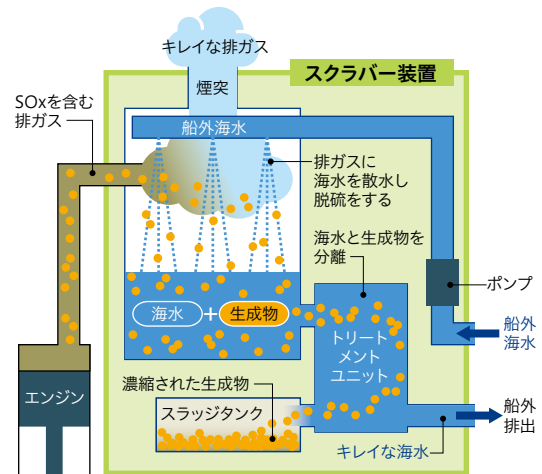
一方で、LNG燃料船の拡大には、船舶へのLNGの供給が大きな課題です。当社グループは、2017年から欧州で世界初の新造LNG燃料供給船によるLNG燃料供給事業を開始しました。国内においても、2020年に中部地区で日本初のLNG燃料供給船を導入予定であるほか、瀬戸内・九州地区でのLNG燃料供給の事業化の検討を進めています。当社グループは、供給サイドからもLNG燃料の普及に努めています(→NYKレポートP21、34)。

SOx規制への対応

IMOの海洋汚染防止条約(MARPOL条約)により、燃料油中に含まれる硫黄分の制限規制が2020年からさらに強化されます。

当社グループは、この規制への対応として、規制に適合する油(低硫黄燃料油)の使用、SOxスクラバー(排ガス脱硫装置)搭載、LNG燃料等への転換の3つを選択肢として、個船ごとに最適な対応を進めています。2020年1月からの適合油への切り替えを安全かつ確実に行うため、社内プロジェクトを立ち上げ、切り替えのタイミングや切り替え時に留意すべき点を社内でも共有するとともに、適合油のエンジン機器への影響に対する検証や適合油の確実な調達に向けた準備を進めています。また、運航船約70隻へのSOxスクラバー搭載を決定しました(2019年7月末現在)(→NYKレポートP34、35)。

スクラバー装置の仕組み



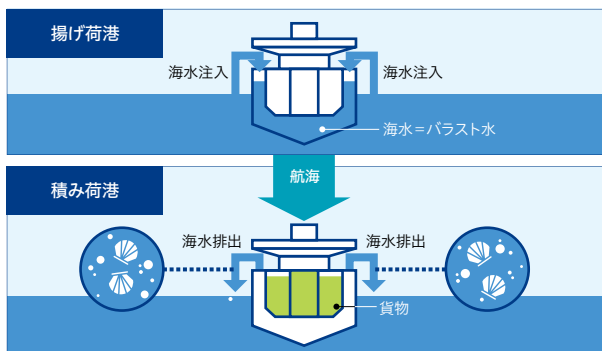
海洋環境保全への貢献

バラスト水処理装置(BWMS)の搭載推進

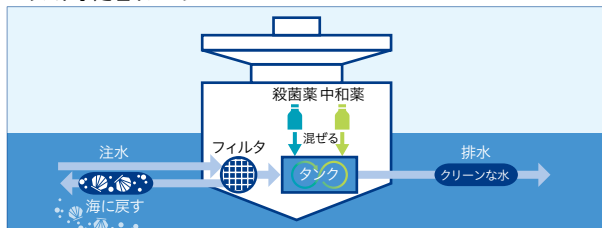
海洋環境に影響を及ぼす水生生物の越境移動を防止するため、IMOにおいて、2004年にバラスト水管理条約が採択され、2017年9月に発効しました。

当社グループでは、条約の発効に先駆けて、国土交通省の型式承認を受けたBWMSの搭載を2010年から開始し、2019年3月末現在100隻への搭載が完了しました。今後も保有・管理する船舶への搭載を計画的に進めていきます。

バラスト水による生物の移動



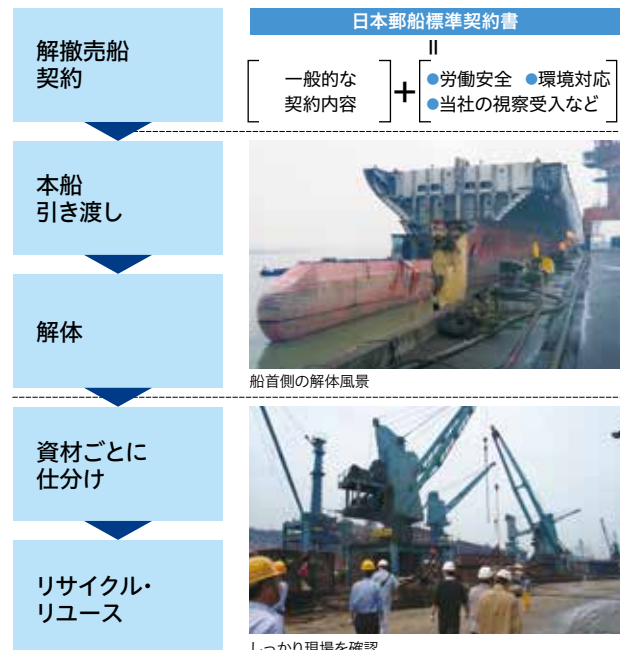
バラスト水処理イメージ



環境に優しい解撤実施(シップリサイクル)

船舶解体時の労働災害や環境汚染を防止するため、2009年にIMOにおいてシップリサイクル条約が採択されました。当社は、IMOガイドラインを考慮し「安定的な解撤スペースの確保」と「環境に優しい解撤実施」を基本とした解撤方針を定め、環境だけではなく労働安全衛生にも配慮した解撤ヤードを選定しています。

解撤の流れ



2018年度の当社グループのGHG排出量割合

内容	排出量(割合)
スコープ1 (運航船舶、飛行機、トラック等)	94.4%
スコープ2 (オフィス)	0.3%
スコープ3 (船舶の建造、通勤・出張)	5.3%
合計	100.0%

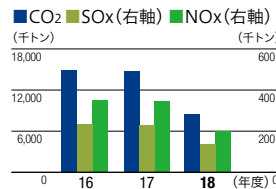
※ スコープ1,2,3のGHG排出データは、第三者検証機関によるデータ検証を受けています
保証証明書 (<https://www.nyk.com/csr/envi/data>)

運航船舶/航空機

日本郵船

INPUT (運航船舶)				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千トン)			(千トン)				
C重油	4,535	4,487	2,574	CO ₂ 排出量	14,930	14,800	8,473
A重油	0	0	0	SOx	227	225	131
軽油	251	258	143	NOx	346	343	196

※ 2018年度は邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い、昨年度よりも報告対象事業者数が減少しました

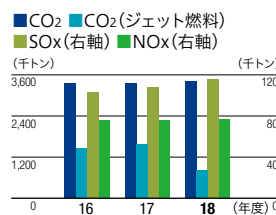


国内外グループ会社

INPUT (運航船舶)				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千トン)			(千トン)				
C重油	943	974	973	CO ₂ 排出量	3,361	3,356	3,413
A重油	37	16	20	SOx	103	108	116
軽油	96	85	100	NOx	78	78	79

INPUT (航空機)				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(KL)			(千トン)				
ジェット燃料	583,609	625,401	322,673	CO ₂ 排出量	1,453	1,557	803

※ 各年の当社単体およびグループ会社運航船舶の燃料使用量により、IMOガイドラインの係数に基づき算出しています

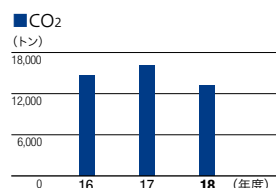


国内自営ターミナル

INPUT				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千kWh)			(トン)				
電力	18,434	20,475	16,289	CO ₂ 排出量	14,617	16,095	13,211
(KL)			(トン)				
燃料	2,072	2,320	2,211	CO ₂			

※ 2018年度は邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い減少しました

※ なお、電力からのCO₂排出量は、それぞれのターミナルが契約している電力供給業者の排出係数より、また燃料からのCO₂排出量は温対法の係数より算出しています



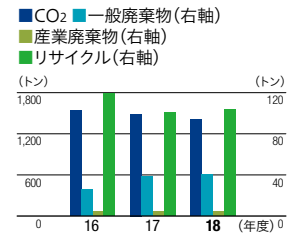
オフィス

INPUTは使用実績のある資源・エネルギーなどを掲載

日本郵船本店

INPUT				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千kWh)			(トン)				
電気	2,433	2,384	2,353	CO ₂ 排出量	1,527	1,479	1,405
(KL)			(トン)				
A重油	0	0	0	一般廃棄物	26	38	40
B・C重油	0	0	0	産業廃棄物	4	4	4
軽油	0	0	0	リサイクル	119	100	103
灯油	0	0	0				
ガソリン	22	18	15				
(千㎡)			(トン)				
液化石油ガス(LPG)	0	0	0				
都市ガス	19	20	21				
(トン)			(MJ)				
蒸気	1,425	1,533	1,352				
温水	0	0	0				
冷水	0	0	0				
(千㎡)			(トン)				
水	18	18	17				
(トン)			(トン)				
紙	25	22	20				

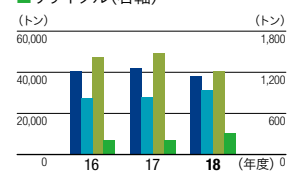
※ 電気使用料は本店内ビルテナントとの共有部を含め算出しています
※ CO₂排出量は電力消費量から計算しています。2018年度のCO₂排出量の算出には東京電力エナジーパートナー(株)(旧:東京電力(株))の係数0.475 kg-CO₂/kWh(2017年度実績)を使用しています
※ 2018年度のCO₂排出量のうち、本店で使用した電気量の一部(95879.2 kWh)については、グリーン電力を使用しオフセットしています
※ 廃棄物量の再利用率は88%です



国内グループ会社

INPUT				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千kWh)			(トン)				
電気	50,436	53,470	49,292	CO ₂ 排出量	40,171	41,911	37,785
(KL)			(トン)				
A重油	7	7	9	一般廃棄物	819	832	939
B・C重油	0	0	0	産業廃棄物	1,419	1,474	1,211
軽油	4,545	4,849	4,624	リサイクル	209	208	314
灯油	53	56	50				
ガソリン	649	651	615				
(千㎡)			(トン)				
液化石油ガス(LPG)	81	57	51				
都市ガス	395	456	377				
(トン)			(MJ)				
蒸気	187	216	222				
温水	0	437	1,519				
冷水	140,328	149,981	163,121				
(千㎡)			(トン)				
水	214	221	218				
(トン)			(トン)				
紙	515	585	457				

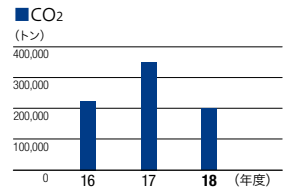
※ CO₂排出量は電力消費量から計算しています。2018年度のCO₂排出量の算出には環境省が発刊している電気事業者別排出係数(2017年度実績)を使用しています
※ 連結子会社を対象としています



海外グループ会社

INPUT				OUTPUT			
2016	2017	2018	2016	2017	2018		
(千kWh)			(トン)				
電力	74,144	88,517	55,866	CO ₂ 排出量	221,832	349,104	199,501
(KL)			(トン)				
ガソリン	37,093	79,978	42,278				
軽油	26,247	39,636	21,050				
(トン)			(千Nm ³)				
LPG	854	1,021	616				
天然ガス	16,162	10,637	7,137				

※ CO₂排出量は電力消費量から計算しています。CO₂排出量の算出には係数 Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)を使用しています
※ 連結子会社を対象としています
※ 2018年度は邦船3社の定期コンテナ船事業の統合に伴い、昨年度よりも報告対象事業者数が減少しました



当社グループは、事業活動における適切な環境保全活動を推進するために、環境活動に要した費用を正しく把握し、その結果を毎年見直しています。2018年度は船舶への電子制御エンジンの搭載や、SOxスクラバーの搭載準備などに重点をおいて実施しました。また、2018年5月に発行した日本郵船グリーンボンド(無担保社債)の資金充当状況や環境改善効果について、本年度より本ページにて報告します。

環境保全コスト／効果の年度比較

	2017年度	2018年度
地球温暖化や大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源、環境技術の採用	2,911	3,551
環境保全コスト	2,911	3,551
効果	3,400	3,765

(単位:百万円)

当社独自の分類

環境方針	目的	項目	環境保全コスト
(単位:百万円)			
1. 継続的な改善	環境マネジメントシステム維持	構築、運用、ISO認証(含む人件費)	102
2. コンプライアンス	環境損傷回復	海洋汚染などの修復	0
3. 安全の確保	事故、トラブルの削減	NAV9000などの安全推進活動(含む人件費)	201
4. 地球温暖化・大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源	地球温暖化や大気汚染の防止	助燃剤の使用、船舶の燃費削減活動、プロペラの研磨など	713
	海洋汚染防止	VLCCカーゴタンク底板耐食鋼採用など	0
	資源の節約	グリーン購入 ^{※1}	0
5. 環境技術の採用	地球温暖化や大気汚染の防止	電子制御エンジンの搭載、排ガスエコノマイザーなどの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策など	1,483
	オゾン層破壊防止	船舶空調機・冷凍機など	0
	海洋汚染防止	バラスト水処理装置や当社独自のビルジシステムなど	548
6. 環境教育	研究開発費用	スマートフリートオペレーション、船用大型主機のCO ₂ /NOx排出削減技術	491
	環境意識の高揚と環境方針の浸透	環境eラーニング、環境保全キャンペーンなど	1
7. 社会活動	情報開示、社会貢献など	NYKレポート作成費用、環境関連団体への協賛など	12
合計			3,551

※1 FSC認証を採用しているが、価格差が大きくないのでゼロで計上

環境省ガイドラインによる分類

分類	投資	費用
(単位:百万円)		
(1) 事業エリア内コスト		
① 公害防止コスト	1001	183
② 地球環境保全コスト	467	1093
③ 資源循環コスト	0	0
(2) 上・下流コスト	0	0
(3) 管理活動コスト		
① 環境マネジメントシステム整備、運用	0	303
② 環境情報開示、環境広告	0	8
③ 環境教育	0	1
④ 環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷低減	0	491
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	4
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	1,468	2,083

■集計方法

1. 期間は2018年4月1日から2019年3月31日。(船舶の燃費削減活動の集計期間は2018年1月1日から2018年12月31日まで)
2. 範囲は本社(国内本支店)、国内自営ターミナル、運航船舶および付随する業務が中心(ISO14001認証にかかる審査費用はマルチサイト方式のため、米州、欧州、南アジア、東アジア地域のグループ会社を含む)
3. 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参照
4. 投資額は、当期に取得した減価償却対象の環境関連設備を集計
5. 費用額は、環境保全を目的とした設備の維持管理費、ならびに人件費を含み、減価償却費は含まず
6. 効果は、その影響が定量的に把握できるものを計上

第40回無担保社債(日本郵船グリーンボンド)に関する資金充当状況および環境改善効果

(2019年3月末時点)

【資金充当レポート】

- ・LNG関連(LNG燃料船、LNG燃料供給船)の一部に31億円充当
- ・規制対応関連(スクラバー、バラスト水処理装置)の一部に1億円充当
- ・上記に占めるリファイナンスの割合:75%

【インパクトレポート】

①LNG燃料船	1隻
・GHG排出量	35,730mt / 隻 / 年
・GHG削減率	21%
・CO ₂ 削減率	30%
・NOx削減率	30%
・SOx削減率	99%
②LNG燃料供給船	1隻
・GHG排出量	3,647mt / 隻 / 年
・GHG削減率	15%
・CO ₂ 削減率	30%
・NOx削減率	76%
・SOx削減率	99%
③バラスト水処理装置	1隻
・処理量	348,000mt / 隻 / 年

人事データ

日本郵船グループ(日本郵船含む) 連結会社社員数(長期雇用社員、有期雇用社員6カ月以上)、各社決算日時点

社員の状況

	2016年度	2017年度	2018年度
社員数合計(人)(a)	35,935	37,820	35,711
地域別社員数(人)			
日本	8,336	8,156	7,968
欧州	5,686	7,390	7,029
南アジア	13,093	13,788	13,763
北米	2,779	2,667	2,106
東アジア	4,103	3,975	3,352
オセアニア	479	420	363
中南米	1,459	1,424	1,130
地域別役員 登用人数(人) ^{※1}			
日本	295	283	264
男性	295	283	264
女性	3	6	4
欧州	62	66	55
男性	62	66	55
女性	5	7	8
南アジア	86	92	112
男性	86	92	112
女性	7	12	17
北米	29	30	28
男性	29	30	28
女性	2	1	1
東アジア	38	38	27
男性	38	38	27
女性	3	4	1
オセアニア	9	6	7
男性	9	6	7
女性	2	2	0
中南米	6	5	6
男性	6	5	6
女性	2	2	0

※1 現地採用のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者除く

社員の多様性

	2016年度	2017年度	2018年度
外国人船員数(人)			
合計(b)	19,281	19,081	18,055
管理支配船	7,533	7,179	6,879
単純用船	11,748	11,902	11,176
女性社員比率(%)	34.9	35.2	34.6
女性管理職比率(%) ^{※1}	21.7	23.4	23.8

※1 マネージャー以上

		2016年度	2017年度	2018年度	
地域別管理職 男女比率(%) ^{※1}	日本	男性	90.6	89.9	89.4
		女性	9.4	10.1	10.6
	欧州	男性	78.6	69.5	79.1
		女性	21.4	30.5	20.9
	南アジア	男性	70.3	67.6	67.6
		女性	29.7	32.4	32.4
	北米	男性	68.9	67.4	67.9
		女性	31.1	32.6	32.1
	東アジア	男性	68.1	67.0	63.9
		女性	31.9	33.0	36.1
	オセアニア	男性	83.5	85.9	87.7
		女性	16.5	14.1	12.3
中南米	男性	78.9	79.4	72.1	
	女性	21.1	20.6	27.9	
男女別社員数(人)	男性	23,753	24,864	23,688	
	女性	12,182	12,956	12,023	
職種別社員数(人)	陸上職 ^{※2}	34,708	36,630	34,692	
	海上職 ^{※3}	1,227	1,190	1,019	
新規雇用人数(人)	合計	6,473	6,263	6,997	
	男性	4,267	4,070	4,508	
	女性	2,206	2,193	2,489	

※1 マネージャー以上のナショナルスタッフ。本社および他組織からの出向者含む

※2 陸上勤務中の海技者[※]、グループ会社からの出向者を含む

※3 外国人船員を除く

※ 海技者

海技免状保有者(海技免状取得のための海技大学学校在籍者を含む)

グループ社員数(外国人船員含む)

	2016年度	2017年度	2018年度
合計(人)(a+b)	55,216	56,901	53,766

日本郵船単体

社員の状況

	2016年度	2017年度	2018年度
社員数合計(人)	1,697	1,710	1,732
男女別社員数(人)			
男性	1,374	1,388	1,410
女性	323	322	322
雇用形態別社員数<長期>(人)			
陸上職(海技者以外)	756	763	758
海技者	268	268	265
男性	559	566	566
女性	17	18	19
雇用形態別社員数<有期>(人)			
陸上職	51	51	74
海上職	38	36	38
男性	8	8	12
女性	0	0	0
職種別社員数<長期+有期>(人)			
陸上職(海技者以外)	1,113	1,118	1,135
海技者	584	592	597
平均年齢(歳) ^{※1}			
陸上職(海技者以外)	40.8	40.8	40.9
海技者	37.9	38.1	37.9
年齢層別社員数(人) ^{※1}			
陸上職(海技者以外)			
30歳未満	212	217	211
30歳以上50歳未満	555	537	516
50歳以上	257	277	296
海技者			
30歳未満	147	147	141
30歳以上50歳未満	363	357	364
50歳以上	66	80	80
新規雇用人数(人) ^{※2}			
合計	77	65	53
陸上職(海技者以外)			
男性	38	33	22
女性	8	5	6
海技者			
男性	28	25	24
女性	3	2	1
入社3年以内での離職率(%) ^{※3}			
陸上職(海技者以外)	1.6	0.8	0.9
海技者	2.6	2.4	1.2
自己都合離職率(%) ^{※4}	0.8	1.1	0.8
全体の離職率(%) ^{※5}	3.8	3.1	3.7

※1 有期雇用除く

※2 新卒・キャリア採用

※3 算定方法:過去3年の新卒・キャリア採用者のうち当年度の退職者(人) / 過去3年の新卒・キャリア採用者(人)

※4 算定方法:各年度の依願退職者(人) / 各年度末の長期社員総数(人)

※5 算定方法:各年度の退職者(人) / 各年度末の長期社員総数(人)

社員の多様性

		2016年度	2017年度	2018年度
女性社員比率(%)	陸上職(海技者含む)	21.2	21.0	21.2
	海上職	3.6	3.6	2.9
女性管理職比率(%) ^{※1} (a)	陸上職(海技者含む)	15.1	16.0	18.0
	海上職	0.0	0.0	0.0
女性社員(長期)総数に対する女性管理職比率(%) ^{※1} (b)		9.8	10.5	13.0
障がい者雇用率(%)		2.5	2.4	2.4

※1 陸上職:管理職=マネージャー以上(調査役除く) 海上職:管理職=船長・機関長
算定方法:(a)女性管理職(人)/全管理職(人)、(b)女性管理職(人)/女性総数(長期)(人)

労働安全衛生(有期雇用含む)

		2016年度	2017年度	2018年度
労働災害 ^{※1} 件数(件)	合計	4	7	0
	陸上職(海技者含む)	2	1	0
	海上職	2	6	0
死亡者数(人)	合計	1	0	0
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	1	0	0
休業日数(1日以上)(日)	合計	77	42	0
	陸上職(海技者含む)	0	0	0
	海上職	77	42	0

※1 通勤災害を除く

支援体制

		2016年度	2017年度	2018年度
有給休暇平均取得日数 ^{※1} (日)		16.8	17.0	17.0
産前後休暇取得者数 ^{※2} (人)		16	16	21
育児休業制度利用者数 ^{※2} (人)	合計	35	40	52
	男性	15	16	15
	女性	20	24	37
育児休業制度利用後の復職率(%)		100.0	100.0	93.8 (退職者1名)
育児休業制度利用後の定着率(%)		100.0	100.0	100.0
育児短時間勤務制度利用者数 ^{※2} (人)	合計	16	14	22
	男性	0	0	0
	女性	16	14	22
ワーキングマザー(人) ^{※3}		52	54	56
介護休業制度利用者数 ^{※2} (人)	合計	1	0	1
	男性	1	0	0
	女性	0	0	1
介護休業制度利用後の復職率(%)		該当なし	100.0	100.0
介護休業制度利用後の定着率(%)		該当なし	100.0	100.0

※1 海上、出向者除く/夏季休暇を含む

※2 退職者を除く延べ利用者数

※3 義務教育までの子供を持つ母親/休業中を除く

教育

		2016年度	2017年度	2018年度
平均研修参加日数(日)	全平均	13.5	11.7	11.1
	陸上職 ^{※1} (海技者含む)	6.6	5.8	5.0
	海上職	39.5	34.6	33.9
平均教育・研修費用(円)	全平均	298,470	267,037	271,137
	陸上職 ^{※2} (海技者含む)	184,962	144,940	131,334
	海上職	719,175	743,068	798,241

※1 社外研修除く

※2 社内・社外研修対象

企業データ (2019年3月末現在)

● 創立

1885年9月29日

● 資本金

144,319,833,730円

● 社員数

● 連結 : 35,711名(当社および連結子会社)

● 単体※: 1,732名

(陸上職<海技者以外>1,135名、
海技者597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 298,355,000株

● 発行済株式の総数 169,570,459株

(自己株式484,639株を除く)

● 上場金融商品取引所

東京、名古屋の各市場第一部

● 株主名簿管理人および特別口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

〈連絡先〉

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

〒183-0044 東京都府中市日鋼町1丁目1番

フリーダイヤル:0120-232-711

● 公告方法

電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。

URL: <https://www.nyk.com/ir/stock/koukoku/>

ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法で行います。

● 米国預託証券(ADR)

シンボル: NPNYY

CUSIP: 654633304

取引所: OTC(店頭市場)

比率(ADR:普通株): 5:1

ADR名義書換代理人

BNY Mellon Shareowner Services P.O. BOX 30170

College Station, TX 77842-3170

フリーダイヤル:

(米国国内)888-BNY-ADRS(888-269-2377)

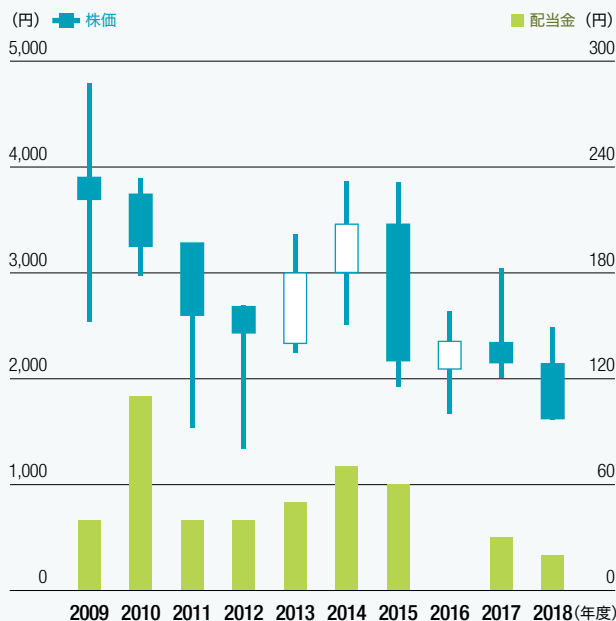
(米国外から)1-201-680-6825

URL: <http://www.mybnymdr.com>

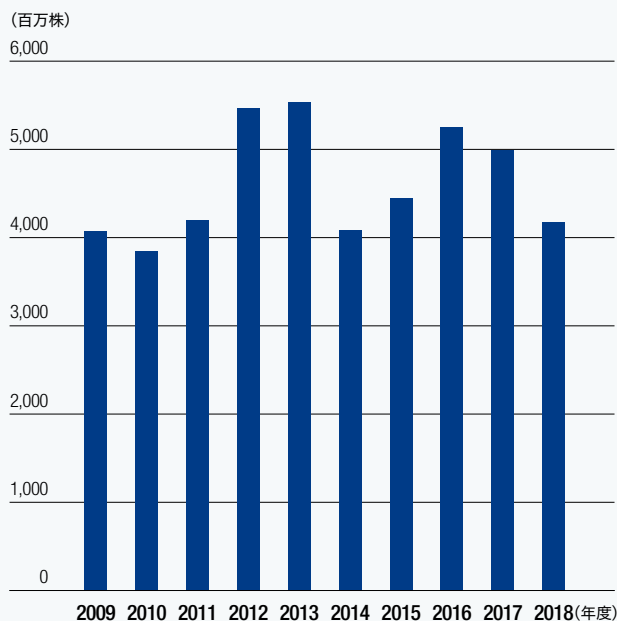
株価および売買高の推移

※ 2017年10月に単元株式数変更および株式併合を実施。2017年9月以前の株価および売買高は単元株式100株として算出しています

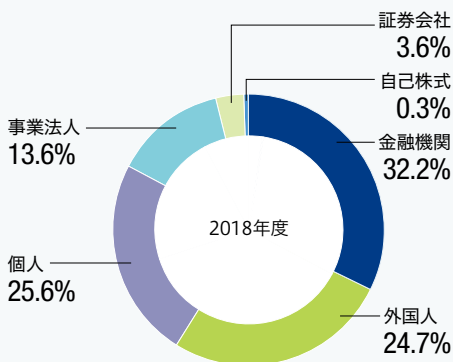
株価



売買高



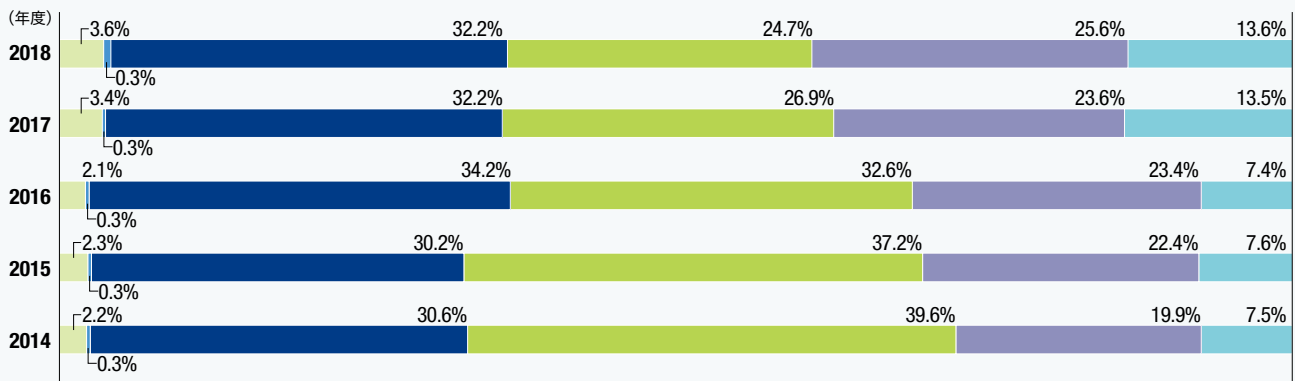
株主構成



大株主(上位10名) 2019年3月末現在

株主名	所有株式数(株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,692,100
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,357,900
株式会社南青山不動産	8,247,800
三菱重工業株式会社	4,103,831
明治安田生命保険相互会社	3,447,326
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,105,600
東京海上日動火災保険株式会社	2,894,578
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,801,500
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,478,550
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,372,412

所有者別分布状況



編集方針

「NYKレポート2019」は、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。企業として利益を求めめるだけでなく、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)などの社会的課題にも広く取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していく当社グループについて、多くのステークホルダーの皆さまにご理解いただければ幸いです。また、ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細に情報を掲載しています。併せてご活用ください。

情報提供ツール

企業活動全般 https://www.nyk.com		
財務情報 IR情報 https://www.nyk.com/ir/	非財務情報 CSR活動 https://www.nyk.com/csr/	
NYKレポート(冊子、PDF<フルレポート版>、Financial Results)		
有価証券報告書等 決算短信	事業報告書 ファクトブックI、II	コーポレート・ガバナンスコード関連

将来見通しに関する注意事項

この「NYKレポート2019」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: 2018年4月～2019年3月(ただし、一部2019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: 2019年7月(前回: 2018年7月、次回予定: 2020年7月)

対象読者

お客さまや株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ社員、さらに地域社会やNPO・NGOの方々、学生、評価機関、研究者、企業のCSRご担当者など、当社グループと関わりのあるすべての方々を读者として想定しています。

ESG情報の開示に関する参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワークver 1.0」
- GRI Standards
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」
- 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」

[WEB](#) [CSR > NYKレポート > GRIスタンダード/ISO26000](#)



〒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)
<https://www.nyk.com>



CDP2018「気候変動Aリスト」の獲得、ならびにCDPが発表した海運業界における気候変動に関するパフォーマンスにおいて世界第1位に選出

SRI/ESGの評価



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



THE INCLUSION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



その他の受賞・表彰



各評価の詳細はこちらのホームページからご覧いただけます。