

企業名： 日本郵船株式会社

レポート名： NYK レポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本郵船は、Bringing value to life という基本理念のもと、海運業を中心とした会社である。創業 137 年の老舗で、海運業だけでなく、様々な事業に取り組んできた。

コロナウイルスの蔓延やネット社会など、時代の転換点にある今、Sustainable Solution Provider (社会から選ばれ、世の中から必要とされる企業集団であり続ける) となるために、ESG 経営を軸とした、構造改革を行っている。

ESG 経営とは、Environment (環境)、Society (社会)、Governance (企業統治) を意識した経営のこと。本レポートでは、「今までの経済成長を基軸とした判断基準に、Sustainable Solution Provider になるための判断基準を取り入れていく。」と述べられている。

日本郵船では ESG 経営を行っていくにあたり、「ESG ストーリー」という「中期経営計画のように具体的な戦略や目標を定めたものではなく、将来のありたい姿を思い描き、当社グループが向かうべき方向性を示すもの」を定めている。

この ESG ストーリーに基づき、トップダウンとボトムアップの両面から ESG 経営を会社に浸透させる取り組みを行っている。

日本郵船では特に、ボトムアップ、つまり現場の人間に「腹落ち」させて、現場から新たなアイデアを生み出すことを大切にしている。

また、ESG 経営は今までの経済成長を基軸とした判断基準とは異なるため、短期的に見れば損失を生み出す可能性もある。しかし、長期的に見れば ESG 経営の方が利益になることも多いので、いかにトップの人間が「儲けなくていい覚悟」ができるかもじゅうようになってくるだろう。

他にも、洋上風力関連事業やシャトルタンカーなど新規事業への参入、電子通貨サービスの MarCoPay、船用 LNG 燃料への転換やクリーンビジネスへの進出といった環境問題への取り組みなどを通じて、常に新たな価値を生み出そうとしていることが伺える。

日本郵船が目指す将来像は、冒頭にも述べた通り、Sustainable Solution Provider、社会から選ばれ、世の中から必要とされる企業集団であり続けることであると理解した。

ただし、自分の所感としては、上記の将来像を掲げること自体は素晴らしいと思うのだが、レポート全体として具体性に欠けるように感じた。

例えば、ESG 経営ひとつとっても、社内に浸透させていく、と述べられてはいるものの、具体的な数値目標や具体的な取り組みが (記載はあるが) やや不十分なのではないかと感じた。

もちろん一口に ESG 経営といっても様々な形があり、様々な施策があるとは思っているのだが、この会社はこうなりたい、あるいは世の中をこうしたい、というメッセージがやや弱いと感じ

じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

・ ESG 経営

上記でも述べたように、ESG 経営に取り組んでいることは一つの競争優位であると思う。

「ESG は 2006 年に国連が「責任投資原則 (PRI)」を提唱したことをきっかけに、新たな「投資判断=企業の長期的な存続を評価するための指標」として注目し始めました。機関投資家の中で、ESG の観点が高い企業はリスクを抱えた企業であり、長期的な成長ができない企業だという認識が急速に広がってきています。」

(<https://www.amita-oshiete.jp/qa/entry/015392.php>)

・ 新規事業への参入

海洋事業やチャトルタンカー、MarCoPay。

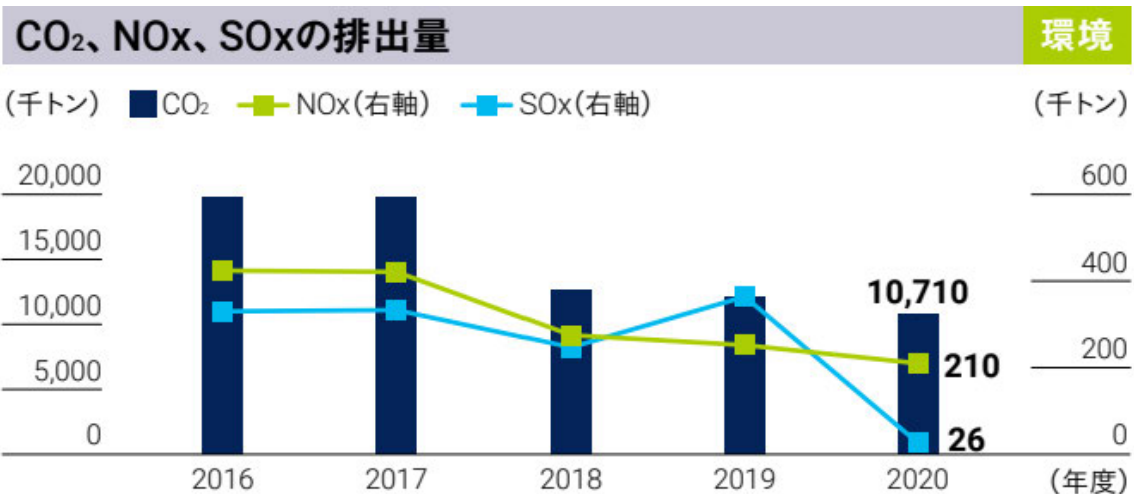
MarCoPay は、「船員向け電子通貨プラットフォームのこと。フィリピンでは優秀な船員を多く輩出していますが、金融インフラが未発達な部分も多く、船員が個人でローンを組めない等の問題を抱えていました。MarCoPay はそれらの解決のキーとなり、船員生活の質の向上に貢献することが可能です。」と述べられている。

MarCoPay はただの電子通貨サービスではなく、融資サービスなどの側面も持つ。フィリピンでは、融資を受けるためのハードルが高く、海運業に従事する人がローンを組むことは非常に難しい。MarCoPay は、担保なしの融資サービスを提供し、海運業に従事する人が生活環境を整えられるようにしている。同サービスは、事業分野を拡大しており、特に私は、不動産、教育への参入に期待している。

本レポートによれば、日本商船隊の船員に占めるフィリピン人の割合は 80%になるそうで、フィリピンにターゲットを絞った MarCoPay は競合他社と比べて優位性を持っていると言えるのではないだろうか。

・ 環境問題への取り組み

CO₂、NO_x、SO_xの減少。



(NYKレポートP. 16 より)

船の運航に伴って排出されるCO₂などの環境汚染物質の減少を実現している。

船用LNG燃料への転換、クリーンビジネスへの進出など、環境問題への取り組みは評価できる。これからの時代、より環境問題は深刻になっていくであろうから、地球環境にやさしい経営をすることは競争優位になりうると思う。

・多様性の高い組織

⇒本レポートでは多様性の高い組織構築のための方策をいくつか記載していたが、その中でも女性活躍推進法と次世代育成支援対策推進法への取り組みが気になった。

レポートによれば、女性活躍推進法における「第二次行動計画」を策定、社員みんなの活躍につなげられるよう、誰にでもありうるライフイベントとキャリアの両立を目指すとのことで、2021年4月1日～2026年3月31日の5年間で以下の取り組みを行うとしている。

① ・異業種交流やスキルアップを目的とする社外派遣型の研修について女性参加率を30%まで増やす。

・女性のみを対象とする研修も含めて、女性参加者が全体の半数になるよう女性の派遣を増やしていく。

② 男性社員（陸上職（海技者）含む）の育児休業取得率を100%とする。

これらに関して、どうやって上記の数値目標を達成するのかという具体的取り組みや、現在までの取り組みに対するフィードバックが記載されていないことが気がりである。世界の商業船員に占める女性の割合は1%ともいわれており（日本郵船の海上職に占める女性の割合は3.5%）、女性が少ない職種であるのは間違いない。であればこそ、女性を管理職に登用することは競争優位につながるのではないかと思うのだがどうだろうか。

またもう一つ気になったのが育児休業の利用者数である。2020年度のデータによれば、1人差ではあるが、男性の利用者の方が女性の利用者よりも多い。

これは、育休を利用する男性が増えているという見方もできるが、女性が育児休暇を取りづらい環境があるのではないかと感じてしまう。もっとも、その原因が会社なのか、社会なのかは不明だが、ESG経営に取り組んでいく以上、従業員の福利厚生は改善の余地があるのではないだろうか。

・全国トップレベルの事業規模、

・競争優位のポイントが明記されている。ただ若干主観的な感じが否めない。（優秀な人材など）

・「物流を止めない」⇒安全運航。船員交代に対する投資。人材育成→自身の人的資本向上にも4

・インターネット環境の整備。コロナ禍で特に需要が増加。

・Sail Green プロジェクト

・コーポレートガバナンス強化

・ P.15

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

・ ESG 経営

ESG 経営に取り組んでいることは、長期的な視点で成長が期待できる点であり、持続性があると言える。

ただし、1でも述べた通り、ESG 経営というのはあくまで理念のようなものであって、実際にどのような取り組みを行っていくかで、薬にも毒にもなりうる。

ESG 経営を基軸として、具体的な取り組みを多く行っていくことで初めて ESG 経営に取り組んでいることが競争優位になると思う。

・ 新規事業への参入

新規事業は始めた当初はどのような利益が見込まれるのか不透明なものなので、今後の動向に注目する必要がある。

個人的には、MarCoPay のサービスが拡大していけば、さらなる成長が見込めるのではないかと考える。

・ 環境問題への取り組み

2でも述べたように今後の社会では地球環境に配慮していない企業は淘汰されていく可能性が高い。日本郵船は、現時点での取り組みは評価できるが、今後さらに環境問題は深刻になっていくであろうことが予測されるので、たゆまぬ企業努力が必要である。

・ 多様性の高い組織

レポートにはあまり記載がないが、海運業は通訳や現地での指揮を執る人間として海外の従業員を雇うことも多い。国籍や人種的な多様性はこれからの社会でも要求されていくものであろうから、この点に関しては持続性のある競争優位性であると言える。一方で男女格差に関してはまだまだ改善が必要である。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

・「人事データ」のページを読んで、研修の機会や人材育成に注ぐ資金は充分であると感じた。また、安全に最大限配慮している姿勢も高評価だ。

特に、危険が伴い、専門的な知識が必要とされる海上職の研修に使用している資本はかなり大きい。(コロナ前の2018年度は、平均研修参加時間が237.6時間、平均教育・研修費用が798,241円)安全性の高い職場で、これだけの育成の機会を与えられる環境は人的資本の価値向上につながるのではないかと感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず全体として、より具体性を持たせてほしい。

例えば、ESG 経営の社内浸透のために、どのような取り組みをどのぐらいの規模で、どの

くらいの期間かけて行うのか、そしてどのような効果が期待されるのか、など。紙面のスペースは限られているので難しいところだとは思いますが、そこを改善したらもっと多くの人に日本郵船の取り組みが伝わるのではないかと。