

企業名：日本郵船

レポート名： 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

非常に理解できると言える。

本統合報告書では、2050 年のありたい姿からバックキャストして描いた 2030 年のビジョンとして、「総物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」と提示されている。

具体的には、「両利きの経営」という戦略の中で、中核事業の深化という点では、ドライバルクやエネルギーといった中核事業において脱炭素対応や付加価値化を進め、競争力と収益力のさらなる強化を図ること、新規事業の成長という点では、次世代エネルギー輸送や宇宙関連物流など、将来性のある新領域への投資と事業化を加速するとともに、いずれも海運を起点とする強みを活かした領域に限定し、新たな収益基盤の構築を図ると述べられている。さらに、これらを支える戦略として、CX、DX、EX の推進が述べられており、企業価値の持続的成長を支える経営基盤強化に取り組んでいることも伺える。

ここから、伝統的な海運業に留まるのではなく、あくまでも海運業を中心としてその強みを活かせる領域にも事業拡大をしていき、社会に対して新たな価値を提供することのできる企業へ変革していくという強い意志が感じられる。

また、2030 年度の当期純利益目標を 3100 億円から 4000 億円へ上方修正するなど定量的にも企業成長の見込みが示されており、日本郵船が目指す姿のスケール感も伝わってくる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できると言える。

日本郵船の優位性は、多角化された強力な事業ポートフォリオ、ONE（Ocean Network Express）、燃料転換におけるリードであると言える。

多角化された強力な事業ポートフォリオについて、統合報告書の中で「多くの大手海運企業が専門化を進める中、当社はコンテナ船、自動車専用船、ドライバルク船、LNG 船のいずれにおいても世界トップクラスの規模と競争力を有している」と述べられており、これは同資料内で提供されているデータからも伺える。そして、これにより特定領域の不況を他の領域で補う分散効果が働き、市場変動に対する耐性を有していると言える。

2つ目の ONE とは、2017 年に国内同業 3 社のコンテナ船事業を統合して誕生したものである。この ONE の 1 つの強みとして、各社のトップが目的意識を共有し、それぞれの足りない部分等を補い合えることが挙げられ、これによりグローバル単位で大きな成果を出していることがデータからも読み取れる。

3つ目の燃料転換におけるリードとは、具体的には世界初の商用アンモニア燃料船であるタグボート「魁」の開発および実証実験の成功や、バイオメタノール燃料のみで運航可能な「Transporter」の竣工などのことである。このように、当社は他社に先駆けて燃料転換やそれに伴う安全運航知見を蓄積しており、Scope3 の GHG 排出量削減を迫られている顧客から選ばれる企業としての地位を確立しつつあると言える。

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（変化）

こちらについても持続性はあると理解することができる。

1 つ目はリスクエクスポージャーの高度な管理である。当社は、2000 年代のドライバルクブーム期に建造した高船価の保有船が足枷となった経験を教訓に、保有船と傭船のバランスを見直し、貨物契約と船の調達の整合性を重視する ALM を徹底している。さらに、VaR や FFA 取引の手法の高度化を通じ、市況悪化時にも経常利益 2000～3000 億円を安定して確保できる企業体質への転換も進んでおり、こちらも優位性持続の源泉となると言える。

2 つ目はネットワークの広さである。当社は郵船ロジスティクスグループを中核とし、世界 46 の国と地域、437 都市で 748 の拠点ネットワークを展開している。このような広大なネットワークは他社が一朝一夕に模倣できるものではなく、持続性に繋がっていると言える。

3 つ目は参入障壁の構築である。当社は自動車専用船などの Ro-Ro 船における GHG 排出原単位に関する算定ガイドラインに大きく関与している。このように、環境問題への対応のルールそのものを自社に優位に導くような動きがあり、これは参入障壁の構築及び持続的な競争優位性の確立に繋がると言える。

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

達成可能であると考えている。

本統合報告書で開示されている CX 戦略などから、自身の人的資本の価値を向上させる機会は豊富にあると言える。具体的にはグローバル人材としての成長、最先端テクノロジーの活用スキル、新規事業開発やサステナビリティへの関与などが挙げられる。

グローバル人材としての成長という点は、当社は現時点で全社員のうち 77%が海外勤務であり、「A Global Company Headquartered in Japan」への変革の最中である。それに加え、

クロスボーダーアサインメントの促進やポスト公募制の導入も進んでいる。そして、これは形だけの制度だけでなく、実態として広く活用されていることから、グローバル単位でのマネジメント能力の習得や海外での活動経験を積むことができると言える。

2つ目の最先端テクノロジー活用スキルの点では、従業員のデジタルスキル向上の施策として基礎研修やeラーニングなどの育成プログラムが展開されており、現場発案のDX案件にも積極的に対応できるような環境が整っている。それに加えて、日本郵船は3年連続で「DX銘柄」に選定されており、デジタル技術において最先端の企業であると言える。具体的には生成AIを最大限活用したり、SAPによる基幹クラウドシステム刷新を進めたりしており、このようなデジタル技術を活用した業務プロセス変革に積極的に関わることで、デジタルに関するコアスキルを習得できると言える。

3つ目の新規事業開発やサステナビリティ業務への関与については、当社は「両利きの経営」のもとで次世代エネルギー輸送や洋上風力支援船、宇宙関連物流など将来性ある新領域への投資と事業化を加速させている。また、サステナビリティ業務への関与という点では、アンモニア燃料タグボート「魁」の竣工及び実証実験の成功など、燃料転換分野において他社を大きくリードしている。これらのような業務に関わることで、環境問題への対応がより一層重要視されるこれからの時代においてビジネスリーダーに必要とされる素養を身につけていくことができると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点としては、戦略とそれに対する施策の結びつきの明瞭性、客観的指標の開示と経営者の自己評価、そしてデジタル資料閲覧へのリンク配置が挙げられる。

1つ目の戦略とそれに対する施策の結びつきの明瞭性については、統合報告書の各ページの右側に「contents」という欄が設けられており、各ページのテーマをクリックするとそのページに移動し、そのテーマに関する細かな施策が記されているという構造になっていた。これにより、現在とは異なるページのテーマの詳細についても一度見返すときや整合性を確認したいときに非常に素早く操作が行え、利便性という点で非常に優れていると考えた。

2つ目の客観的指標の開示と経営者の自己評価については、中期経営計画の進捗を6.5合目と評価し、かつてのドライバルクブーム期の失敗による損失を隠すことなく開示した上で、VaRやFFAの高度な手法の導入やALMの徹底など失敗を繰り返さないための具合的な施策を取り入れている点が論理的に語られており、投資家からの信頼性を高めるような開示となっていると言える。

3つ目のデジタル資料閲覧へのリンク配置は、1点目と重複する部分もあるが「contents」欄における資料内及び外部サイトへの細かなリンクの設置が、膨大な情報を有する統合報告書の中から必要な情報へのスムーズなアクセスを可能にしている点で、閲覧を容易にしておき、評価できる点であると考えた。

改善余地としては、人的資本投資や新規事業投資のリターンの明文化が挙げられる。

人的資本投資については、本統合報告書内で海上職の人的資本投資額について70万円→108万円などの具体的な投資額については示されている一方、投資額の増加により従来と比較してどのようなスキルを持った人材が増え、それにより新規事業の促進や既存事業の深化にどのような影響を与えるかといった情報が少々不足しているように感じられた。このようなリターンの情報にも触れると、人的資本の価値向上という点において説得力が増すと考えられる。

また、新規事業投資のリターンについても同様のことが言え、洋上風力支援船や宇宙関連事業は新規事業として非常に魅力的に感じられる一方で、明確な予想数値が示されている2030年度や「ありたい姿」の目標達成年度である2050年度においてこれらの事業がグループ全体の事業ポートフォリオにおいてどれほどの収益規模・比率になることを想定、もしくは目指しているのかといった定量的な情報がやや不足しているように感じられた。このようなリターンに関する定量的な情報をもう少し統合報告書内に組み込むことにより、将来成長の確実性に対する理解が投資家からもより得られるのではないかと考えた。