



Keidanren Women's Executive Network

Leadership Mentor Program

過去の危機から 学ぶ経営



経団連女性エグゼクティブ・ネットワーク

第31回リーダーシップ・メンター・プログラム

2024年11月27日 東京・大手町 経団連会館

プラザ合意による円高危機

外航海運業は全売上高に占めるドル建て比率が約9割と非常に高く、為替の影響を受けやすい。日本郵船は1985年のプラザ合意をきっかけとする急激な円高を受けて経営が悪化した。この状況に対応すべく、日本人船員から外国人船員への置き換えを進めた。しかし、その変化が急激であったため、リソースが不安定となり、教育や訓練が十分に行き届かなくなったことで、海難事故が増加した。88年に発生した自動車専用船「REIJIN」転覆事故はその象徴的な出来事である。そこで、事故で失った顧客からの信頼をいかにして回復させるかを議論し、会社のコアコンピタンスである「安心・安全な輸送」の再構築に努めた。長期的な視点で優秀な外国人船員の育成を進めるべく、89年にフィリピンで船員の研修・育成等を行う会社を設立したほか、2007年には同国に商船大学を設立し、外国人船員の育成環境を整えている。

新型コロナウイルスによる物流危機

社長を務めていた2020年、新型コロナウイルスの感染拡大は、グローバル規模で物流システムへ大きな混乱をもたらした。港湾労働者やトラック運転手の不足によって、物流網が一時停止状態となったほか、船員の交代も困難となり、長期間の乗船による疲労やメンタルヘルスの問題が深刻化し、本船運航に大きな影響を及ぼした。そこで、リモート会議を活用した情報共有体制を整備し、課題の迅速・正確な把握に努め、社員に明確な指示を出した。また、フィリピンでは、ホテルを貸し切り、乗船前に14日間の隔離期間を設けるなど、船員の感染対

策、安全確保を第一に努めた。加えて、航空貨物需要の急増に対し、貨物専用機をフル稼働させ、医療機器やマスクの輸送を優先的に実施した。日本の輸出入の99.6%が船で行われており、外航海運業は物流の生命線となっているなかで、「物流を止めないこと」を全社一丸となって実現させたことで、安心・安全な人々の生活を支え、多くの社会的責任を担っていることを再認識した。

私の考える「経営」

企業を存続させていくために大切なことは、危機にいかに対応できるかである。有事には、いろいろと飛び交う情報を収集・整理し、問題の本質を見極めたうえで戦略を立てることで、問題の解決を図っていくことが重要である。そのためには、経営者が全社員に向けて方向性を示すことや、意思決定プロセスを透明にすることなどが不可欠である。何よりも重要なのは、「コミュニケーションがしっかり担保されている企業風土」であり、日頃から双方向にコミュニケーションを交わすことが大切である。

日本郵船グループのESG

当社は、従来の経済性重視の経営から、「収益最大化」と「社会課題の解決による持続可能な社会・環境の実現」を同時に行うべく、長期的な経営戦略の中核にESG（環境・社会・ガバナンス）経営を据えている。50年までに温室効果ガス（GHG）排出削減を最大化するために、ゼロエミッション燃料への転換を推進している。加えて、フィリピンでの海洋ゴミ回収や静岡県御殿場市での荒廃林再生プロジェクトなど、サーキュラーエコノミー（CE）の実現に向けた取り組みを進めている。

Mentor Profile

長澤 仁志氏

(一社)日本経済団体連合会
副会長
日本郵船株式会社
取締役会長

京都府出身。1980年神戸大学経済学部卒業後、同年日本郵船入社。完成車やエネルギーの輸送に携わり、2004年LNGグループ長。代表取締役・専務経営委員、代表取締役・副社長経営委員、代表取締役社長を経て2023年取締役会長に就任（現職）。経団連では、2024年5月より副会長を務める。

