

# 人材戦略、脱炭素戦略に関する説明会

2025年12月15日

日本郵船株式会社



日本郵船

# 1. 人材戦略





# 日本郵船グループ 当社におけるCXの取り組み

2025.12.15



## 目次

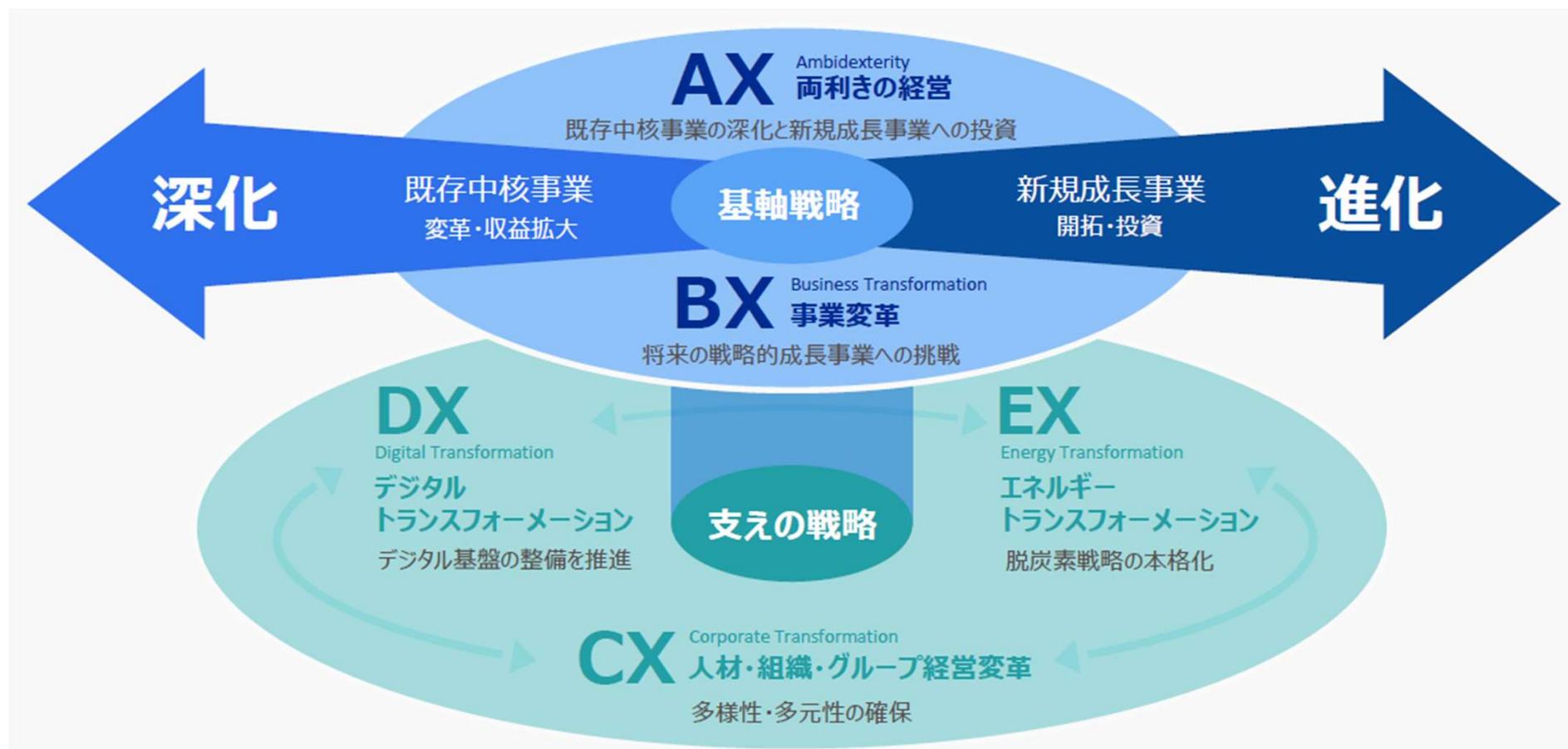


- 1. 当社におけるCXの位置づけ**
- 2. 具体的なアプローチ**

# 1. 当社におけるCXの位置づけ

## 中期経営計画におけるCXの位置付け

- 当社は中期経営計画で「既存中核事業の深化」、「新規成長事業による進化」の2つを基軸戦略に掲げ、“両利きの経営”と呼んでいます
- それらを支える戦略としてCXを位置付け、人材・組織・グループ経営変革に取り組んでいます

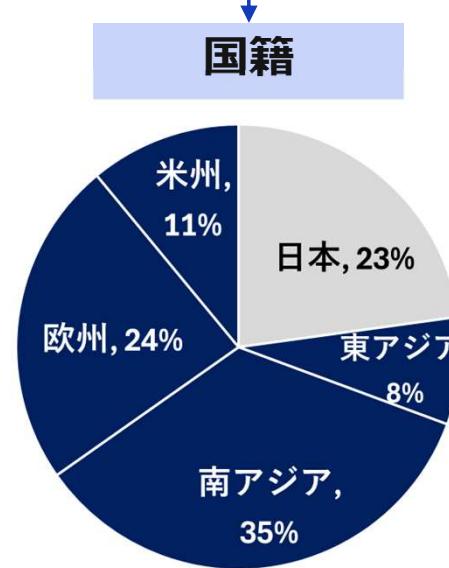


# 1. 当社におけるCXの位置づけ 多様性とInclusionの重要性

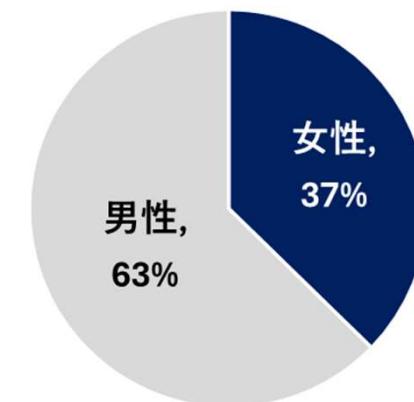


- 中期経営計画で掲げる“両利きの経営”を完遂するには、海外の経済成長を取り込み、技術起点の新サービスを創出し、日本人による日本顧客中心のビジネスに留まらず、真のグローバルカンパニーへ変化することが求められます
- 多様なバックグラウンドを持つ当社グループ35,000名のシナジーと、それを実現するためのInclusionがますます重要となっています

## NYKグループには総勢35,000名の従業員が在籍



日本以外の  
バックグラウ  
ンドを持つ方  
が8割



多様性を包摂し、会社の持続的な成長に繋げる  
Inclusionの重要性がますます高まっています

## 2. 具体的なアプローチ トップコミットメント ~D&Iプロミスの策定~



- 当社グループの姿勢を明確にするため、かねてから推進しているDiversity & Inclusionについて、2024年9月に「D&I Promise」を策定しました

### D&I Promise

We respect and value our people's diverse backgrounds, cultures, experiences, opinions, and abilities, considering them as our greatest strength. We are committed to providing a workplace where everyone feels a sense of belonging, our practices are equitable, and diversity can thrive. In that way we wish to encourage everyone in our organisation to work together, achieve their potential and help NYK deliver its mission: Bringing value to life.

#### Behavior

To promote diversity and inclusion, we must SAIL TOGETHER.

S - SUPPORT

A - APPRECIATE

I - INCLUDE

L - LEARN

We actively support each other to bring our best selves to work.

We genuinely appreciate diverse backgrounds, cultures, experiences, opinions and abilities.

We are proactively inclusive and practice the art of unlocking diverse perspectives.

We constantly learn by tackling each day with good intention and an inspired sense of purpose.

Our collective wisdom will deliver remarkable results.

**S.A.I.L**という分かりやすい、かつ、日本郵船らしい表現で求められる行動規範を明示し、グループ従業員に浸透を図っていきます

## 2. 具体的なアプローチ Inclusionに向けた3つの観点（全体像）



- Global, Marine, Genderの3つの観点から、 Inclusionを進めています

### Inclusionが進んだ一体感のある組織の構築

#### Global

(国と地域を超えて)

「A Global Company Headquartered in Japan」を目指し、国内外問わず、優秀な人材をグループ内で登用し、組織力の最大化を目指します

#### Marine

(職種を超えて)

当社グループの競争力の源泉である海技者が、情熱とプライドを持って活躍できる環境整備を行い、エンゲージメントを高めます

#### Gender

(性別を超えて)

当社にとって持続的成長促進の素、新たな糧であると考える女性の活躍を、「経営に資するジェンダーダイバーシティ」として再定義し積極的に推進します

## 2. 具体的なアプローチ Inclusionに向けた3つの観点 (Global)



■ 真のグローバル企業へ変革するため、国を超えた活躍機会の拡充を進めています

**Global**  
(国と地域を超えて)

**Marine**  
(職種を超えて)

**Gender**  
(性別を超えて)

### 主な取り組み

#### 人材交流促進による組織活性化

クロスボーダーアサインメント促進  
ポスト公募制の導入  
(Global Challenge Program)

#### グローバルでの適材適所の推進

タレントマネジメント  
人事評価制度の標準化

#### 人材開発

グローバル研修プログラムの拡充  
E-learningプラットフォームの導入

### 成果

クロスボーダーアサインメント  
国や地域・会社を超えた（日本人以外の）アサインメントの実績

2023年度 → 2024年度  
**16件** → **39件**

海外現地法人の  
Managing Director現地化比率  
意思決定層の多様化を進め、地域  
組織の強化を進める

2023年度 → 2024年度  
**36.4%** → **40.0%**



NYK Line(China)で  
6年勤務した後、  
2024年に本店の内  
部監査室に異動し  
ました。  
当社グループの  
「真のグローバル  
企業」への変革に  
参加していること  
に大きなやりがい  
を感じています。

内部監査室 海外監査統轄チーム 兼 国内監査チーム  
**Aderlina Yinさん**

## 2. 具体的なアプローチ

### Inclusionに向けた3つの観点（Global）～CX推進Gの活動～



- 「A Global Company Headquartered in Japan」へ変革するため、**CX推進グループを立ち上げ**、Talent, Organization, Compliance/Governanceエリアに注力しています。

#### Global

(国と地域を超えて)

#### Marine

(職種を超えて)

#### Gender

(性別を超えて)

#### CX推進グループによるイニシアティブ

#### 人材の強化

- グローバルタレントマネジメント・人材開発
  - ✓ 海外キーポジション・タレントの定義
  - ✓ 海外人材向け階層別研修制度の充実
  - ✓ グローバルで単一のE-LEARNINGプラットフォームの管理・運営
  - ✓ 海外人材のクロスボーダーアサインメントの基盤整備・促進
- 海外現法における標準評価制度の導入支援

#### 組織の強化

- 国と地域の活性化・裁量の見直し
  - ✓ 中期経営計画策定プロセスへの関与
- D&Iの推進
  - ✓ D&I Promise SAILの普及
- Branding
  - ✓ グループMission (BVTL) 浸透の深化

#### ガバナンスの強化

- コンプライアンス・ガバナンスのグローバル・レベルでの標準化
- 企業文化としての“Integrity”的醸成

## 2. 具体的なアプローチ Inclusionに向けた3つの観点 (Marine)



- 当社の競争力の源泉である海技者について、**海技者活躍プロジェクト「CX NEO」**を推進しています (NEO: NYK Empowering Oceans)

**Global**  
(国と地域を超えて)

主な取り組み

### 人材採用強化

自社養成・NTMA\*での船員育成促進

### 人材開発強化

NYKマリタイムカレッジの充実化  
乗船前および下船後の人事担当者との面談  
(Performance Development Officer制度)

### 活躍支援

女性海上職の就業環境整備 (SHE Support)

### キャリアパスの多様化

海技者に求める人材像を再定義  
海技者のポスト公募制度の運用開始

**Marine**  
(職種を超えて)



### NTMA\*卒業生

高品質な安全運航を支える乗組員を安定的に確保する

(累計卒業生数)

2024年度  
**1,551人**

成果



### 海上職の一人当たり 人的資本投資

自社養成も含めて、当社の競争力の源泉となっている海上職への人的資本投資を進める。

(教育費用・時間)

2019年度 → 2024年度  
**70万円/年 108万円/年**  
**210時間/年 280時間/年**



### 海上職の エンゲージメントスコア

陸上職と比べ相対的に低位となっている海上職のエンゲージメントスコア（肯定回答率）を引き上げていく

2022年度 → 2025年度  
**70% 73%**

\*フィリピンの商船大学

## 2. 具体的なアプローチ Inclusionに向けた3つの観点 (Gender)



- 「経営に資するジェンダーダイバーシティ」への進化に取り組んでいます

Global  
(国と地域を超えて)

Marine  
(職種を超えて)

Gender  
(性別を超えて)

### 主な取り組み

#### 採用

採用を通した組織全体の多様性確保

#### 育成

女性管理職候補の育成プログラム  
役員による次世代女性管理職の支援

#### 活躍

女性管理職比率の数値目標設定  
男性の育児休業取得率向上

#### 組織文化の醸成

社長によるトップコミットメント発信

### 成果



グループ経営推進グループ  
国内グループ経営サポートチーム  
チーム長 田中涼子さん

NEW

女性の活躍推進の取り組みとして、  
女性管理職がグループ会社の監査  
役に就任し、管掌役員がメンター  
としてサポートする「スポンサー<sup>シップ</sup>プログラム」を開始してい  
ます。

#### 女性採用比率

新卒およびキャリア採用活動を通して組織全  
体の多様性を確保する

2019年度 → 2024年度  
**21.9% 44.2%**  
(新卒)  
陸上 事務・技術

2019年度 → 2024年度  
**0% 27.2%**  
(キャリア)

#### 女性管理職比率

意思決定の多様化を図  
るため、女性の管理職  
比率の向上を狙う

2019年度→2024年度  
**14.5% 13.9%**  
(単体)  
**25.0% 26.3%**  
(グループ)

#### 男性の育児休業取得状況

男性の育児取得を促進す  
ることで誰もが活躍する  
組織文化の醸成を進める

2019年度 → 2024年度  
**41.1% 92.3%**  
2019年度 → 2024年度  
**42日 107日**

## 2. 具体的なアプローチ

### Inclusionに向けた3つの観点 (Gender) ~次世代女性管理職の支援~



- 意思決定層における多様性の確保に向けて、女性社員のパイプライン強化と組織風土醸成のため、「**スポンサーシッププログラム**」を導入しています

**Global**  
(国と地域を超えて)

**Marine**  
(職種を超えて)

**Gender**  
(性別を超えて)



**メンティー (女性管理職)**

#### 経営人材へのトランジションの契機に

導入研修とメンターとのメンタリングセッションの相互作用で、自身の課題と強みを認知し、視座を引き上げる。

- ・ メンターとの個別の対話を通して、個人の課題感や関心に沿ったサポートを受けることが可能。
- ・ 繙続的な対話を通して経験学習サイクルを回し、経営に携わる上で必要なスキル（メンタリティ・考え方・伝え方など）を集中的に学ぶ。



**メンター (執行役員)**

#### インクルーシブな組織の価値を理解し、風土醸成・人材育成を考えるきっかけに

経営層が女性活躍の重要性、ひいてはインクルーシブな組織の価値を認識し、必要な支援の在り方を考えるきっかけを作る。

- ・ 評価ラインにはいない女性社員との対話を通じ、多様な価値観をフラットに理解する。
- ・ ヒューマンスキルの向上につなげる。
- ・ 培ってきた経営者としてのスキルを言語化し、伝承する。

## 2. 具体的なアプローチ Inclusionに向けた3つの観点（Gender）～社長メッセージの発信～



- 人材の多様性確保に関して、2024年10月に女性の活躍推進を経営に資する「ジェンダーダイバーシティ」を再定義し、積極的に進めることを表明しました

Global  
(国と地域を超えて)

Marine  
(職種を超えて)

Gender  
(性別を超えて)

当社にとって持続的成長促進の素、新たな糧であると考える「女性」の活躍推進を、「経営に資するジェンダーダイバーシティ」として再定義し、積極的に進めることを決意し表明いたします

女性の活躍の場を広げるプロセスは、ジェンダーに関わらず、介護や育児などのライフイベントとの両立を含めた多様な働き方を望む全ての社員の力量発揮につなげるものです

「35,000人のグループ全社員の能力を挑戦に活かす日本郵船グループ」を実現するために、当社はダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の重要な柱と位置付けています。

中期経営計画および2024年9月に策定した日本郵船グループの「D&I Promise」にも示されているように、企業の持続的成長には人材の多様性とそれを尊重し歓迎するインクルーシブな組織風土の醸成が極めて重要です。人材の多様性確保は、性別国籍など特定の属性に限らず、また、時代の要請に応じ常に見直していくべきものですが、今般改めて、当社にとって持続的成長促進の素、新たな糧であると考える「女性」の活躍推進を、「経営に資するジェンダーダイバーシティ」として再定義し、積極的に進めることを決意し表明いたします。過去の採用比率の偏りや業界特性による女性社員比率の低さを踏まえると、その実現は容易ではないと認識していますが、経営トップとしての姿勢を明確に示すことで一步でも近づけたいと考えます。

これまででも2030年女性管理職比率30%という目標を掲げ、制度の拡充や働き続けられる環境作りに取り組んできました。しかしながら、男性中心社会を前提とした「辞めないための女活」という側面があったことも否定できません。今後はそこから一步踏み出し、働き方改革や制度改善によって、これまで制約があると思われていた女性の活躍の場を広げ、より多様な観点を意思決定の過程に取り込みます。この取り組みは、事業の進め方・部下の育成・ステークホルダーとのコミュニケーション等々、従来男性中心社会で硬直化していたものをブレークスルーする起爆剤となると私は確信しています。

さらに、女性の活躍の場を広げるプロセスは、ジェンダーに関わらず、介護や育児などのライフイベントとの両立を含めた多様な働き方を望む全ての社員の力量発揮につながるもので、全社員がこの問題を自分事として捉え、共に支え合うことでより強固な組織を築いていくよう、役員・社員一同で取り組んでまいります。



2024年10月  
代表取締役社長  
曾我 貴也

## 2. 具体的なアプローチ

### CXへの取り組みを通じて実現したいありたい姿



- 本日ご紹介したCXの取り組みを通じて、**2050年までに真のグローバルカンパニーへ進化**することを目指しています



## 2. 脱炭素戦略



# 目次

1. MEPC83, MEPC ES2結果と当社対応
2. GHG削減目標達成に向けた当社戦略と進捗
3. GHG削減の価値化

# 1. MEPCで審議中のGFI規制の概要 – MEPC83結果



## 1 概要 – MEPC83で決まったこと

承認内容	使用燃料のGHG強度に応じた課金制度の採用
排出対象	WtW (Well-to-Wake)
対象船舶	国際航海に従事する5,000GT以上の船舶
責任主体	船主又は船舶管理会社又は傭船者
開始時期	2028/1/1～（条約発効は2027年3月）

**規制**  
 \*1  
 2030年以降の負担金は未定

- 規制値 (Base Target) \*1  
 超過分の排出量に、①380USD/tonCO<sub>2</sub>eqの負担金

- 基準値 (Direct Compliance Target) \*1  
 超過分の排出量に、②100USD/tonCO<sub>2</sub>eqの負担金

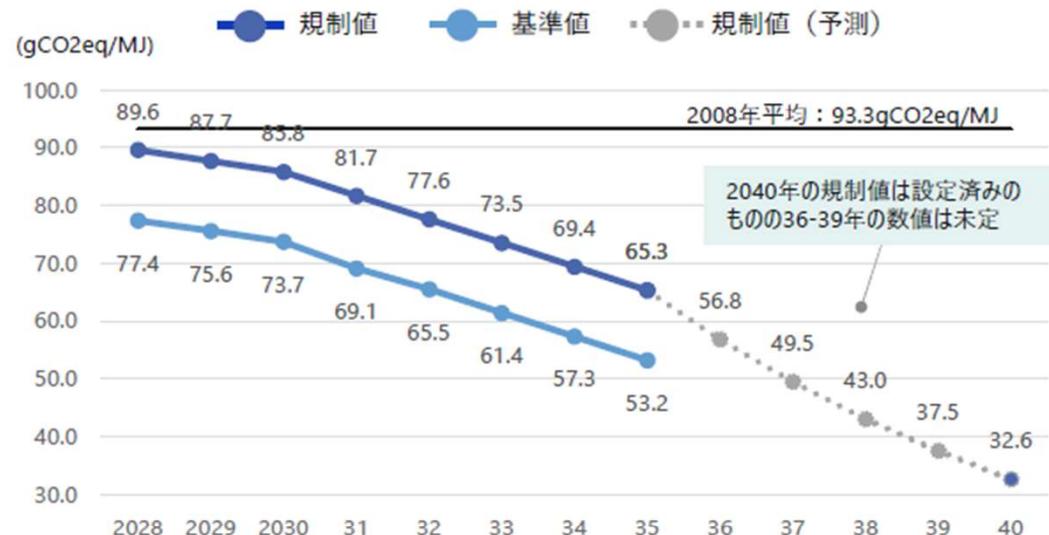
- 基準値までの排出抑制分(Surplus Unit)は翌年にバンキング（使用期限2年）or 第三者へ販売可能

**ゼロエミ燃料**  
 ゼロエミ燃料使用船への還付制度あり（還付金）  
 \*GHG強度閾値：19.0（～2035年）、14.0（2035年～）gCO<sub>2</sub>eq/MJ

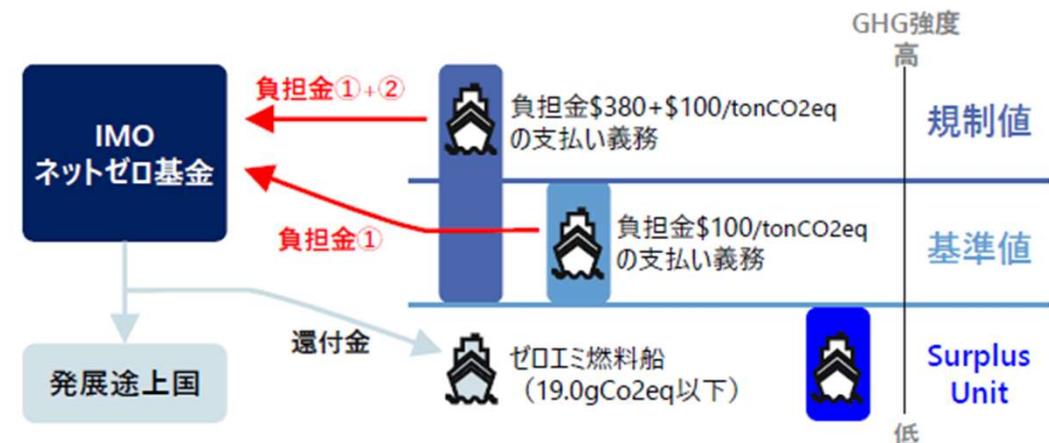
**今後の設計課題**

- 規制執行のためのガイドライン（GHG強度計算、燃料認証スキーム、還付方法・単価等）
- 2031年以降の負担金単価とそのメカニズム
- 2036年以降の規制水準
- LCAガイドラインの更新（デフォルト値の決定）等

## 2 規制-推移



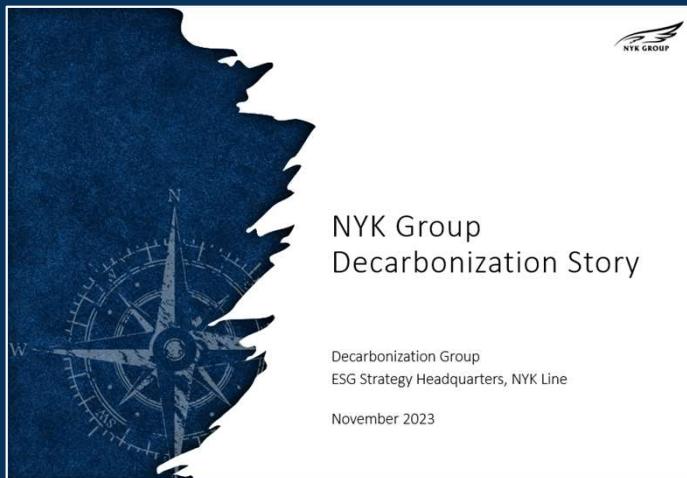
## 3 規制-図解



10月の臨時会合で採択はなされず。1年間先送りに

## 2. GHG削減戦略と進捗に関する開示

- 2023年のGHG削減目標改定時にNYK Group Decarbonization Storyを開示  
当社の削減戦略を詳細に説明
- 2024年10月、2025年11月に戦略の実行と着実なGHG削減の進捗を示す  
Progress Reportを追加開示



November 2023

- Introducing NYK's  
decarbonization strategy



October 2024

- Disclosing our progress



November 2025

- Disclosing our progress

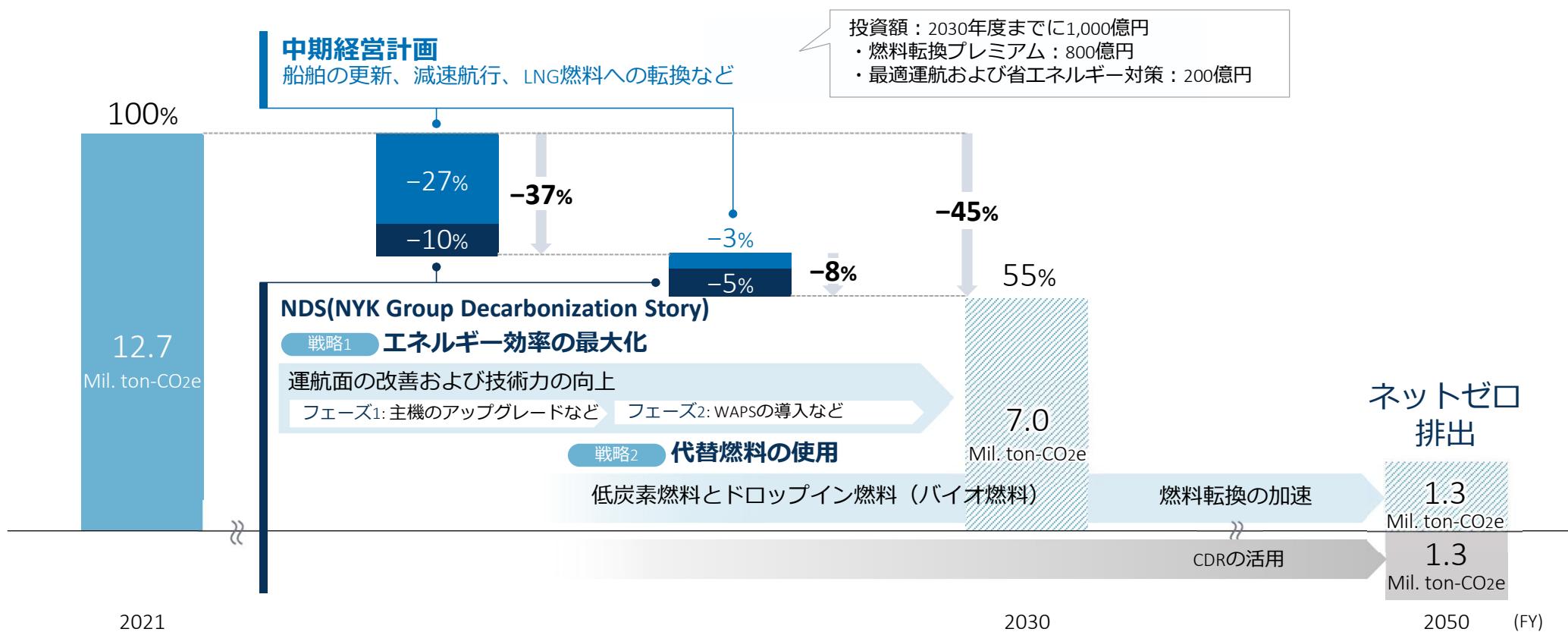
Scope 1+2における2030年・2050年目標達成に向けた取り組み

## ❶ 2030年目標：エネルギー効率の改善と低炭素燃料の使用による排出量45%削減

中期経営計画にて、当社グループのScope 1およびScope 2排出量を2021年度比で2030年度までに30%削減する目標を設定  
NDS(NYK Group Decarbonization Story)においてこの目標を更新。追加で15%の削減を盛り込む。

## ❷ 2050年目標：燃料転換とCDRによるネットゼロ達成

ネットゼロ排出達成に向け、代替燃料への移行を加速し、二酸化炭素除去（CDR）施策を推進する。



## 当社GHG削減目標と2024年度の削減進捗

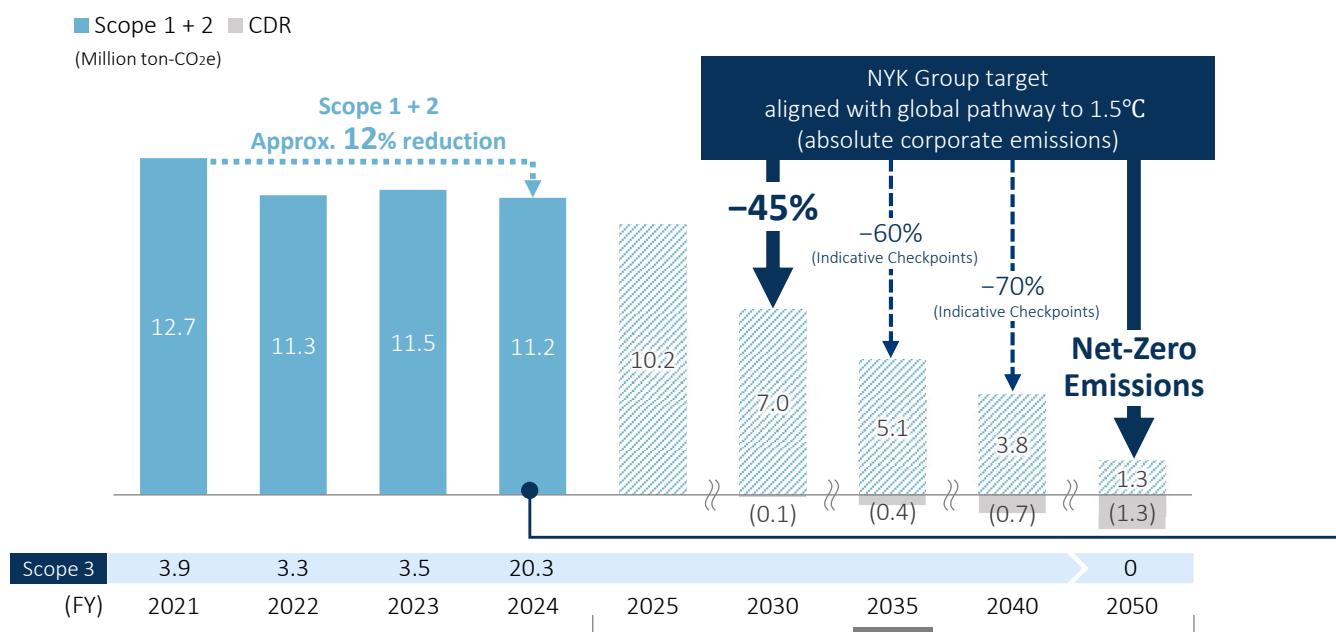
### ❶ 2021年度比 Scope 1 + 2排出量を11.8%削減達成

削減要因: 省エネ機器の導入、減速航海、バイオ燃料の利用拡大、新造船へのリプレース(代替燃料船を含む)  
増加要因: スズ運河航行不可(地政学的要因)による航海距離の増加

### ❷ 全てのScope 3排出量を1年前倒して集計開始

- 主要な連結子会社及び持分法適用会社を含む全範囲に拡大
- 全てのScope 3カテゴリで排出量データを収集
- 予定より1年前倒して開示

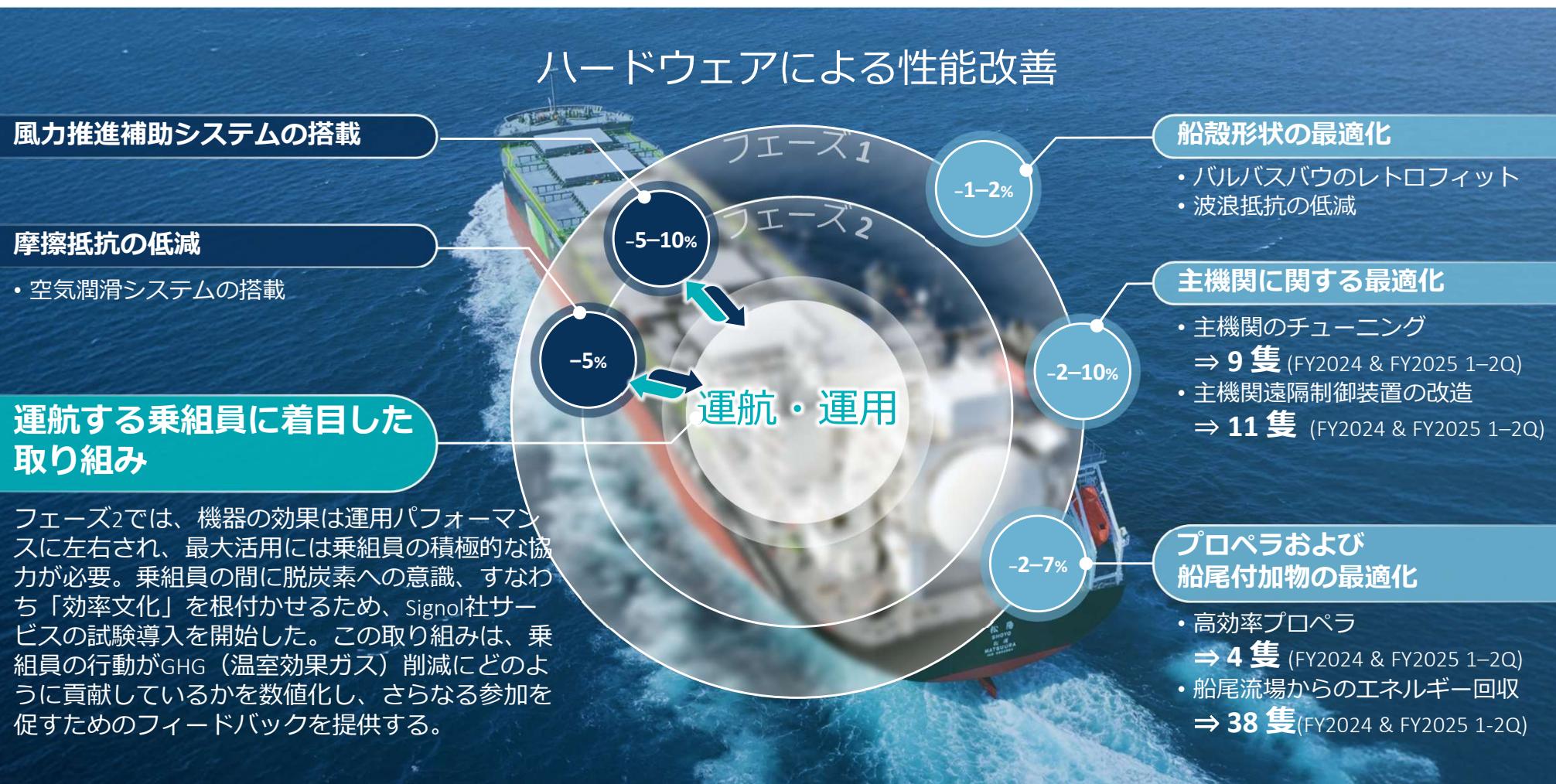
#### GHG排出量の将来見通し



Note: 2023年度までScope 3データ収集範囲が本社及び一部のグループ会社であったが、2024年度からは全主要連結子会社・持分法適用会社に拡大し、全カテゴリを集計

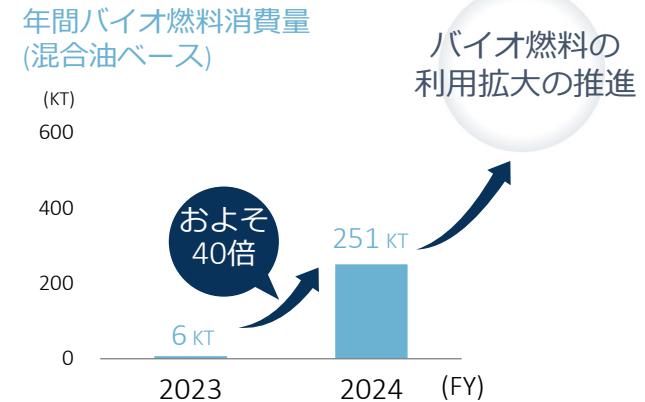


- ✓ 2024年度：ハード面での性能改善と、適用隻数の拡大に注力
- ✓ 2025年度：運航する乗組員に着目した新たな取り組みの開始



## ● バイオ燃料の使用によりGHG排出量18万トン削減

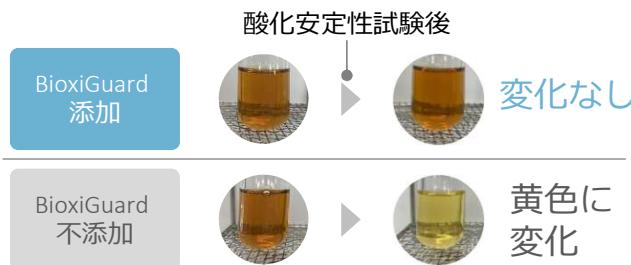
2024年度、バイオ燃料の本格導入を目指した長期試験を開始した。その結果、当社の船舶はB24を251,017トン使用した。B24は、非食用原料由来の第二世代脂肪酸メチルエステル（FAME）を24%含む混合船舶燃料で、ISCC認証を取得している。これは、2023年度に使用した6,287トンと比べて大幅な増加となる。



## ● 技術に支えられた拡大 - バイオ燃料の長期的な安全使用に関する課題に対応

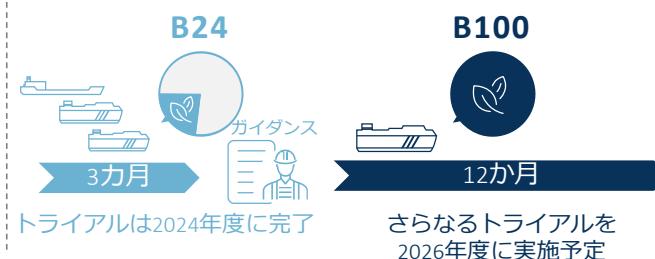
### 長期保存・安定性

- ① BioxiGuard（バイオ燃料用抗酸化添加剤）の開発
- ② Yunic800Eco（混合燃料向け安定性・効率改善添加剤）の開発



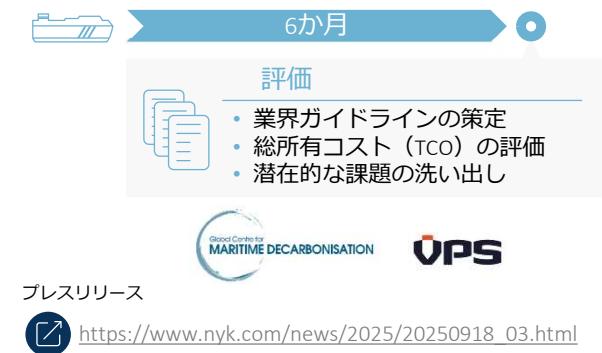
### エンジンの保護・安全な運転

- ③ 社内設備の導入で試験期間を短縮
- ④ 長期試験結果に基づく運用ガイドラインの策定



### 価値共創

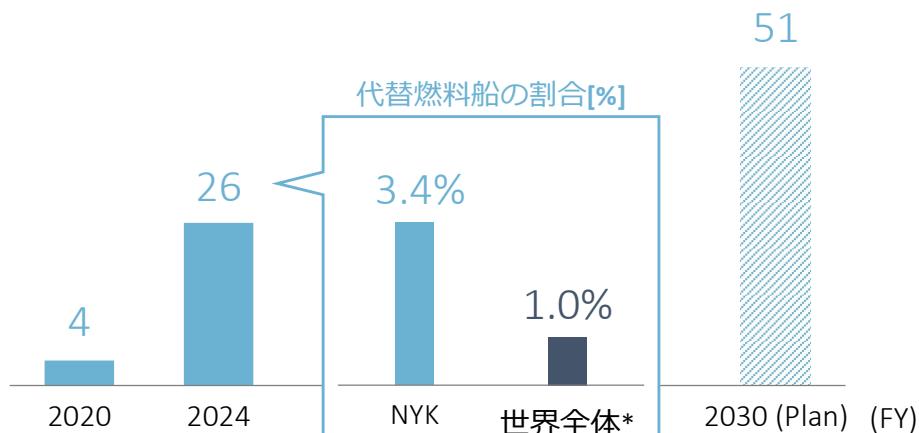
- ⑤ GCMD (Global Centre for Maritime Decarbonization) と共同で進める Project LOTUSにおける長期バイオ燃料利用検証の成果物を公開



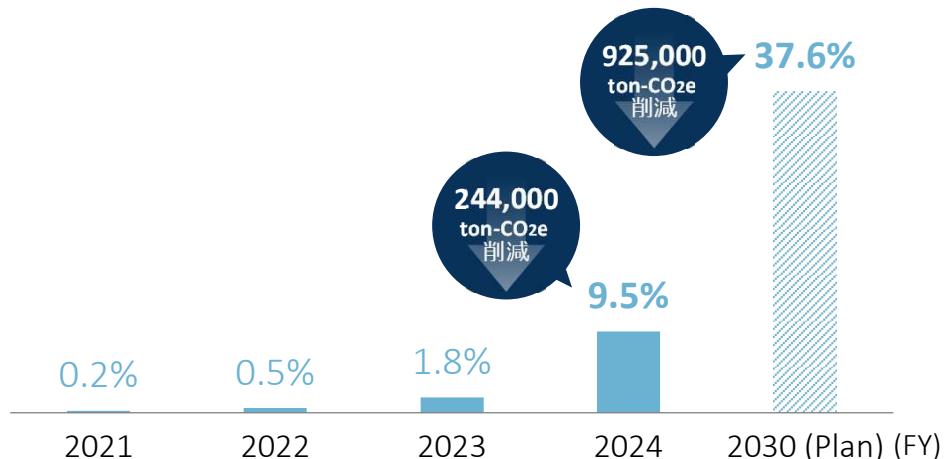
## 当社は1980年代から二元燃料（DF）船を運航している。

経験豊富で高度な技能を持つ船員に支えられた船舶建造が可能で、運航に関する強力な専門知識を有している。

二元燃料船の数



低炭素燃料の活用とGHG削減のインパクト



# TOPIC

## アンモニア燃料船の導入 —実績に裏付けられた安全基準の確立

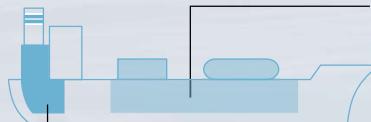
アンモニア燃料の利用拡大には、安全な取り扱い技術が必要。オープンイノベーションを通じて、安全対策を共有し、堅牢な安全基準の確立に取り組んでいる。

NH<sub>3</sub>

炭素フリーな一方、  
安全対策が必要

### 既存の知見:

当社はアンモニア貨物の安全な取り扱いにおいて確かな実績あり。



### 安全プロトコルの開発:

機関室での燃料としてのアンモニアの使用

### エンジニアの視点からのリスク評価と安全対策の策定

- ・潜在的な漏洩箇所の特定
- ・漏洩防止策の策定
- ・偶発的な漏洩の検知と対策の策定



### 2024年に就航したタグボート「魁」\*

- ・10回以上のバンカリング実績
- ・アンモニア燃料による世界初の商業運航を実現

知識と経験に基づく開発



知識と経験に基づく開発

アンモニア燃料の中型ガス運搬船が  
2026年に就航予定\*

- ・コンソーシアムメンバーとともに大型外航船の安全対策の確立を推進

\*これらの取り組みは、日本の新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が推進するグリーンイノベーション基金（Gi基金）の下で実施されている。



バンカリングブームの画像は  
TB Global Technologies Ltd. 提供



## スコープ3 スコープ3集計範囲の拡大と開示

### GHG排出量集計の範囲をグループ全体に拡大、集計対象を全カテゴリに拡大

2024年度より、NYKはスコープ3のGHG会計範囲を全世界の主要グループ会社（連結子会社および主要持分法適用会社を含む）に拡大。データ収集範囲もスコープ3の全15カテゴリに拡大。これにより、スコープ1・2のみならずスコープ3も含めたNYKグループ全体のGHG排出量の包括的なモニタリングおよび開示が可能となった。この包括的なデータ集計は、NDSが2025年度をGHG排出量のピークアウト目標年と定めていく中で、重要なステップである。現在、最大の排出源であるカテゴリ1の算定精度向上を進めており、今後も継続予定。



### ピークアウトにむけスコープ3排出量データを精緻化

データ集計範囲拡大の完了後、次の段階は排出量削減への着手。排出削減は各カテゴリごとに異なる課題とアプローチが必要。効果の顕在化は将来となるが、NYKグループはすでに排出削減への取組を開始済み。

#### 上流排出カテゴリ

上流排出への対応においては、サプライヤーとの連携、データの入手可能性、コスト配分など多面的な課題に取り組む必要あり。

Category	1 購入した 製品・ サービス	2 資本財	3 燃料 上流排出	4 輸送、 配送 (上流)	5 廃棄物	6 出張	7 雇用者の 通勤	8 リース資産 (上流)	9 輸送、 配送 (下流)	10 販売した 製品の加工	11 販売した 製品の使用	12 販売した 製品の廃棄	13 リース資產 (下流)	14 フラン チャイズ	15 投資
Thousand ton-CO <sub>2</sub> e	5,265	386	2,259	1,321	30	86	2	—	0	—	793	—	4,799	—	5,404

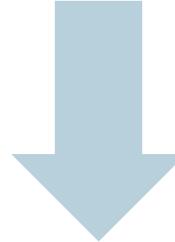
#### 下流排出カテゴリ

下流排出への対応においては、Scope1排出者とのエンゲージメントおよび対話が必要

### 3. 開示義務化に対応した輸送GHG削減サービスによる収益化



GHG削減幅の特定



削減量をお客様のScope3に反映するサービスの開始



お客様におけるScope3排出量開示・削減需要を取り込み  
燃料転換を一部収益化

ISO14083に準拠した外航Ro-Ro船輸送のGHG削減量計算ガイド  
ラインの策定と業界基準値の開示開始

Classification Societies

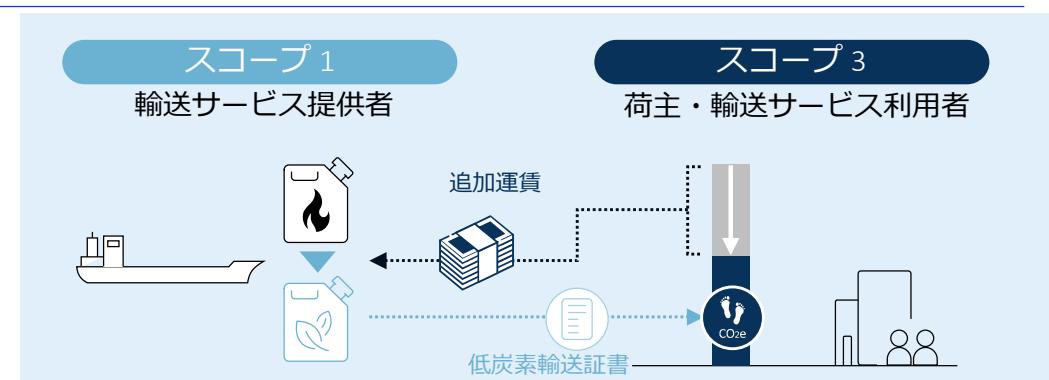


国際NPO、多くの外航船社、第三者認証機関、自動車メーカーとともに業界標準算定方法策定。議論を当社がリード。

バイオ燃料の使用を価値化、郵船ロジスティクスにて"GREEN SOLUTION + Alternative Fuel"サービスとして提供開始



- 全排出量をカバーするまでの需要の拡大には、「規制」と「開示」のグローバルな進展による、海運脱炭素とお客様のニーズ合致が必要





# 日本郵船

## 免責事項

本資料に掲載されている将来計画や業績予測、戦略、方針、見込み等に関する記載は、資料作成時点で入手可能な情報及び一定の仮定に基づいて作成されたものであり、将来予想に関する記述に該当します。将来予想に関する記述は、予想、予測、期待、傾向、目的、計画、確信、模索、継続、可能性等の文言又は類似する表現が含まれることがあります、これに限定されるものではありません。これらの記述は、様々な不確定要素及び可変要因により、実際の業績、結果、パフォーマンス等と大幅に異なる結果となる可能性があります。

本資料に掲載されている将来予想に関する記述と実際の結果との間に不一致をもたらす可能性のある要素としては、海運市況の著しい変動や、為替・金利・燃料油価格の変動などが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。諸要素の詳細については、EDINETに掲載されている当社の有価証券報告書にも記載されていますので、ご参照ください。

本資料に記載されている将来予想に関する記述は、本資料作成日時点のものであり、当社は、本資料作成日以降に判明した新たな情報や将来の事象により、本資料に掲載された情報を最新のものに変更する義務を負うものではありません。

本資料に掲載されている情報は、信頼できる情報源より取得するよう努力していますが、その情報の正確性または完全性については保証または約束するものではありません。当社は、本資料において使用するデータ及び表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされる損害等に対する責任は一切負いかねますのでご了承ください。

## お問い合わせ先 - IRグループ

住所 〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビル

E-mail iroffice@nykgroup.com

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