

# 人材戦略、脱炭素戦略 およびガバナンスに関する説明会

2024年12月17日

日本郵船株式会社



# 1. 人材戦略





# 日本郵船グループ 「CX Story」の概要について

2024.12.17

 日本郵船

 NYK GROUP

## 目次



1. 「CX Story」の位置づけ
2. Inclusionの推進
3. 進捗を確認する指標について

## 目次



1. 「CX Story」の位置づけ
2. Inclusionの推進
3. 進捗を確認する指標について

# 1. CX Story 事業戦略と連動した人材戦略

## <人材戦略の目的 : 事業戦略の達成>

- ・中期経営計画でのビジョン「**既存事業の深化**、**新規事業の進化**」を実現するため、グループに求められる「5つの力」を定義し、それに沿った人材開発・組織開発を推進。

### ①人材の強化

#### <5つの力>

- ・事業を構築・運営できる力
- ・強力に変革をリードできる力
- ・変革を支える現場力
- ・新しい発想・アプローチ
- ・戦略成長領域に係るスキル・知見・経験

### ②組織の強化

新規事業の主戦場は海外へ

+ 技術起点（総合エンジニア力）

⇒ 全体の8割を占める海外人材の活躍推進が必須  
知見を持った海技者の活躍領域の拡大は必須  
(競争力の源泉として存分に力を発揮できる環境)

Inclusionが進んだ、インゲージメントの高い組織へ  
(Gender / Marine / Global の多様性を最大限活用)

### ③ガバナンスの強化

人材の強化・組織の強化が同じベクトルで相乗効果を生めるよう  
ガバナンスの強化を推進

これまでの挑戦とミッションを支えに、日本郵船グループは新たな挑戦に向かう

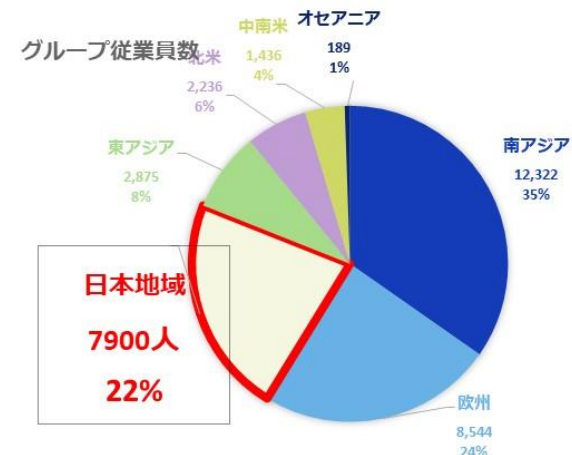
# 1. CX Story 新たな挑戦と目指すべき方向性

頭上には飛ぶ鳥、その翼は風に靡く。船は海を渡る。我ら一社の日本人の能力を挑戦に活かす。

## 日本郵船グループの新たな挑戦 (35,000人の能力を挑戦に活かす)

「A Japanese Company Operating Globally」から、

「A Global Company Headquartered in Japan」へ



- \* 日本郵船グループ従業員約35,000人のうち、日本地域従業員（7,900人）の占める割合は22%
- 約8割は海外で働いている

Inclusionが進んだ一体感のある組織へ

Gender（性別を超えて）

Marine（職種を超えて）

Global（国と地域を超えて）

## 目次



1. 「CX Story」の位置づけ
2. **Inclusionの推進**
3. 進捗を確認する指標について



## 2 . Inclusion Gender (性別を超えて)

D & I推進においてGender Diversityは重要なテーマの一つ。女性採用数確保、キャリア形成支援・管理職比率up、多様な人材の活躍を推進する組織文化の醸成に取り組む

### 採用

 採用での女性社員数up

#### 指標

○単体での女性採用比率

### 育成

 キャリア形成支援


 女性管理職比率up

#### 指標

○グループ/単体での女性管理職比率  
※目標：30%

### 組織文化の醸成

 トップコミットメント

 理解を深める研修  
(アンコンシャスバイアス等)

#### 指標

○ e-learning D&I関連研修の受講率  
(グループ)


## 2. Inclusion Marine (職種を超えて)

専門性の高い人材のキャリア採用強化、育成プログラムの更なる充実やグローバル研修Platform構築、活躍機会拡大のため陸/海、事務/技術の職種を超えた人材の登用推進

### 人材確保

### 人材開発


### 活躍機会

 専門性の高いプロフェッショナル人材の採用強化

 育成プログラムの更なる充実

 職種を超えた人材の登用

 自社による船員養成

 グローバル研修Platformの構築

#### 海技者の活躍領域拡大例

- 脱炭素のプロジェクトをリード
- 船舶管理のDXを推進

#### 指標

- ONTMA卒業生数累計 (グループ)
- 日本人海上職自社養成数累計 (単体)

#### 指標

- 海上職一人当たりの人的資本投資 (単体)

#### 指標

- 海上職のエンゲージメントスコア (単体)

## 2. Inclusion 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す。

### グローバルな人材活用

 **クロスボーダーの  
アサインメント促進**

 **ポスト公募制の促進  
(Global Challenge Program)**

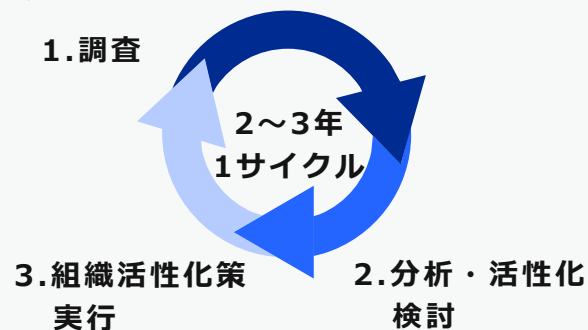
#### 指標

○日本で働く「海外人材」累計件数  
(グループ)

○公募での異動累計件数  
(グループ)

### エンゲージメント強化

 **組織内対話推進、組織活性化**



#### 指標

○エンゲージメントサーベイスコア  
(グループ)

### 経営の現地化

 **グループ会社経営への  
優秀な現地スタッフ登用**

#### 指標

○グループ会社における現地MD比率  
(グループ)

## 2. Inclusion <具体的な施策> D&I Promise



中期経営計画におけるCX戦略の中で、2030年にありたい組織像を「**35,000人のグループ社員の能力を挑戦に活かす日本郵船グループ**」と定義。その実現に向けた基盤となるのが、「**Diversity & Inclusionの推進**」。

- ✓ 24年9月、「**D&I Promise**」を策定し社内外に向けて発表。
- ✓ **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、求められる行動を明示し、グループ従業員に浸透を図っていく。
- ✓ 従前よりDiversity & Inclusionに取り組んできたが、改めて日本郵船グループとしてDiversityを担保し、Inclusionを達成する事を約束したもの。



### 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.

## 2. Inclusion <具体的な施策> Gender Diversityに関するトップコミットメント

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組む**ことをトップコミットメントとして発信し、組織として最大限の能力を発揮できる環境を整えていく。

「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、新たな糧であるとする「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歩でも近づけたいと考えます。

これまでも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。今後はそこから一歩踏み出し、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す。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けるよう、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 . Inclusion <具体的な施策> CX NEO (海技者の活躍促進プロジェクト)



経営戦略実現の大前提となる、「海技者の活躍」を促進するためプロジェクトを立ち上げ、海技者が情熱とプライドを持って、長く働きたいと思える会社を実現する。

きっかけ

- 海技者の人材不足が深刻な課題
- 日本人海技者の入社3年以内離職率が上昇、陸上職より高位  
(海技者入社3年以内離職率6.4%、陸上職0.6%/2023年度)

～現状～

- ① キャリアとライフプランの不一致
- ② 海技者のキャリアの悩み
- ③ エンゲージメントの低迷

前提

- 海技者は、NYKグループの生命線であり競争力の源泉
- 中計達成・両利きの経営を標榜できるのも優秀な海技者がいるから

海技者 = 現場を知り、技術を有する  
代替の効かない重要な人的資本

実現したいこと

- 海技者が離職せずに活躍できる環境・仕組を作る
- 海技者が情熱とプライドを持って、長く働きたいと思える会社になる



～To BE～

- ① キャリアとライフプランの両立
- ② 自律的キャリアの実現
- ③ 高エンゲージメントな職場

経営戦略 (ABCDE-X) の実現へ

## 2. Inclusion <具体的な施策> 海技者の人材確保・人材開発



優秀な船員を確保し、事業戦略を達成するため、自社グループでの育成体制を他社に先駆けて確立し、地域社会への貢献にもつなげています。

商船大学 NYK-TDG Maritime Academy (NTMA) の運営  
(2007年開校)

日本人海上職社員  
自社養成コースの開始  
(2006年～)

NYKマリタイムカレッジ  
(教育プログラム) の開始  
(2006年～)

- 2007年の開校以来、累計 **1,551名が卒業**
- 卒業生の多くが弊社グループ船にて活躍、安全運航に貢献
- 卒業生の中で、**21年には船長**、**22年には機関長**が初めて誕生

- 一般の四年制大学卒業生を採用し、海技者へ育成するプロセスを構築
- 累計で**140名を超える**社員が入社後に社費でライセンス取得。海上・陸上にて活躍

- すべての船員をNYK独自の統一した基準で育成するため、国境を越えたプログラムを運営
- 全世界均一な水準で、効果的に技能向上を図る



- NTMA卒業生。船長としての乗船を経て、現在は本社でコスト管理業務や船員プロジェクト担当
- 活躍の幅は海上だけでなく、**陸上にも広がっている**

ドライバルク輸送品質グループ  
船舶技術チーム

Liel Reyes Gonzales



NTMA 卒業式写真



### 設立の目的

日本郵船グループの「A Japanese Company Operating Globally」から、  
「**A Global Company Headquartered in Japan**」への進化を加速し、  
歴史や文化、そしてグループ社員の力を最大限活用する。

### < Inspired Impact Advisors 2024/25 >



YASUNOBU SUZUKI  
TOKYO JAPAN  
MANAGING EXECUTIVE  
OFFICER, CHRO, NYK HQ

<NYK CHRO>



LISA MACCALLUM  
MELBOURNE, AUSTRALIA  
PRESIDENT  
Inspired Companies

<Main Advisor>



CARL-JOHAN HAGMAN  
LONDON U.K.  
PRESIDENT & CEO  
NYK GROUP Europe

<Europe>



PATRICK BRENNAN  
NEW JERSEY, USA  
PRESIDENT & CEO  
NYK GROUP Americas

<Americas>



HIROYUKI NOMA  
SINGAPORE  
MANAGING DIRECTOR,  
NYK GROUP SOUTH ASIA

<South Asia>



NOBUKI KUROSAKA  
BEIJING, CHINA  
CHIEF REPRESENTATIVE  
FOR CHINA,  
NYK LINE (CHINA)

<East Asia>



NOBUYASU OZEKI  
TOKYO, JAPAN  
DIRECTOR,  
MANAGING  
EXECUTIVE OFFICER,  
CHRO, Yusen Logistics

<YLK CHRO>



## 目次



1. 「CX Story」の位置づけ
2. Inclusionの推進
3. 進捗を確認する指標について

### 3. 進捗を確認する指標について

Gender/Marine/Globalの観点から、以下の指標でCX Storyの進捗を確認する

#### Inclusionが進んだ一体感のある組織に向けて

Gender（性別を超えて）

女性採用比率の向上

	2019年	2024年
単体	19.4%	44.4%

※新卒 陸上職事務・技術

Marine（職種を超えて）

海上職の一人当たり人的資本投資（単体）

	2019年	2023年
金額/年	70万円	109万円
時間/年	210時間	291時間

※単体：海上勤務の海技者

Global（国と地域を超えて）

クロスボーダーアサインメント（累計）

	2019年	2024年
件数	2件	19件

※2024年11月現在累計

女性管理職比率の向上

	2023年	2030年目標
グループ	26.2%	30%
単体	13.7%	30%

※単体：陸上職事務・技術

海上職のインゲージメントサーベイア（単体）

	2022年
単体	70%

公募での異動件数（累計）

	2022年	2024年
件数	0件	8件

※2024年10月現在累計

人材 e-learning 受講率

	2023年
グループ	95.4%

NTMA卒業生 累計

	2024年
グループ	1,551人

※2011年より卒業生輩出

海外現地法人のMD現地化比率

	2023年
グループ	36.4%

※YLK含む

インゲージメントサーベイア

	2022年
グループ	79%

## 2. 脱炭素戦略



# Progress Report 2024\_ Annex to the NYK Group Decarbonization Story



- 日本郵船グループは2023年11月に「NYK Group Decarbonization Story」（以下「NDS」）を公表し、2024年10月にはその進捗を示す「Progress Report 2024 as annex to NYK Group Decarbonization Story」（以下「Progress Report 2024」）を公表
- NDSに基づいた当社グループの実直な歩みを解説するもので、手探りながらもこの1年間で進めた取り組みや、より鮮明になった今後の課題について紹介

## Progress Report 2024

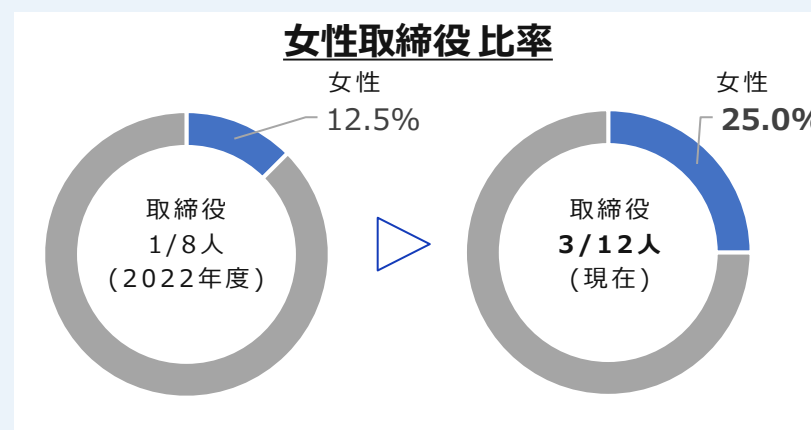
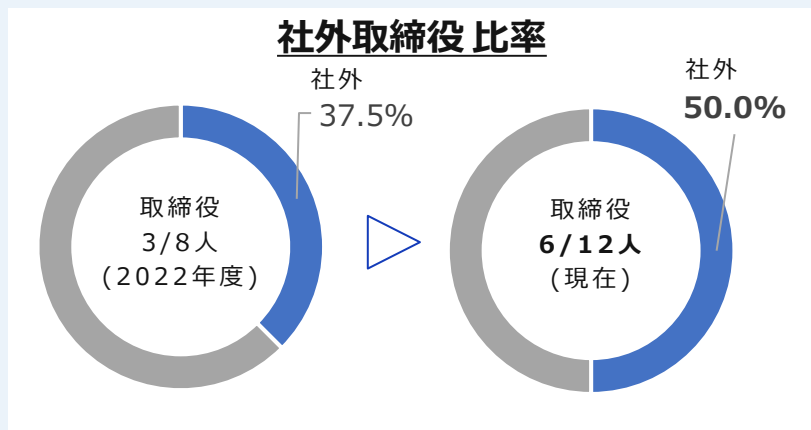


[https://www.nyk.com/esg/pdf/envi\\_decarbonization\\_02.pdf](https://www.nyk.com/esg/pdf/envi_decarbonization_02.pdf)

# 3. ガバナンス



# 当社のガバナンス強化に向けた取り組み



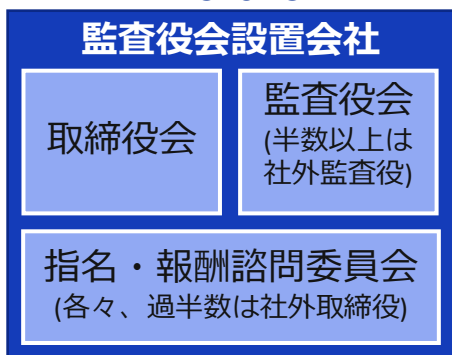
# 監査等委員会設置会社への移行

## □ 2023年度(定時株主総会決議後)に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ

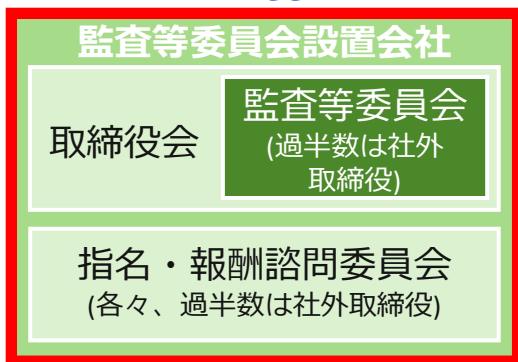
### 移行の目的

- ① 意思決定の迅速化 - 重要な業務執行の決定権限を大幅に業務執行取締役へ委任
- ② **マネージメントボードからモニタリングボードへの転換** - 業務執行と監督の機能分離を強化。経営戦略（資本政策、事業ポートフォリオの最適化等）、サステナビリティ、リスクマネジメントといった中長期的な企業価値向上に繋がる事項を重点的に議論する取締役会へ
- ③ モニタリング機能強化 - 取締役会における議決権を有する監査等委員を兼ねた取締役を置くことで、取締役会のモニタリング機能を強化

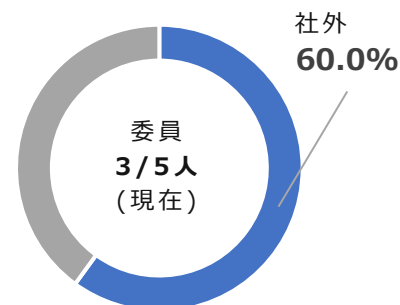
### Before



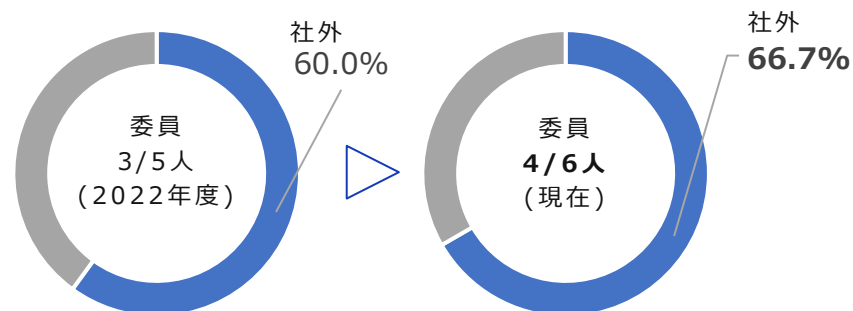
### After



### 監査等委員会における社外取締役比率



### 指名・報酬諮問委員会における社外委員比率



## □ 取締役会等において取り上げられるトピックスの変化

船舶等の個別投資における意思決定権限を大幅に業務執行サイドへ委任したことで、より中長期的な経営戦略についての討議が中心に

### 2023年度

- ロシア/ウクライナ情勢による影響と対応
- マテリアリティの深化
- 新脱炭素目標の設定
- Ocean Network Express社の新中期経営計画
- 「日本郵船グループ CX Story」
- 政策保有株式の保有意義検証 等

### 2024年度（予定を含む）

- 地政学リスク
- 資本政策と最適資本構成
- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業におけるリスク管理、内部統制
- 役員報酬制度の改定
- スキルマトリックスのレビュー 等



# 取締役会の構成

	役名	氏名	経歴	在任期間 (※)		役名	氏名	経歴	在任期間 (※)	
1	取締役会長	長澤 仁志	-	13年	1	取締役 監査等委員 (常勤)	高橋 栄一	-	3年	
2	代表取締役社長・ 社長執行役員	曾我 貴也	-	2年	2	取締役 監査等委員 (常勤)	小杉 桂子	-	1年	☆
3	代表取締役・ 副社長執行役員	河野 晃	-	1年	3	取締役 監査等委員 (社外) <b>独立役員</b>	中曾 宏	元日本銀行副総裁	4年	
4	取締役・専務執行 役員	日暮 豊	-	4年	4	取締役 監査等委員 (社外) <b>独立役員</b>	桑原 聡子	弁護士	4年	☆
5	取締役(社外) <b>独立役員</b>	田邊 栄一	元三菱商事 副社長	5年	5	取締役 監査等委員 (社外) <b>独立役員</b>	山田 辰己	公認 会計士	1年	
6	取締役(社外) <b>独立役員</b>	兼原 信克	元外交官	1年	✓ 取締役の社外比率… 50% (12名中6名) ✓ 取締役の女性比率(☆)… 25% (12名中3名)					
7	取締役(社外) <b>独立役員</b>	志濟 聡子	元日本IBM 執行役員	新任						

(※)2024年6月末時点



免責事項

本資料は、電子的または機械的な方法を問わず、当社の書面による承諾を得ることなく複製又は頒布等を行わないようお願いいたします。

Legal Disclaimer

No part of this document shall be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of NYK Line.