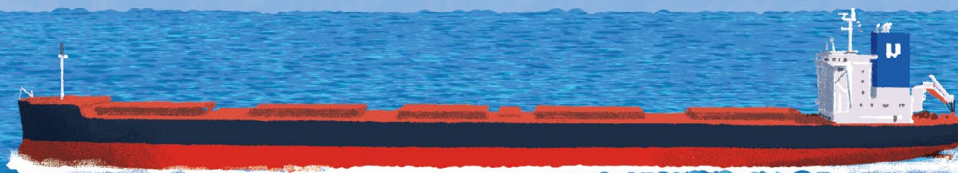




**NS UNITED  
REPORT  
2023**



**NSユニテッド海運株式会社**  
NSユニテッド・レポート 2023年 3月期



NS ユナイテッド海運グループは、長年にわたるお客さまとの取引実績を積み重ね、安心・信頼という付加価値である「Uブランド」を築き上げてきました。

全てのステークホルダーと当社グループを結びつけるこのUブランドを磨くことが、企業価値の向上、持続可能な成長につながるとの認識の下、マテリアリティへの取り組みを通じてサステナビリティ経営を推進しています。

事業環境が変化する中、将来の競争力や差別化の源泉となりうるのは何かをたえず点検しながら、人材をはじめとする無形資産への投資を促進し、目標を共有するステークホルダーとの協働を拡充させます。

そして今後も強みの深化を図り、今の、そして未来の社会の発展と人々の暮らしの向上に貢献していきます。



# パーパス

海上物流で、共に  
世界の今をつくる責任、  
未来へつなぐ責任を果たす

## 基本理念

NSユニテッド海運グループは、  
誠実で良質な海上輸送サービスの  
提供を通じて社会の発展に貢献します。

## 安心と信頼の ブランド

安全運航の  
徹底

海上輸送に伴う  
環境保全

きめ細やかな  
顧客対応

## サステナビリティ基本方針

E

環境方針

S

人権方針  
D&I行動指針

G

腐敗防止基本方針  
内部統制基本方針

## マテリアリティ

安全運航

環境保全

お客さま満足度

技術イノベーション

人材確保・育成

コーポレート・ガバナンス

# INDEX

## 目次

### PART 1

## NSユナイテッド海運の価値創造ストーリー

05

マネジメントメッセージ	06
NSユナイテッド海運のあゆみ	10
価値創造プロセス	12
サステナビリティ重要課題	14
価値創造の戦略 中期経営計画「FORWARD 2030」	16
財務戦略メッセージ	18
数字で見るNSユナイテッド海運グループ	20

### PART 2

## NSユナイテッド海運の価値創造 ～マテリアリティ・トピックス～

21

Topic 1 安全運航「多様な人材の力を最大限に生かし、サステナブルな安全の構築を目指す」	22
Topic 2 環境保全「海上輸送のカーボンニュートラルという高い目標に向かい、前進」	26
Topic 3 技術イノベーション「ステークホルダーとともに未来の船舶技術を革新」	28
Topic 4 人材確保・育成「変化の時代に対応する新人事制度改革」	30
Topic 5 コーポレート・ガバナンス「中核人材の多様性確保を推進」	32

### PART 3

## NSユナイテッド海運の価値創造 ～事業・ESG・財務～

35

事業概況と戦略	36
サステナビリティ	42
環境	44
社会	49
コーポレート・ガバナンス	54
役員一覧	59
財務・非財務データ	60
用語解説	62
会社概要	63

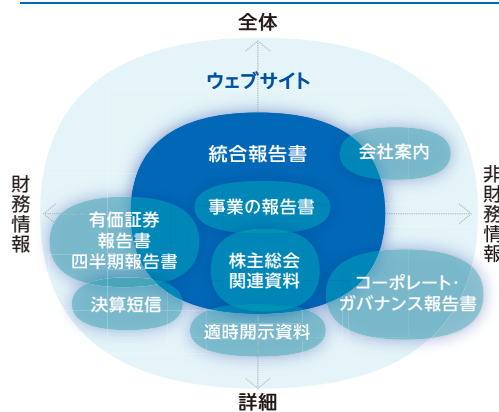
## 編集方針

本レポートは、NSユナイテッド海運グループが海上運送事業を遂行するに当たり、企業としての利益を求めただけではなく、ESGへの取り組みをはじめ、社会的責任をどのように果たしているかについて、全てのステークホルダーの皆さまを対象に、財務・非財務情報の両面から説明しています。

編集に際しては、当社グループの持続的な成長に向けた戦略についてご理解を深めていただけるよう、経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。ウェブサイトでは本レポートのほか、さまざまな情報をご覧いただけます。



### ● 情報開示媒体



NSユナイテッド海運  
ウェブサイト  
<https://www.nsuship.co.jp/>

### ● 対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
※一部この期間外の事柄も報告しています。

### ● 対象組織

NSユナイテッド海運株式会社と  
その関係会社

### 将来の見通しに関する記述

本レポートに記載されております将来の業績見通し、計画、経営戦略などにつきましては、現在入手可能な情報に基づいた予想であり、リスク・不確実性を含んでいます。事業環境の変化などにより、実際の業績とは異なる可能性があることをご了承ください。



# PART 1

# VALUE CREATION STORY

NSユニテッド海運の価値創造ストーリー

## MANAGEMENT MESSAGE

マネジメントメッセージ

著しく変化する事業環境の中でも  
「Uブランド」の価値を高め、  
2030年のありたい姿  
「収益性と社会性を兼ね備えた企業」を  
目指して前進していきます



NSユナイテッド海運株式会社  
代表取締役社長

山中一馬

## 2期連続の過去最高益。 さらなる収益性と成長性の向上へ

2022年度における世界経済は、中国のゼロコロナ政策に加え、世界的な資源高とインフレ、それに伴う各国の金融引き締めへの政策転換により不透明感が増し、減速傾向となりました。外航海運事業のドライバルク市況につきましては、当期前半は堅調に推移したものの、ゼロコロナ政策による中国経済の停滞や新型コロナウイルス感染症に対する港湾の検疫体制が緩和され、滞船が解消し始めたことにより船腹需給が緩み、当期後半は各船型において低調となりました。

このような状況下、NSユナイテッド海運(NSU)グループは、長期契約による安定収益に加え、期中に進行した円安にも支えられ、2022年3月期に続き、2期連続で最高益を達成することができました。

当社グループは2020年に発表した中期経営計画「FORWARD 2030 ~ Driving U forward over the next decade」において、2030年のありたい姿を「収益性と社会性を兼ね備えた企業」と描き、これを実現していくため、「ブランド力の向上」「サステナブルな事業構造の構築」「レジリエントな経営基盤の確立」の三つの重点戦略に沿って全社で取り組みを進めてまいりました。

### 1) ブランド力の向上

2021年に策定した「サステナビリティ基本方針」の下、ESG経営を推進しています。ここ数年の気候変動や市場動向・金融情勢などの事業環境の著しい変化を踏まえると、より強固で持続可能な事業基盤を確立すべきであると認識し、社員のエンゲージメントを高め、その力を最大限に発揮する組織づくりを進めています。2022年度は人事制度の見直しを実施するとともに、人材育成と職場環境改善に努め、内部リソースの強化を図りました。さらに、2023年1月には「NSユナイテッド海運グループ人権方針」と「腐敗防止基本方針」を策定しました。これらは、人権の尊重および社会倫理に適合した行動の実践はグローバルに事業を展開する企業として果たすべき社会的責任であるとする当社グループの方針を明確に示したものです。

これらのほか、これまで築き上げてきたUブランドのさらなる向上を目指し、安全運航と環境保全への取り組みを強化、加速するとともに、先進技術の導入、人的資本への投資促進、ガバナンスの強化などを進めていきます。

### 2) サステナブルな事業構造の構築

気候変動への対応を経営の最重要課題と位置づけ、2050年までのカーボンニュートラルを目指したさまざまな取り組みを進めてきました。

外航部門では、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による「グリーンイノベーション基金事業」に採択されているアンモニア燃料船の共同プロジェクトにおいて、2022年11月に一般財団法人日本海事協会(ClassNK)より、アンモニア燃料船の基本設計承認を取得しました。これは、本船の基本設計が「既存の燃料で航行する船舶と同等の安全性を担保することが可能」と評価されたことを意味し、アンモニア燃料船を社会実装していく上で非常に重要なステップとなります。また、バイオディーゼル燃料に関しても、2022年9月に国内初となる外航船向けバイオディーゼル燃料の補油を行い、太平洋上で試験航行を実施しました。当社における試験航行の実績は累計3隻となりました。バイオディーゼル燃料は既存の船用エンジンで使用可能であり、汎用性の高い低炭素燃料として期待を集めています。

内航部門では、内航貨物船として国内初となる、LNG専焼エンジンとリチウムイオンバッテリーを組み合わせたハイブリッド推進システム船の開発を進めており、2024年に竣工を予定しています。

当社グループでは、これらの次世代燃料船に加え、将来のゼロエミッション燃料実装化に向けた検討や、低炭素社会に向けた新たな輸送ニーズに応える事業化も進めており、ありたい姿「収益性と社会性を兼ね備えた企業」に向けて一步一步、着実に前進しています。

### 3) レジリエントな経営基盤の確立

外部環境の不確実性が高まる中、投資につきましては、資本コストを勘案した投資基準に基づく収益性評価に加え、インターナル・カーボンプライシングを導入するなど社会

性の観点からも投資の妥当性を判断しています。

財務戦略としては、2010年の当社合併以来、安定して積み上げた利益によって構築された堅固な財務基盤を一層、強化すべく、有利子負債の削減を進めてきました。

なお、中期経営計画「FORWARD 2030」で掲げた経営目標は2021年度、2022年度ですでに達成しています。最終年度である2023年度は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、収益性と成長性をさらに高める施策を加速してまいります。

## 新中期経営計画のキーワードは 「収益性と成長性の向上」と 「サステナビリティ経営の推進」

今後の事業環境は、船腹需給を引き締めていた港湾の検疫体制強化という特殊要因の剥落が見込まれる一方で、ゼロコロナ政策により停滞していた中国経済の回復による海上荷動きの増加が期待されます。また、環境対応船の不透明感や船腹の高止まりによる新造船発注の抑制に加え、2023年からEEXI(Energy Efficiency Existing Ship Index)やCII(Carbon Intensity Indicator)など環境規制の適用が開始され、減速航海や燃費性能の低い老齢船の退出を促すことで、船腹供給が抑制され市況を下支えすることが予想されます。2020年度からスタートした中期経営計画においては足元の動向を織り込み、三つの重点戦略に沿ってさまざまなリスクの検証と対応策を検討・実施してきましたが、今後も不透明な経営環境が継続する中、地政学上のリスクや金融情勢などによっては事業環境が大きく変化し、海上荷動きに多大な影響を与えることも懸念されます。そうした事業上のリスクに対して細心の注意を払い、引き続きグループ一丸で不断の努力を重ねながら事業運営を行っていく必要があります。

これらの状況を踏まえ、2024年度にスタートする新中期経営計画では、次の二点を主な重点課題として取り組んでいきます。

まず一点目は、「収益性と成長性のさらなる向上」です。収益性に関しては安定輸送契約の締結、安定貨物の確保、高い運航効率の実現、お客さまのご理解もいただきながら安定した高い収益性と付加価値の創出をさらに追求してい

きたいと考えます。成長性に関しては、私たちを取り巻く大きな長期トレンドであるカーボンニュートラルに対応すべく、環境価値拡大が期待できる船腹への投資、お客さまの業界の戦略に呼応した新規貨物の獲得、今後の社会的なニーズを踏まえたアンモニア、液化CO<sub>2</sub>などの液体輸送への取り組みをさらに強化していきます。

二点目は、「サステナビリティ経営のさらなる推進」です。当社はサステナビリティ基本方針の下、重要な経営課題として六つのマテリアリティ（サステナビリティ重要課題）を特定し、ESG課題の解決に継続的に取り組んでいます。

### NSUの六つのマテリアリティ

- 最優先である安全運航の徹底
- 環境保全・気候変動への取り組み強化
- 輸送品質向上によるお客さま満足の向上
- 人材の育成・評価、D&I、人権
- 技術イノベーション、DX
- 健全なガバナンス、BCP

六つの課題それぞれに対して具体的なアクションを講じていますが、今後は外部環境の変化も考慮し取り組みを強化していきます。その推進組織として2020年10月に「ESG総合委員会」を発足し、取締役会の監督の下で長期的な成長にとって重要な柱である「環境・社会・企業統治」に関する課題とその動向について協議を始めました。2024年度からの新中期経営計画では、これらに沿ったアクションを加速し、グループの持続的な成長と企業価値のさらなる向上を実現していきたいと考えています。

## カーボンニュートラル、 人的資本経営を目指し、Uブランドの 無形資産的価値をさらに高めていく

当社グループは、世界の海を舞台に輸送サービスを提供する海運企業グループとして、全人類の共通財産である地球の環境保全に努め、サステナブルな社会の実現に貢献することを目指しています。気候変動問題に対する社会的責任は極めて重要であり、当社グループは2050年に向けて、自社、鉄鋼業、社会の三つのカーボンニュートラルに貢献することを宣言しました。



まず、自社のカーボンニュートラルについては、「2030年までに輸送単位(トン・マイル)当たりのCO<sub>2</sub>排出量を2019年比20%削減」「2050年までにネットゼロ」を目標として掲げています。船舶から排出される温室効果ガス(GHG)を削減し、カーボンニュートラルを目指すには燃料を転換しなければなりません。現時点ではゼロエミッションとなる船用燃料は私たちが利用できる形でまだ供給されていません。またアンモニアなどのゼロエミッション燃料に対応した船のエンジンも開発途上となっています。不確実な要素が多い中においても、当社グループでは、将来の船用燃料の生産や供給など一定のシナリオを仮定しながら計画策定に取り組み、先に述べたアンモニアなど代替燃料船舶の実用化など将来のゼロエミッション燃料による船舶運航への準備を進めるとともに、今できることとして重油燃料で運航している船舶からのCO<sub>2</sub>排出量の低減に取り組んでいます。

燃費削減、CO<sub>2</sub>低減のため、IMO環境規制に対応した全社的な減速航海を取り入れた運航サポートシステムを導入しました。また高度化するデジタル技術を導入、活用することで日々の業務を効率化し、生産性の向上を図るとともに、運航データや港湾データ等を整理・検証することで、最適な配船計画・運航業務の確立を目指しています。代替燃料についてもアンモニア以外に代替動力として風力も検討しており、大型船および電力向け専航船へのローターセール搭載などの実証を行っています。

二つ目の鉄鋼業のカーボンニュートラルへの貢献については、今後の鉄鋼業におけるカーボンニュートラルに向けた製鉄技術の変化にあわせて、より必要性が増す還元鉄やスクラップをはじめとする原料の最適輸送について検討を



開始しています。

最後に社会のカーボンニュートラルへの取り組みについては、エネルギー会社との協業により国内外でアンモニア輸送の検討を開始しています。また内航部門では、ガス会社が行う大阪湾・瀬戸内における船舶向けLNG燃料供給事業への参画が決定しました。

これら三つのカーボンニュートラルへの貢献はいずれも2050年を目指して進捗しています。

また日本の少子高齢化による人口減少により、近い将来にあらゆる産業において人材の確保が非常に困難になることが予測されています。私たち海運業においても人的資本は事業基盤を支える重要な資本であり、人材における課題は当社グループの将来性、成長性を阻害する大きなリスクとなると予見しています。これらの観点に立ち、当社グループは人事制度改革に着手しました。

新人事制度の策定にあたっては、「労働市場の変化」「事業環境の変化」「社員と役員の声」等の現状分析を十分に行った上で、現行の人事制度における課題を抽出し、課題解決のための変更点を明確にしました。人事制度改革の目指すところは、変革の時代に対応できる筋肉質な組織と、その中で多様な価値観をもった社員が働きがいを感じながら生き生きと業務に精励できる職場の確立です。2024年から新制度導入を予定しています。

NSUが大切にしている価値観「Uブランド」とは、これまで長年にわたって積み上げてきた当社の強みである信用・信頼を土台とする無形資産です。安全運航の徹底、海上輸送に伴う環境保全、そして、きめ細やかな顧客対応など、私たちが日々の仕事の中で大切にしてきた価値観そのものです。

船は、人と人がつながり、チームワークで動かすものです。良いチームワークの源は、チームを支える一人ひとりの熱意とやりがい、そしてお互いを尊重し、お互いに切磋琢磨できる風通しの良い環境です。安心と信頼の「Uブランド」としてその強みをこれからもさらに深化させていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも引き続き、当社グループと「Uブランド」をご支援賜りますようお願い申し上げます。

# HISTORY

## NSユナイテッド海運のあゆみ

当社はこれまで海上物流を通じて社会の期待に応え、ステークホルダーの皆さまからの信頼と企業としてのしなやかさを培ってきました。現在のように変化の時代にあっても、それらを推進力に、今と未来の社会の発展に貢献し続けます。



### 2018

バラスト水排出による海洋環境や人体への影響を防止するためバラスト水処理装置搭載工事が本格化

### 2011

洪水被害のタイに支援物資を緊急輸送

### 2015

内外航一体化した営業力・競争力強化、グループ経営の効率化を図るためNSユナイテッド内航海運(株)を完全子会社化

### 2016

VALE社と25年間の長期輸送契約締結、40万トン型鉱石船建造決定

### 2018

2008年以来10年ぶりとなる中間配当を実施

#### 新和海運株式会社



1950年4月

日鐵汽船株式会社創立

1957年12月

ロンドン駐在員事務所を開設

1962年2月

東邦海運株式会社と合併し商号を新和海運株式会社と改称

1964年5月

海運再建整備法による企業集約で日本郵船グループに所属

1969年9月

ニューヨーク駐在員事務所を開設

1970年1月

Shinwa(U.K.)Ltd.を設立

1974年6月

内航海運送業部門を分離し、新和内航海運株式会社を発足

1975年5月

Shinwa(U.S.A.)Inc.を設立

1992年4月

シンガポール駐在員事務所を開設

1995年1月

香港駐在員事務所を開設

1996年6月

Shinwa Shipping(H.K.)Co., Ltd.を設立

2004年7月

上海駐在員事務所を開設

2007年4月

Shinwa(Singapore)Pte. Ltd.を設立

長期契約を柱とした顧客基盤と幅広い事業ポートフォリオに裏打ちされた総合力

### 2010年10月

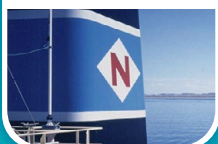
両社が合併し

## NSユナイテッド海運株式会社

と改称



#### 日鉄海運株式会社



1957年1月

日邦汽船株式会社創立

1964年4月

海運再建整備法による企業集約で昭和海運グループに所属

1983年9月

新日本製鉄株式会社が発行株主となる

1985年9月

ロンドン駐在員事務所を開設

1990年12月

日鐵海運株式会社と合併し、商号を日鉄海運株式会社と変更

1997年9月

ベトナム・ハイフォンに駐在開始

2003年11月

新健海運股份有限公司(台湾)と業務提携契約を締結

2008年4月

マニラ駐在員事務所を開設

日本製鉄株式会社という安定的な顧客基盤により養われた鉄鋼原料輸送における高い専門性

## 中期経営計画

2020-2023 年度

## FORWARD 2030

~Driving U forward over the next decade~

ブランド力の向上、サステナブルな事業構造の構築、レジリエントな経営基盤の確立を重点戦略に掲げ、2030年に「収益性と社会性を兼ね備えた企業」の実現を目指す

## 2023

船舶向け LNG 燃料供給事業への参画を発表（NSUタンカー）

## 2023

「NSユニテッド海運グループ人権方針」「腐敗防止基本方針」を策定

## 2023

Tata Steel向け原料輸送船でバイオディーゼル燃料による試験航行を実施。試験航行の実績は計3隻に

## 2019

大気保全に向けたSOx排出規制強化に備えSOxスクラバー（排ガス洗浄装置）搭載工事が本格化

## 中期経営計画

2017-2019 年度

## NSU 2021

~Next Stage after United for 2021~

収益基盤を拡充し健全な財務体質を構築

## 中期経営計画

2014-2016 年度

## Unite & Full-Ahead! II

~新たな発展へのスタート~

環境性能に優れた新造船をはじめとする戦略的船隊整備を実行

## 中期経営計画

2011-2013 年度

## Unite & Full-Ahead!

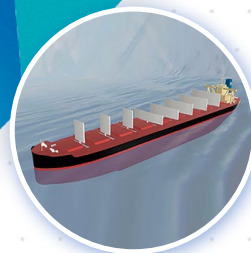
~新たなる価値の創造を目指して~

インダストリアル・キャリアとコモン・キャリアの融合と、市況低迷に強い事業構造の構築を実行



## 2022

アンモニア燃料船の基本設計承認を取得



## 2022

当社運航船が、水先人から見た優秀船舶に与えられる「ベストフオリティーシップ 2021」を受賞。当社運航船は3年連続の受賞

## 2021

帆を利用した風力による低燃費技術の共同研究を始動

## 2021

LNG専焼エンジン+バッテリーハイブリッド推進システム船建造合意（NSU内航）



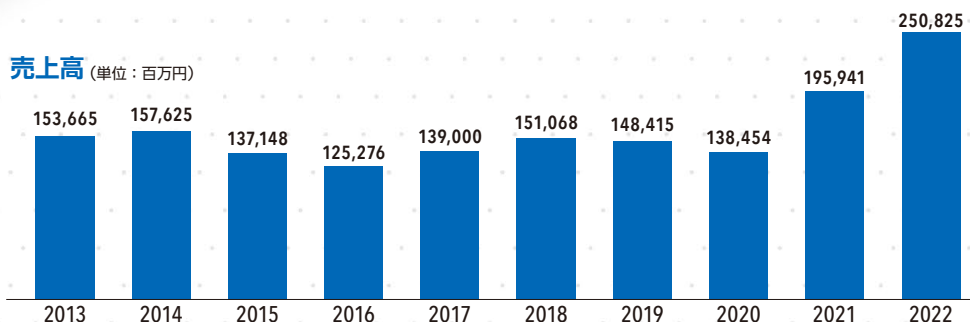
## 2020

リチウムイオン電池搭載型内航鋼材船「うたしま」が、日本で建造された技術的・芸術的・社会的に優れた船に与えられる「シップ・オブ・ザ・イヤー 2019」小型貨物船部門賞を受賞（NSU内航）

## 2020

BCP強化、在宅勤務制度を導入

## 売上高 (単位:百万円)



NSユニテッド海運グループのパーパス

# 海上物流で、共に世界の今を

Uブランドのビジネスモデル

## INPUT

## BUSINESS SERVICES

### 人的資本

- 豊富な経験と高度な技術を持った個性豊かな約650名の陸上・海上従業員

### 知的資本

- 鉄鋼原料の海上輸送における高い専門性
- 幅広い貨物の海上輸送における総合力

### 自然資本

- CO<sub>2</sub>排出削減効果が見込まれる燃料を含むA重油42千トン、C重油675千トン

### 財務資本

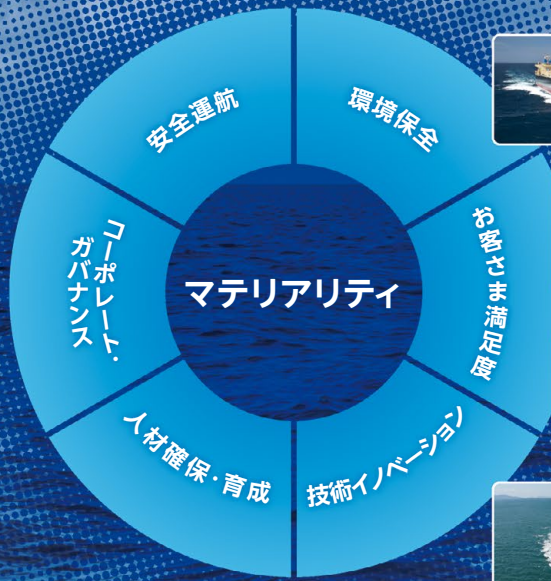
- 2010年の合併以来、未曾有の海運不況下でも経常損益で継続的に利益を確保できる安定した収益基盤
- 収益基盤の拡充により構築された堅固な財務基盤

### 製造資本

- 世界最大船型から内航船まで約200隻の船隊
- 世界8カ国・地域の営業・船舶管理拠点を基盤に24時間体制で輸送ニーズに対応

### 社会関係資本

- 長年の実績で培った安心と信頼から成るUブランド
- 国内外のステークホルダーとのパートナーシップ



鉄鋼原料輸送サービス  
強化された船隊で世界の鉄のインフラを担う



資源エネルギー輸送サービス  
日本と世界のエネルギー供給に貢献



不定期船サービス  
「いつでも、どこへでも」多様な輸送ニーズに対応



近海水域サービス  
中国をはじめ東南アジア諸国の物流を支える



内航ドライバルクサービス  
内航トップクラスの船腹量で安全・環境・効率を追求



内航タンカーサービス  
国内LNG輸送のパイオニア

### 事業を取り巻くさまざまなリスク



## メガトレンド

### 事業環境の変化

- 紛争、貿易摩擦に伴うトレードパターンの複雑化、市況の不安定化
- 気候変動対策、人権対応など非財務項目に対する評価でステークホルダーによる選別が加速
- 船舶設備、運航システムのデジタル化によりサービス面での競争激化

# つくる責任、未来へつなぐ責任を果たす

FORWARD 2030 (2020-2023年度中期経営計画) ▶P16-17

Driving **U** forward over the next decade

## OUTPUT

### 海上輸送サービスの提供

鉄鋼原料、エネルギー資源、原材料、製品、食料など

9,199万トン

## OUTCOME

2030年の  
ありたい姿

収益性と社会性を  
兼ね備えた企業

#### 人的資本

- 総労働時間1,917時間
- 平均休暇取得日数14.8日

#### 知的資本

- 新燃料船運航に向けた  
知見の蓄積

#### 自然資本

- 輸送単位当たりCO<sub>2</sub>排出量  
7.8%減(2019年比)
- 運航船からのCO<sub>2</sub>排出量  
3.5万トン減(2021年比)

※人的資本は2022年度単体、自然資本は2022年  
1~12月単体、財務資本・製造資本は2022年度  
連結データ

#### 財務資本

- 営業利益 325億円
- ROE 21.6%
- Net DER 0.44倍

#### 製造資本

- 新造船竣工 1隻
- 外国人船員の当社での活用促進

#### 社会関係資本

- エネルギー会社との協業で  
アンモニア輸送を検討
- ガス会社が行う船舶向け  
LNG燃料供給事業へ参画

#### ESG経営の確立

- サステナビリティ課題を機会に変え、
- 持続可能な社会へ貢献
  - 顧客の安心、信頼から成る  
「Uブランド」のさらなる進化

#### 収益力の向上

- 安定収益をもたらす基盤事業の強化
- 戦略的事業領域の拡大
- 柔軟性の高い船隊ポートフォリオの構築
- 内航海運総合力の強化

#### 社会価値の向上

- 持続可能な社会実現に  
寄与する事業の拡大

#### 海上荷動きの見通し

- 再生可能エネルギー利用促進に伴い石炭輸送を中心に減少傾向となる中、  
穀物、マイナーバルクは漸増見込み
- 環境規制の強化により老齢船が退出、新造船発注が抑制的となり船腹供給は引き続き限定的

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

# MATERIALITY

## サステナビリティ重要課題

NSユニテッド海運では、2030年のありたい姿を「収益性と社会性を兼ね備えた企業」と定め、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を選定しました。これらへの挑戦を通じて企業価値と成長機会を創出していきます。



マテリアリティ	関連情報掲載ページ	リスク	機会
安全運航	P22-25	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事故に伴う信用力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全輸送を重視するお客さまの信頼獲得</li> </ul>
環境保全	P26-27 P44-48	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石燃料輸送需要の縮小</li> <li>● 環境規制の強化による事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーンの環境負荷低減を重視するお客さまからの信頼獲得</li> <li>● 再生可能エネルギーの利用拡大などによる事業機会の増加</li> </ul>
お客さま満足度	P36-41	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界内でサービス品質の相対的低下に伴う貨物輸送シェア縮小</li> <li>● 安定収益基盤が損なわれるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素ニーズへの貢献、情報提供による差別化</li> <li>● 新技術導入による運航サービス差別化で貨物輸送シェア拡大</li> </ul>
技術イノベーション	P28-29	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術革新の対応遅れによる事業機会の喪失</li> <li>● 新技術の台頭に伴う既存船腹の陳腐化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX化による新規サービス、商圏の拡大</li> <li>● 次世代燃料船、新技術を搭載した船舶による差別化</li> </ul>
人材確保・育成	P30-31 P49-53	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化による日本人船員の減少</li> <li>● 有事の対応が遅れた場合の事業継続リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方改革による労働生産性の向上と競争力強化</li> <li>● 事業環境の変化への対応力強化</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	P32-34 P54-59	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス機能不全に伴う事業継続リスク</li> <li>● 法令違反、人権問題抵触による信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な成長基盤の確立</li> <li>● 企業倫理、ガバナンス面での信用力上昇</li> </ul>

## STEP 1

合併から10年の節目を迎えた2020年、事業環境が大きく変動する中で、今後も持続可能な企業であるためには何が必要か、グループ横断的に討議し、危機感を共有しつつ、2030年のありたい姿を設定。

## STEP 2

ありたい姿を実現する上で、機会・リスクとなりうる項目をバックキャストの手法を用いて抽出。過去の経験やリスクマップ活動、社員アンケート等を通して浮かび上がった項目を対象に、重要度から優先順位付け。

## STEP 3

各項目の妥当性を確認し、特に重要と判断した6項目をマテリアリティとして設定。それらに対する重点戦略として「ブランド力の向上」「サステナブルな事業構造の構築」「レジリエントな経営基盤の確立」の3項目に整理した。

## STEP 4

マテリアリティごとに整理したリスクと機会を踏まえ、取り組みを推進。ESG総合委員会が傘下の各委員会におけるESG活動をモニタリング・評価・管理。リスクへの対応状況は取締役会に報告しグループ全体のリスク管理体制の中で、対策・改善を図る。

主要な取り組み	貢献する SDGs
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全キャンペーン（実訪船を再開）</li> <li>● 当社管理船が4年連続無事故、無災害、無疾病を達成</li> <li>● リベリア船籍 PSC 優秀実績船として6隻が受賞</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG経営推進チーム設立</li> <li>● サステナビリティ基本方針策定、パーパス設定</li> <li>● バイオディーゼル燃料による試験航行の実績数増、水域拡大</li> <li>● アンモニア燃料船の竣工に向け、準備、開発を推進</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代燃料船、省エネデバイスに関連した提案営業の強化</li> <li>● 関係各社との定期的な情報交換を目的とした会議を設置</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 帆を利用した風力による低燃費技術の共同研究</li> <li>● LNG専焼エンジン+バッテリーハイブリッド推進システム船建造合意（NSU内航）</li> <li>● LNG燃料バンカリング船兼運搬船プロジェクト始動（NSUタンカー）</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出量管理、AIによるシミュレーションシステムを試験導入</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度改革による役割・責任の明確化と能力開発の促進</li> <li>● 「NS ユナイテッド海運グループ人権方針」および「腐敗防止基本方針」を策定</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役を3名選任、そのうち東京証券取引所が定める独立役員を当社取締役会の1/3以上となる3名としガバナンス体制を強化</li> <li>● 女性取締役が3名就任、取締役会のジェンダー・ダイバーシティ向上</li> </ul>	

# 価値創造の戦略

現行の中期経営計画「FORWARD 2030」は最終年度を迎えました。これまで外部環境が大きく変化中、安定収益を確保し、財務基盤の健全性を一層高めると同時にESGの取り組みも強化してきました。来年度よりスタートする次期中期経営計画の策定に向け、今後の事業環境の変化や課題を整理し、対策を検討していきます。

## FORWARD 2030 (中長期的な成長戦略)の重点戦略

### 重点戦略 1 ブランド力の向上

2021年に策定した「サステナビリティ基本方針」のもと、ESG経営を推進しています。信頼の根底となる「安全運航」と「環境保全」を強化するため、ソフト面では研修、教育など人材への投資を積極的に行い、ハード面では先進技術を活用した運航システムを導入し、最適航路の研究、減速航海による燃料節減などを進めています。引き続き安心と信頼のシンボルとしての「Uブランド」の向上に努めます。

### 重点戦略 2 サステナブルな事業構造の構築

気候変動への対応を経営の最重要課題であると位置づけ、2050年までのカーボンニュートラルを目指し取り組んでいます。グリーンイノベーション基金を活用した業界を超えてのアンモニア燃料船の共同研究・開発や、造船所と協働しての省エネデバイスの検証、バイオディーゼル燃料による試験航行の実施など幅広い可能性を視野に入れ検討を重ねています。

### 重点戦略 3 レジリエントな経営基盤の確立

外部環境の不確実性が高まる中、合併以来積み上げてきた利益により構築された堅固な財務基盤を一層盤石にするため、有利子負債の削減を進めてまいりました。設備投資、研究開発費用を生み出す財務基盤の健全性が高まってきたことから、今後は事業環境のさらなる変化に適応し、安定した収益が見込める分野を見極め、積極投資を検討していきます。

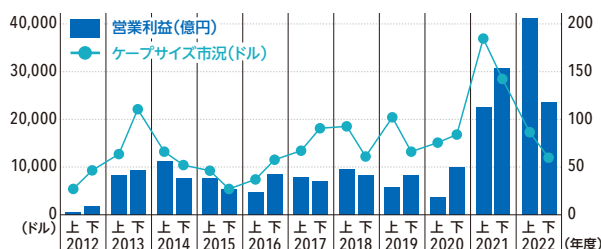
## 2022年度の業績と 中期経営計画進捗

### 収益性：目標を達成

2021年度に続き2期連続で最高益を達成、ROEは2期連続で20%を上回り、Net DERも0.44倍と極めて健全性の高い財務基盤が構築されました。これにより中期経営計画の目標を達成することができましたが、今後も事業上のリスクに対し細心の注意を払い、引き続き以下の目標達成に向けて注力していきます。

	目標	2022年度実績
営業利益	100億円以上	325億円
ROE	10.0%超	21.6%
Net DER	1.0倍以下	0.44倍

### 半期ごとの営業利益とケープサイズ市況



### 社会性：長期目標の達成に向け取り組みを継続

#### 気候変動問題への対応

当社グループの中期環境目標達成に向け、減速航海を実施。毎月CO<sub>2</sub>排出量をモニタリングし、目標との乖離を全社で共有しています。加えて、排出削減のカギとなる代替燃料船舶の実用化や燃料節減のための運航サポートシステム、風力を活用した省エネデバイスの研究など幅広く取り組んでいます。



また、2024年から海運業界に導入されるEU-ETS（欧州連合域内排出量取引制度）を見据え準備を進めています。昨年に引き続き投資判断の指標として活用するICP（インターナショナルカーボンプライシング）の水準は排出権取引相場の実勢レートを参照しています。今後とも収益性と社会性の双方を評価軸としてESG経営を実践します。

### 人権問題への対応

当社グループは、人権を尊重することがグローバルに事業を展開する企業として果たすべき社会的責任であることを明確化するため、2023年1月に「NSユニテッド海運グループ人権方針」を策定しました。また、国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を定める「国連グローバル・コンパクト」に賛同し、2023年3月より参加しています。組織面では2023年7月にESG経営推進チームが発足し、社内外に向けた発信力を強化しています。

### DX推進に向けたプラットフォーム

業務効率化をさらに進め、データベースの共通化や資料に表れない知識を共有するためのシステムを整備しています。運航システムとしては、CO<sub>2</sub>排出管理に加え、AIによる排出量のシミュレーションまで可能なソフトを試験導入し、検証しています。



「国連グローバル・コンパクト」参加証明書

## 最終年度の取り組みと次期中期経営計画に向けて

### 海運業界を取り巻く外部環境の変化

近年、外部環境の変化は大きく、脱炭素への取り組みおよび地政学リスクが海運市況に及ぼす影響は増してきています。事象に伴う上昇要因、下落要因は複雑化しています

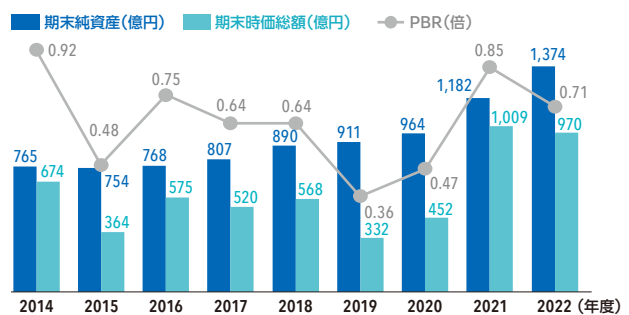
が、予測精度をさらに高め、環境変化に適応した船隊ポートフォリオの構築を目指します。

### 成長投資および資本政策

昨年度までに健全性を高めた財務基盤を生かし、今後の重点投資分野、投資規模、それに沿った収益計画を検討します。特に脱炭素効果の高い船舶投資はサプライチェーンの環境負荷低減を重視するお客さまの満足度を一段と高め、差別化につながると認識しています。その他、DX推進の観点から基幹システムを更新し、ビジネスモデルの高度化を検討します。

株主還元については現在連結業績に対し、おおむね30%としています。

### 期末純資産と時価総額



#### 脱炭素推進による影響

- 船主が次世代燃料の趨勢を見極めるため新造船発注を控える
- 環境規制導入に伴う老齢船の解撤促進
- 燃料消費節減のための減速航海が強化され、船腹供給が減少
- 石炭火力発電から再生可能エネルギー発電への切替が進み、一般炭輸送需要減
- CO<sub>2</sub>排出削減に対応するため高炉生産設備の見直し。鉄鋼原料輸送減

上昇要因

下落要因

#### 紛争・貿易摩擦による影響

- 欧州、米国によるロシアへの経済制裁に伴いトレードパターンが変化、輸送距離が長距離化することで船腹供給減少の効果
- 原材料価格上昇により一時的に安価な石炭火力発電へ回帰する動きが見られ、一般炭輸送需要増
- スクラップバリュー上昇による解撤促進効果
- インフレ長期化、金利上昇に伴う世界経済減速
- 一部トレードで老齢船を活用し経済制裁対象国からの原材料を輸送、老齢船退場の遅れ

上昇要因

下落要因

## 財務戦略メッセージ

執行役員 企画グループリーダー

佐藤 義則

2期連続で  
最高益を達成

## 2022年度の振り返りと2023年度の業績見通し

2022年度における外航海運事業は、世界的な資源高に伴うインフレ懸念、港湾検疫体制の緩和による船腹供給の増加から、ドライバルク市況は夏場以降、大型船を中心に軟調に転じました。一方でVLGC（大型LPG運搬船）市況は、米国からのLPG輸出量増加等が船腹需給を引き締め、総じて高水準で推移しました。内航海運事業では、鉄鋼原料・セメント関連貨物輸送は堅調に推移したほか、LNG輸送では新規航路における海上輸送の本格化により輸送量は増加しました。このような環境下で、中長期契約に基づく安定収益に加え、期中に進行した円安ドル高により、2022年度の連結業績は営業利益325億円と2期連続での最高益を達成するとともに、ROEも21.6%と2期連続で20%を上回りました。

2022年度は為替相場が円安ドル高に進行し、収入の大半がドル建てとなっている当社においては業績の底上げにつながりました。2023年度はエネルギーなど資源価格の沈静化に伴い日本の貿易収支の赤字幅が縮小していることから、ドル円相場は昨年比円高となる1ドルあたり130円前後で推移すると考えています。

海運市況につきまして、プラス面としてはゼロコロナ政策により停滞していた中国経済の回復による海上荷動きの増加が期待されています。また環境対応船の不透明感や船価の高止まりによる新造船発注の抑制に加え、2023年から開始されるEEXI(Energy Efficiency Existing Ship Index)やCII(Carbon Intensity Indicator)など環境規制の適用に伴う減速航海の浸透や燃費性能の低い船舶の退出により船腹供給が抑制されることが予想されます。一方のマイナス面としては、世界的なインフレの長期化や欧米諸国の金融引き締めによる経済活動の減速が輸送需要の下押しにつながる恐れがあるのに加え、港湾検疫体制の緩和に伴う滞船の縮小や老齢船の解撤が進んでいないことが船腹供給の増加要因として懸念されます。これらにより2023年度海運市況は昨年上半期に見られたような市況高騰は期待できず、ファンダメンタルな船腹需給に見合った水準まで沈静化するものと予想しており、当社グループの2023年度の業績見通しは営業利益156億円としています。

## 財務状況

当社は合併以来、通期で経常赤字に陥ることなく継続して利益を計上してまいりました。それにより構築された堅固な財務基盤を一層強化すべく有利子負債の削減に取り組むとの方針のもと、設備資金の借り換えにあたって自己資金を充当した結果、2021年度末に1,237億円あった有利子負債を2022年度末には1,008億円まで削減いたしました。また、2022年10月には当社として初めてとなる信用等级付けを日本格付研究所（JCR）より取得いたしました。長期発行体格付けは「シングルA マイナス」、格付けの見通しは「安定的」となっており、第三者機関の評価を受けることで、取引先を含むステークホルダーの皆さまに向け

より透明性の高い情報を提供できるものと考えています。

投資については、外部環境の不確実性が高まる中、投資リターンとともに社会性を追求する方針のもと、資本コスト(WACC)を勘案した投資基準に基づく収益性評価に加え、インターナル・カーボンプライシング(ICP)を導入するなど社会性の観点からも投資の妥当性を判断しています。

新造船については、内航部門では内航貨物船として国内初となる、LNG専焼エンジンとリチウムイオンバッテリーを組み合わせたハイブリッド推進システム船の竣工を2024年に予定しています。また、2026年には国土交通省の令和5年度港湾機能高度化施設整備事業に採択された、大阪湾・瀬戸内エリアにおいてのLNGバンカリング事業での船舶の共同保有・運航業務の開始を予定しています。

一方の外航部門では、CO<sub>2</sub>排出削減が期待できるLNG等の次世代燃料船や風力の活用など次世代を担う船舶の建造につき造船所との協議を進めております。国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による「グリーンイノベーション基金事業」に採択されているアンモニア燃料船の共同プロジェクトにおいて、2022年11月に一般財団法人 日本海事協会(ClassNK)より、アンモニア燃料船の基本設計承認を取得しました。本船の基本設計が「既存の燃料で航行する船舶と同等の安全性を担保することが可能」と評価されたことは、アンモニア燃料船を社会実装していくうえで重要なステップとなります。これら次世代燃料船の取り組みに加え、低炭素社会に向けた輸送ニーズに応えるべく、バイオマスやカーボンフリー燃料として期待の高まるアンモニア輸送などの事業化に向けた活動も進めています。

## 財務状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
現金及び現金同等物(億円)	267	198	276	312	403
有利子負債(億円)	1,138	1,375	1,492	1,237	1,008
自己資本(億円)	890	911	964	1,182	1,374
Net DER(倍)	0.98	1.29	1.26	0.78	0.44
ROE(%)	11.0	6.6	6.5	22.0	21.6
営業キャッシュフロー(億円)	200	169	227	329	429
(減価償却費)(億円)	(146)	(150)	(179)	(177)	(178)
投資キャッシュフロー(億円)	△50	△399	△250	1	△20

## 中期経営計画の進捗状況

中期経営計画「FORWARD2030」では、最終年度である2023年度に営業利益100億円以上、ROE10%以上、Net DER 1.0以下とする財務目標を掲げ、海運市況の変化に対して順応性の高い船隊ポートフォリオの構築に向けた構造改革を進めておりましたところ、2022年度は円安の追い風を受けて、2021年度に続きこれを達成することができました。今後の見通しとして、地政学上のリスクや金融情勢などによっては事業環境が変化し、海上荷動きへの影響が懸念されますが、引き続き上記に掲げた中期経営計画の目標達成に向けてグループ一丸で不断の取り組みを重ねていきます。

## 株主還元

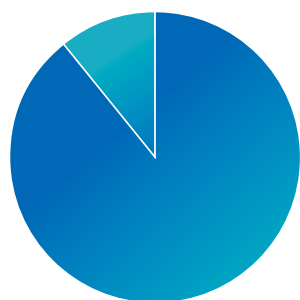
当社は株主への利益還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ、年間配当性向を「連結業績ベースのおおむね30%」とする方針をとっています。次世代燃料船の建造など将来の成長に必要な内部留保を確保しつつ、安定配当の継続的な実施により、株主をはじめステークホルダーの皆さまにとって魅力的な事業会社になることを目指していきます。また、当社はプライム市場にふさわしい企業として高いガバナンス水準を備えるとともに、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の実現に貢献するとの方針のもと、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に沿った情報開示や、「国連グローバルコンパクト」への署名を行いました。今後もステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう取り組んでいきます。

# 数字で見るNSユニテッド海運グループ

## 売上高 (2022年度)

2,508億 25百万円

## 売上高 事業別内訳 (2022年度)



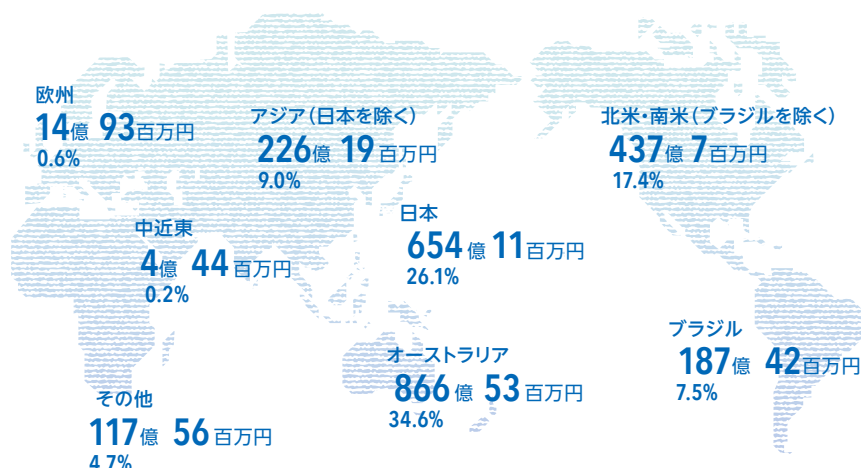
外航海運事業

2,240億 69百万円

内航海運事業

267億 56百万円

## 売上高 地域別内訳 (2022年度)



## 運航船腹総数

208隻

## 運航船腹総重量

1,369万重量トン

## 貨物輸送量

9,199万トン

## 従業員数

657名

## CO<sub>2</sub>排出量

2,760千トン

## 設備投資額

61億 53百万円

A sunset over the ocean with a ship's deck in the foreground. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow. The ship's deck is visible in the lower half of the image, with a helipad in the center. The sky is a mix of orange, yellow, and blue.

## PART 2

# MATERIALITY TOPICS

NSユナイテッド海運の価値創造  
～ マテリアリティ・トピックス ～



## 多様な人材の力を最大限に生かし、 サステナブルな安全の構築を目指す

安全は輸送サービスの根幹をなすものであり、社会に対する当社の責任です。私たちはこれまでに築いた安全運航のしくみを将来にわたって守っていくため、人材の確保・育成を強化し、多様な人材の力を生かす取り組みを推進しています。



執行役員  
安全管理グループリーダー

高見 隆昌

ンストラクターとしての配置など、陸上で活躍してもらう船員数の増加を見込んで、雇用計画を見直していきます。

また船員確保に関しては、安定した船員供給ソースであるフィリピン人船員は、NSUMPI\*と連携の上、複数校から選定を行い、事前面接や試験を通じて人柄もみて選定するよう取り組んでいます。

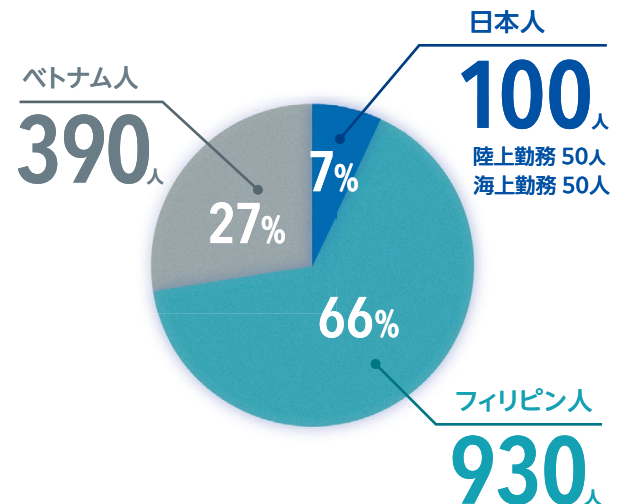
供給ソースが限られるベトナム人船員については、現在採用をしている大学だけでなく、他の海事関連校にも会社説明会を実施するなど人材供給ソースの拡大を図っています。さらに品質管理や外部検船対応に知見の高いインド人監督者の採用も検討しています。とりわけ日本人・外国人を問わず、さまざまな機会を利用して「船員になろう」という働きかけを積極的に行っており、企業説明、ウェブサ

### 今後の海技者人材不足に備え、 外国人船員の活用・確保を強化

少子化の急速な進行により国内では今後、海技者人材不足が進むと予測されています。将来も安全運航を守り抜くためには前もってこの課題に備える必要があり、現在、外国人船員の活用、船員の確保強化（採用）に取り組んでいます。

外国人船員の活用については、東京本社での海技者としての勤務、各国の船員研修部門への配置、研修施設でのイ

### NSユナイテッド海運の船員構成





イトや会社案内の拡充などを進めています。

※当社が出資する、フィリピンのマンニング会社 NS United Marine Philippines Inc.

## 外国人船員のジョブローテーション 東京本社勤務を促進

本社での陸上勤務は、海務・船員配乗・保船など各チームに監督として配属するもので、期間はおおむね3年程度で実施しています。このジョブローテーションにより、乗船経験を生かしながら陸上での監督業務を経験することで、船舶管理側の目線や運航者側の考え方を体験するなど知見が広がり、本人のスキルアップにつながるだけでなく、海上復帰後に海陸双方の視点から現場での安全な業務

遂行や指導が可能となります。

これまで13名が本社勤務を経験していますが、これらの船員には明らかに経験値の差が表れ、業務遂行が円滑になったとの評価も得られています。また本社勤務中の生活を通して互いの文化や社会への理解も深まり、ダイバーシティ&インクルージョンの観点からも有意義な取り組みとなっています。

船員研修チームでは、年に1回フィリピン、ベトナムの船員研修部門とミーティングを行い、現在、実施中の研修・訓練内容のレビューと新たな研修・訓練項目の検討を行っています。今後、本社勤務による経験向上や本船上でのOJTなどを含めた育成計画を立案し、より多くの優秀な海技者の育成を目指していきます。

## サステナブルな安全運航に向けた取り組み

船員の技能向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修、教育、訓練の改善、拡充</li> <li>● 職位別昇格基準の明確化</li> </ul>
新しい領域への展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 液体貨物輸送船の船舶管理再開</li> <li>● 新燃料への対応</li> <li>● 外国人船員の陸上での活用</li> </ul>
船舶管理DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな船舶管理ソフトの導入と業務改善</li> <li>● 船舶管理におけるデジタルデータの活用</li> </ul>
職場環境改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハラスメント防止対策の強化、船員ソースごとに相談窓口の設置</li> <li>● メンタルヘルス対策の改善、船員による直接の医療相談窓口の設置</li> <li>● 船員の人権・ウェルビーイングに向けた取り組み</li> </ul>



## 陸上と海上、どちらも安全運航に重要な役割を果たしていること、「NSUファミリー」として心を込めて働くことの大切さを実感

訓練船長

Jeffrey Raphael T. Viray

2019年10月から2023年1月、本社・安全管理グループ海務チームに勤務

東京本社への出向を勧められ、戸惑いもありましたが、安全運航のために私自身の知見を広め、人間性を磨き、能力を高める良い機会と思い、渡日を決めました。

2019年10月からの約3年間、安全管理グループ海務チームに所属し、さまざまな業務を担当しました。陸上勤務の経験がなかったので少々不安はありましたが、チームリーダーや同僚のサポートのおかげで、無事に最後まで海務監督としての勤務を終えることができました。私にとっては非常に有意義な経験になったので、今後は外国人の陸上スタッフを増員した方が良いと思いました。そして、そのためには社内ファイルやプログラムの英訳をもっと進め

ておくべきだと思いました。

今回の経験で、本船において安全運航を達成することが、自分を含む乗組員の安全、Uブランドやお客さま満足に対してどのような影響を持つのか、明確かつ全体感をもって理解できました。陸上勤務と海上勤務、どちらも安全運航を達成する上で重要な役割を果たしていること、何よりも「NSUファミリー」が今後も成長していけるよう家族として心を込めて働くことの大切さに気づかされました。

まもなく訓練船長として海上に復帰する予定ですが、本社勤務で得たたくさんの方のことを本船上で生かしていきたいと思っています。



## 本社勤務の経験は、陸上、海上の業務に有益なもので、Virayさんのキャリアの確かな強みになるでしょう

President  
NS United Marine Philippines Inc.

Zoilo H. Paa

本研修（ジョブローテーション）の目的は、技術習得のほか、企業文化へ適応し、船舶を技術面でサポートする知見を広め、運航業務を全体としてよく理解することです。

私自身も3年ほど本社で勤務した経験があり、同僚に支えられながら、保船監督としての知識・技術を習得すると同時に、海運関係者と知り合う機会にも恵まれました。この経験を経て、船主の視点からさまざまな状況にどう対応すべきかを理解できるようになりました。

すでにVirayさんは、訓練船長、つまり船主側の代表として国際規則に則り、船舶を安全、適切、効率的、そして経済的に運航する準備ができています。また本人が望めば将来的にマニラでの海務監督になる道もあります。本社での勤務経験は、陸上で監督を務める上でも、海上に復帰し、コスト意識、国際規則、安全要件を十分に認識して船舶の運航を指揮する上でも大変、有益であり、Virayさんのキャリアの確かな強みになることでしょう。





## ベトナムではまだ少ない 女性機関士を目指し、 周囲に支えられながら 船上で学び、経験を積んでいます

機関士訓練生

### Nguyen Thi Thai Chau

機関士を目指し、2022年12月より7カ月間、本船 NSU BRAZIL で乗船研修を実施。今後、計1年間の乗船期間を経て海技免状を取得する予定

2022年9月に VINIC<sup>※</sup>に入社し、研修を経て、同年12月から本船で勤務しています。ベトナムでは女性乗組員の数は非常に少ないものの、海事産業はベトナム国内を含め世界的に成長しています。私の夢は船上で学び、働くことで、この道を選んだ時には母が応援してくれ、船員である叔父も職場を紹介してくれました。

現在は、一等機関士の監督の下、二等、三等機関士の指導で設備・機器類の操作や整備・保守の業務を勉強しています。機関室では上位職の機関士を補佐する立場ですが、常に楽しく業務に当たっており、疲れを感じません。日々、知識が磨かれていくことを嬉しく思っています。機関士訓練生として合計1年間の乗船期間が満了すると海技免状を取得でき、次に目指すのは三等機関士です。そして最大の目標は約10年後に機関長になることです。

女性が船上で働くのは大変です。特に大きく重い工具などは私にとって最大のハードルですが、職場の人間関係がとても良く、皆がサポートしてくれます。本船の乗組員は楽しく、親しみやすい環境で勤務、生活しており、私もここでたくさんの幸運を得ています。そのような経験を通じて、女性や外国人などより多様な人材が力を発揮できる職場をつくるには、まずは一人ひとりが自分の職務に責任を持つことが重要だと感じます。それによって効率的で快適な職場環境が実現できるのだと私は考えています。

※ 当社のパートナーであるベトナムのマンニング会社 The Company for Training, Labors Supply and Maritime Services Ltd.

## 船員幸福度調査アンケートを実施

コロナ禍において船員は、乗下船に伴う隔離や、寄港地で上陸ができないなど非常に不自由な勤務環境を強いられました。こうしたなかで2023年2月に当社全船員を対象に船員幸福度アンケートを実施しました。

船員としてのエンゲージメントや、当社管理船の福利厚生に関する質問に対し、フリーフォームで改善・要望事項を記入する構成にしており、今後も継続して実施します。これらの集計結果を活用することにより、現在の船員の意識や要望を的確に把握し、今後の当社船員におけるウェルビーイングの向上に取り組んでいきます。

## 安全キャンペーンを展開

2022年度は、スローガン「NO ACCIDENTS, NO INJURIES, NO ILLNESS, DISEMBARK WITH A GOOD HEALTH AND SMILE!」の下、災害・疾病防止に焦点を当てた安全キャンペーンを実施しました。社長と取締役によるビデオメッセージを全管理船に配信するほか、コロナ禍で中断していた実訪船を3年ぶりに再開、罹患防止策を講じた上で訪船し、直接現場の意見を吸い上げる活動に戻しました。

海陸が緊密な意思疎通を図り、同じ目線で安全運航に努める。安全キャンペーンはこの取り組みの一助と捉えて今後も改善を継続していきます。



取締役以下が交代で訪船、少人数でミーティングを実施



キャンペーン向けカレンダーを用いて労働災害を注意喚起



## 海上輸送のカーボンニュートラルという 高い目標に向かい、前進

パーパス「海上物流で、共に世界の今をつくる責任、未来へつなぐ責任を果たす」の下、環境保全推進グループでは、カーボンニュートラル実現を目指して、将来の船用燃料の生産や供給などのさまざまなシナリオを仮定しながら、計画作成を進めています。



取締役・常務執行役員  
環境保全推進グループ管掌

藤田 透

### あらゆる角度から船舶運航による CO<sub>2</sub>排出の削減を考え、一つずつ実践

現代社会において環境問題は深刻な課題となっています。地球温暖化や海洋汚染など、私たちが直面する課題は山積みです。NS ユナイテッド海運は、このような状況を真摯に受け止め、環境保全活動への取り組みを積極的に推進しています。

まず、私たちが取り組むべき重要な課題の一つは、温室効果ガス排出の削減です。船舶による海上輸送は多くの重油燃料を必要とし、業界全体として大量のCO<sub>2</sub>を排出しています。船の燃料消費は速力の3乗に比例しているといわれ、私たちは輸送スケジュールや気象状況の許す限り、減速して運航することによってCO<sub>2</sub>の排出を抑制しています。

また船のメインエンジンに燃料節減装置の追設を行っています。燃料消費や速力に上限を設定し過剰な燃料供給を抑える装置やエンジン回転の脈動を抑制する装置など、船

のエンジンのタイプに合わせてそれぞれ最新の燃料節減技術を導入することで、環境に配慮した船舶運航を目指しています。

船の設計段階では常用出力時に最適なパフォーマンスを発揮できるプロペラを搭載していますが、出力の上限を抑えた減速運航を行う場合、その出力に見合った省エネ型のプロペラに換装することによってさらに効率の良化を図り燃節運航を行うことができます。船の定期的な入渠工事のタイミングに合わせてプロペラの換装も進めています。

### さまざまな次世代燃料の 開発と導入を着々と進める

重油燃料に代わる次世代燃料の研究や検証にも取り組んでいます。2050年までにカーボンニュートラルを実現するためにはゼロエミッション燃料とされるアンモニアやグリーンメタノール、バイオLNGなどの船用燃料への転換が必要ですが、燃料の生産、供給インフラの整備など越えなければならない課題もあり、その本格導入は2030年以降と予想されています。それまでの移行期間においてはアンモニアやメタノールと重油燃料との二元燃料船への新造リプレース、風力を補助推進として利用する船舶の導入などの検討を具体的に進めています。

また、バイオディーゼル燃料を重油燃料に混合して使用することでCO<sub>2</sub>の排出を実質的に抑制する取り組みも行っています。2022年3月、シンガポールにて、当社が運航する大型鉱石船に廃食用油などを原料としたバイオディーゼル燃料を給油した試験航行を実施し、無事に終了しました。

以降は、国際的な認証を取得したバイオディーゼル燃料を国内外の複数の港で補油し、試験運航を計3回行っていきます。バイオディーゼル燃料は既存のインフラを活用できる点で、汎用性の高い低炭素燃料と考えられています。

## 海と地球の未来に対する責任を胸に、地球温暖化とともに油濁事故防止に取り組む

海運会社にとっての主要な活動の舞台である海洋の環境保護と油濁事故の防止には、最大限の努力を注いでいます。油濁事故が発生すると海洋生態系に対して壊滅的な影響を及ぼすことがあります。流出油は海洋生物や鳥類に直接的な被害をもたらす、生態系全体にわたる長期的な悪影響を引き起こす可能性があります。私たちはこれらのリスクと被害の重大性を深く認識し、油濁事故の予防に努めています。

油濁事故のリスクを最小限に抑えるための厳格な安全基準を策定し、徹底的な訓練と監視体制を確立しています。海陸一体となって船舶のメンテナンスと点検を励行し、ニアミス報告活動などにより機械故障や人為的なミスからくる事故を防止する取り組みを行っています。万が一の油濁

事故に備えての緊急対応能力も強化しています。各船では少なくとも3カ月に1回は訓練を実施し、事故発生時の迅速な対応、適切な対策や関係当局との連携を即時に確立できるよう備えています。

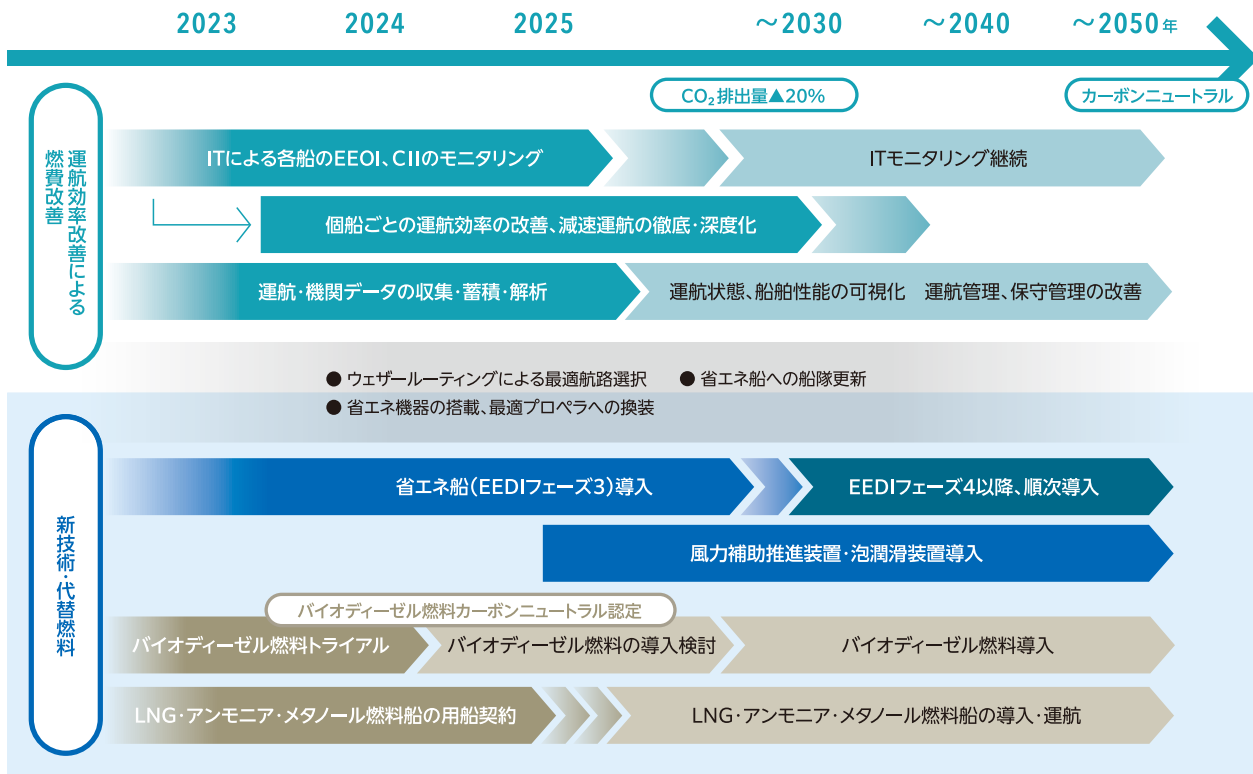
私たちNSユナイテッド海運は、地球温暖化や海洋汚染の防止に対する最善の努力を惜まず、持続可能な海運業の実現に向けて、地球環境の保全や貴重な海洋環境を守り抜くことをお約束します。

### 硬性帆船の共同研究

帆を利用した風力による低燃費技術の開発及び実用化を目指し、2021年5月以降、株式会社村田造船所との共同研究を進めています。本船の特徴としては次のとおりです。

1. 帆が荷役を妨げないよう甲板下に格納可能にする。
2. 風力を最大限得るため、帆を幅方向に展開し受風面積を拡大する。
3. 複数形状の帆を採用し、海上人命安全条約（SOLAS条約）等に定められている船橋からの視界を確保する。

## 2050年カーボンニュートラルへの展望





## ステークホルダーとともに 未来の船舶技術を革新

NS ユナイテッド海運グループのパーパス「海上物流で、共に世界の今をつくる責任、未来へつなぐ責任を果たす」を実現していくには、未来を見据えた船舶の技術革新が不可欠です。当社グループでは安全運航、環境負荷低減、人的資本の価値最大化などの観点から新たな技術の開発と導入に向け、さまざまな取り組みを行っています。



船舶管理グループリーダー

川本 隆

### 技術革新でESG課題の解決を目指す

船舶技術革新は、安全性の向上、環境負荷の低減、人材の効率活用など、ESG のさまざまな課題を解決し、輸送品質の向上を実現する上で欠かせません。技術革新への対応の遅れは事業機会の損失にもつながります。こうした認識の下、当社グループでは技術面におけるさまざまな取り組みを行っています。

たとえば、安全性や運航効率の向上を目的としたデジタル技術の活用を進めています。船舶管理部門では、機関・航海・荷役などのデータを収集・処理し、必要な情報をリアルタイムで関係者に提供するシステムを導入します。

環境面では、GHG 排出量削減のための各施策を展開しています。具体的にはエネルギー効率改善のため、最適設計に基づいたプロペラへの換装や、船尾への付加物追設をしています。硬性帆船の研究開発、ローターセールや船体

空気潤滑装置の導入検討、さらには LNG・バイオディーゼル・アンモニアなど、次世代燃料の検討もさらに深化させています。

人材面では、整備計画、予備品管理、外国人船員管理など、船舶管理における主要な業務を網羅したシステムも採用しており、全管理船および陸上の運航管理部門への導入が完了すれば、全体で大きな業務負荷軽減効果が期待されます。また船員のウェルビーイングの実現も重要です。取り組みの一例として、船内での食生活の改善に向け、超低周波を利用した船用食品鮮度保持装置の搭載や低軌道衛星を利用したインターネットの高速化・大容量化も進めています。

### お客さまとの協働による 脱炭素社会に向けた取り組み

欧州では、「2030年までに GHG 排出量 55% 以上削減（1990年比）」の目標に向けた政策「Fit for 55」がスタートし、海運業界においても 2024年より EU-ETS が適用されます。これにより船舶から排出される CO<sub>2</sub> に対してコストが生じることになり、経済的な側面からも排出削減に向けた動きが加速することが予想されます。

当社では、2030年までに輸送単位当たりの CO<sub>2</sub> 排出量を 2019年比 20% 削減することを中期目標として掲げ、先ほど述べたような技術導入による対応を順次進めています。運航面では減速航海の実施に加え、気象情報会社と連携し最適航路を選択する施策も実施しています。

2023年より開始された IMO による燃費実績格付け制

度(CII)については、全営業グループと環境保全推進グループが連携して各船の状況を定期的にモニターするとともに、特定航路のお客さまとはその評価を共有し、理解と協力を頂きながら対応しています。

船隊整備に関しては、最新鋭の低燃費船や風力活用、メタノール燃料船、アンモニア燃料船の導入の検討・研究を進め、お客さまとも定期的に意見交換しながら、最適な船隊の構築を目指しています。

今後、製鉄プロセスにおける脱炭素化の加速に伴い、還元鉄やスクラップ、将来的にはアンモニアや液化CO<sub>2</sub>などの貨物輸送需要の増加も予想されることから、お客さまのScope1・Scope2削減ニーズを的確に捉え、ロンドン・シンガポールの現地法人と連携しながらサービスの拡充に取り組んでいきます。

## アンモニア燃料船の基本設計承認を取得

当社は、伊藤忠商事（株）、川崎汽船（株）、日本シッパヤード（株）、（株）三井E&Sマシナリーとともにアンモニア燃料船開発プロジェクトを組織しており、2021年にグリーンイノベーション基金事業に採択されています。毒性を持つアンモニアを燃料として安全に使用するために、補油時を含めた運用上のリスク洗い出し、検証を行い、対策

を講じました。2022年には、共同開発した燃料船の基本設計が「既存の燃料で航行する船舶と同等の安全性を担保することが可能」と評価され、日本海事協会より承認を取得しました。現在も機器からのアンモニア漏洩を防ぐための設備や安全・検知装置の設置場所などの検証を進めながら、お客さまにとっても従来と変わらず使いやすい船になるよう、長年にわたる撒積船の運航で培ってきた当社の知見を生かして設計の改良を重ねています。

2028年までのできるだけ早期にアンモニア燃料船の社会実装を目指しており、関係各社とともに、革新的かつ使いやすい、世界初のアンモニア燃料船の実現に向けて引き続き取り組んでいきます。

## ステークホルダーの皆さまとともに

こうした船舶技術の革新は、当社一社で達成できるものではなく、荷主・顧客、造船所、メーカー、認証機関、国際機関・政府機関・研究機関および環境団体など、さまざまなステークホルダーとの協働が欠かせません。そこから得られる多様な視点や要求を理解し、新たな価値を共創していくことが求められます。今後もステークホルダーの皆さまとの関係性をより強固に、技術面での取り組みに注力していきます。

## 船舶管理の取り組み例

施策	詳細		関連するマテリアリティ
船舶管理ソフト見直し	より高度な船舶管理システム	業務効率化、データ活用	安全 環境 人材
業務支援ソフト導入	補油計算ソフト導入	補油計算ミス防止、油濁事故防止	環境
データ解析システム導入	機器の状態監視・遠隔状態診断システム	本船データ遠隔監視、効率運航、故障防止	安全 環境
	船舶支援ソリューション導入	本船データ遠隔監視、効率運航、故障防止	安全 環境
	動揺センサー導入	船の揺れをデータ化、安全性向上	安全 顧客満足
省エネ装置の追設	最新設計の高効率プロペラへの換装	推進効率向上、燃料消費削減	環境
	省エネ型主機制御装置搭載	燃料消費削減	
	フィン付きプロペラボスキャップへ換装	推進効率向上、燃料消費削減	
	ローターセール導入	風力を利用した補助推進力により、燃料消費削減	
	照明LED化	電力消費を減らし、燃料消費削減	
超減速航行の実施		貨物・距離当たりの燃料消費削減	環境
船用食品鮮度保持装置	超低周波食品鮮度保持装置搭載	船員福利厚生向上	環境 人材
高速衛星通信導入	新規衛星通信サービス導入	業務用および船員福利厚生用の高速衛星通信	安全 環境 人材
環境負荷低減	冷凍・冷房機の冷媒交換	温暖化係数の低い冷媒に交換	環境



## 変化の時代に対応する 新人事制度改革

企業価値向上の源泉は人材にあるとの認識の下、社員のエンゲージメントを高め、能力を最大限発揮できる組織づくりを目指しています。その一環として2022年度より人事制度改革に着手しました。



### これからの事業戦略を踏まえた 人事制度への改革

当社の現在の人事制度は導入から20年が経過します。その間、環境・DX技術進化やサステナビリティ意識の高まりなど、さまざまな事業環境の変化があり、持続性・成長性の高い領域への戦略投資とそれを実行する人材のマネジメント体制の確立が急務となっていました。

こうしたなか、企業価値創造と社員の働きがいを統合することによるエンゲージメント向上、事業戦略を実行する人材・組織のあるべき姿と現状とのギャップ解消、中核人材の確保育成による付加価値・生産性向上を目的として、2022年より人事制度改革に着手しました。

具体的には、現行制度の分析、陸上全従業員を対象とした意識調査、業務執行取締役への職務分析調査、ESGウィーク「働きがい」討論会等を通じて、経営が求める「あるべき人材像」、制度・運用上の課題、従業員の想いを把握

し、課題抽出を行いました。抽出された主な課題は次のとおりです。

#### 職制に関する課題

現行の資格制度は管理職と非管理職という単線構造であるため、マネジメント以外にも専門性を磨き会社に貢献する人を処遇できる仕組みが必要です。また現行の職制は総合職と、準総合職・一般職が並列する構造で、後者は女性の勤務地域限定職で役職にも上限がありました。採用段階での役割期待の違いではなく、能力や成果によって処遇できる仕組みも求められます。

#### 目標管理・評価の精度に関する課題

現行の目標管理制度は期首に被考課者が立案し、期末に考課者が評価する仕組みで、目標設定の期限・程度・方向性のばらつき、年1度の考課面談のインターバルでは変化に対応しづらい、という課題がありました。また絶対評価ゆえに評価の上振れ・中心化傾向もみられました。

#### 多様な人材に関する課題

少子高齢化社会の到来により、新卒・キャリア採用による優秀な人材確保や女性活躍の必要性が高まっています。また「高年齢者雇用安定法」により2025年4月からは「65歳までの定年の引き上げ」等が求められますが、シニア社員が長く活躍できる環境の整備も必要です。

#### 新人事制度のキーワードは、 「シンプル」「安心」「挑戦」

抽出した課題を踏まえ、制度設計を行いました。「シンプル」「安心」「挑戦」をキーワードに、透明性が確保され心

理的安全のある職場で、挑戦が称賛され、頑張った人に報いることができる組織風土づくりを目指しました。

### 職制の複線化と準総合職・一般職の統合

従来の管理職層の資格に加え、高度な専門性により価値を生み出す人材を処遇する専門職層の資格を新設します。準総合職・一般職等の職制は、総合職に一本化し、役職の上限も撤廃します。やる気と能力があり、上を目指したい人に道を開きます。

### アサイン・コミットメント

考課者がチャレンジングな定量・定性的業務目標と期限を被考課者に割り当て(アサイン)、被考課者は責任をもって引き受ける(コミットメント)形式とします。経営や部門方針と個人人の業務目標をリンクさせることで、個人の目標達成が会社のパーパスや六つのマテリアリティのどの部分に貢献するかを意識し、「実現したい未来像」がどのように達成されるかを逆算で考え行動することを促す仕組みとします。

### 1on1 面談導入、考課力育成

従来は目標管理設定から考課結果面談まで1年間のスパンでしたが、四半期ごとの1on1面談を導入することで対話の機会を増やします。個人的な悩みから業務相談まで使い方は自由ですが、アサイン・コミットメントのPDCAを

短期サイクルで回し、迅速かつ柔軟に軌道修正する機会として活用することもできます。考課者は、面談で浮かび上がった個人の業務目標と進捗のギャップを評価・説明し、目標達成に必要な助言を行うという重要な役割を担います。評価の精度を高めるためには相対観が必要であり、考課結果に対するアカウンタビリティを持つことも大切です。それらを養うための施策も用意しています。

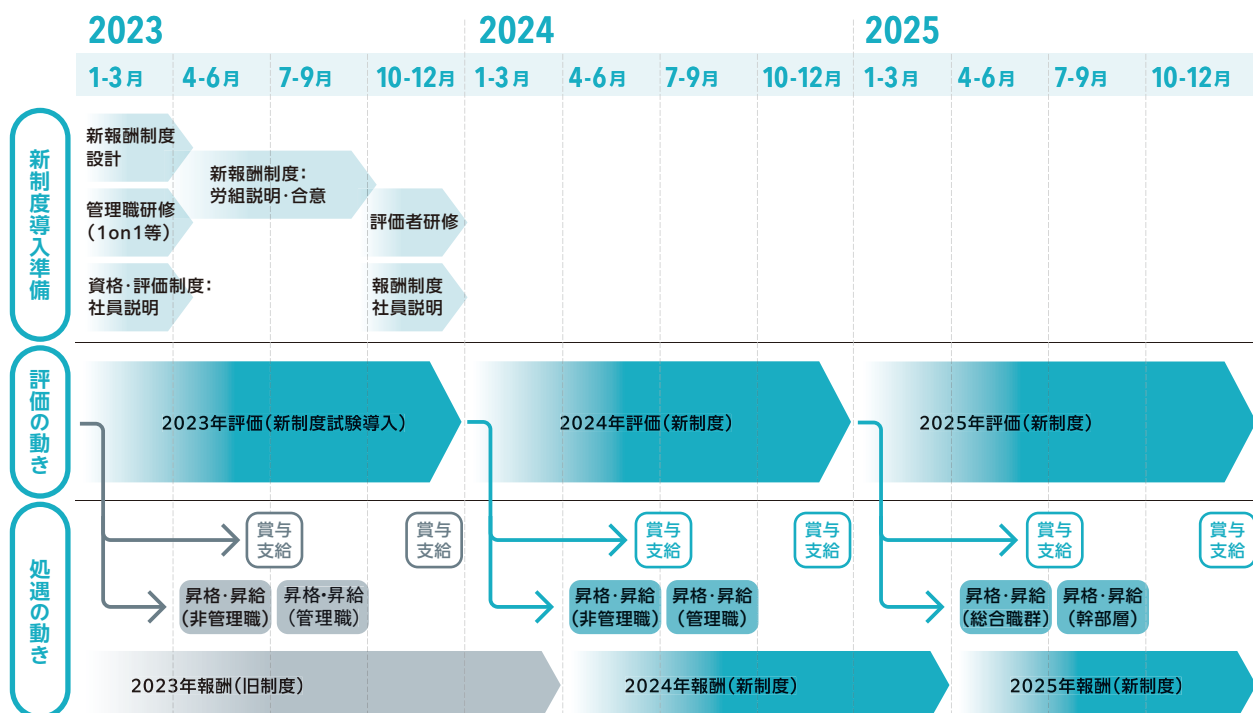
### シニア社員の活躍

シニア社員の貴重な知見と経験を次世代に伝承しつつ、誇りとやりがいをもって、生き生きと働いてもらえる環境整備を目指します。

### ESGウィーク「働きがい」討論会

例年「ESGウィーク」に、ESGに関するテーマで全従業員参加の職場討論会を開催しています。2022年度は「働きがいとは何か」、社長が直接語りかけ、社員がその議題について討論しました。仕事を通じて自身が成長できる環境整備への期待や、より公平・適正な評価を求める声など、さまざまな意見が寄せられ、それらを執行役員会、取締役会で共有しました。今後もこうした施策を通じ、経営の観点と社員の働きがいをつなぐ仕組みづくりを進めていきます。

### 新人事制度改革への移行スケジュール





## 持続的な成長と企業価値向上を目指し、 中核人材の多様性確保を推進していきます

NS ユナイテッド海運（NSU）グループの企業理念「誠実で良質な海上輸送サービスの提供を通じて社会の発展に貢献する」の下、コーポレート・ガバナンスを経営の重要課題としています。2023年6月、取締役、社外取締役として新たに3名の女性をボードメンバーに迎えました。

取締役 専務執行役員

宮本 教子



### 略歴

1983年 4月	日本郵船株式会社入社
2008年 4月	NYK LINE (MALAYSIA) SDN, BHD.KL 出向
2012年 4月	日本郵船株式会社 IRグループ グループ長
2014年 4月	同社経営委員
2018年 4月	同社常務経営委員
2019年 6月	同社監査役

**NSUの持続的成長に向けて、  
社員の皆さんとともに柔らかい頭で  
考えながら、新しいことにチャレンジしたい**

新卒で日本郵船に入社し、ジェネラリストを育てるジョブローテーション制のなかでさまざまな部署を経験しました。海外はシンガポールとマレーシアでの駐在を経験し、マレーシアでは現法社長を務めました。帰国してIRグループ長、経営委員、監査役を務めました。そしてこのたび、NS ユナイテッド海運の取締役専務執行役員に就任することになりました。当社では総務、企画を統括する立場になりますが、今までとまったく違うことをしようとは考えていません。すでにきちんとしたルールに乗ってしっかりと走っている会社なので、その道を逸れずにより良い方向を選択していけるお手伝いできればと思っています。

これまでの取締役会は、男性総合職、同じような年齢という構成だったので、おそらく、あうんの呼吸で話が通じ合っているところがあったと思うのですが、私を含め、外部から来た女性3名が加わったことで、良い意味で同質性が崩れます。従来とは違った視点での見方、考え方を提供できればと思っています。また、女性取締役比率の目安である3割を達成し、先進的な会社の一つに仲間入りしたことになりますが、ひるがえって執行側を見ますと管理職の女性比率は0%で、社内の登用はまだ遅れています。私も女性社員の皆さんのモチベーションをサポートし、経験を積んで自信を深めてもらい、管理職に挑戦してもらえるようにしたいと思います。

当社の社員は、それぞれの分野でよく勉強し、いろいろなことに挑戦する有能な人が揃っています。それが私たちの強みだと思います。また、主力であるドライバルク事



業は市況に左右されるボラティルなビジネスであるにもかかわらず、当社はお客さまとの強い信頼関係を築いてきたことで、長期契約によって安定的な収益を上げています。これは業界においても非常に稀な強みです。この安定的な収益をしっかりと確保、拡大していくことが重要な課題の一つであるのと同時に、自社の強みが生かせる成長分野を見極めて投資を行っていくことが重要だと考えます。カーボンニュートラルに向けた方針はすでに中計にも掲げていますが、EUをはじめ世の中の環境規制や社会動向は急速に変化し、燃料だけでなく、貨物の流れも変わってきています。経営側がアンテナを高くして情報収集を行うのと同時に、社員の皆さんとともに柔軟な頭でいろいろ考えながら、新しいことにチャレンジしていきたいと思えます。



社外取締役

井上 龍子

略歴

1981年 4月	農林水産省入省
2003年 1月	在イタリア日本国大使館公使 (FAO・WFPに対する常駐日本政府代表)
2016年 4月	農林水産省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017年 11月	弁護士登録 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業(現)
2019年 2月	中央労働委員会使用者委員(現)
2021年 6月	コスモエネルギーホールディングス株式会社社外取締役(現)

**産業、経済のバックボーンである  
鉄鋼原料と資源の輸送を担い、  
カーボンニュートラルに取り組むNSUに大きな期待**

私は農林水産省を中心に中央省庁に勤務し、退官後の現在は弁護士として、コンプライアンス、内部統制、コーポレート・ガバナンスを主要業務の一つにしています。今回、私が社外取締役のお声掛けをいただいたのは取締役会におけるジェンダーバランスの観点からと理解しておりますが、過去に運輸省の外航海運の仕事させていただいた経験もあり、大変光栄にうれしく思いました。私に期待されていることは、中央省庁、弁護士あるいは他社社外取締役などの経験を踏まえて、NSユニテッド海運の企業価値の向上、ガバナンスのさらなる充実に貢献することと考えています。

取締役会の役割は、企業戦略等、経営の大きな方向性を示すこと、適切なリスクテイクを支えること、取締役等に対する実効性の高い監督を行うことであり、社外取締役はこれらについて自らの知見に基づいた必要な助言・監督を行使する役目と理解しています。その中でも、経営陣、支配株主から独立した立場で少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることが大きな役割と考えています。

このたび3名の女性取締役が一挙に加わったことは画期的であり、とりわけ経営執行に携わる宮本取締役が入られたことは経営層の大英断です。しかしながら、私個人としては、引き続き自然体で取締役会が運営されることが重要ではないかと感じます。「プライム上場企業は2030年までに女性役員比率30%以上」という目安が政府方針でも求められていますが、業界や企業特有の制約もありますので、比率だけにとらわれず、それぞれの会社が無理をしすぎず、実のある登用を進めていくことが重要だと思います。

NSユニテッド海運は鉄鋼原料と資源を主要な輸送貨物とし、その専門性を強みとしています。それらは世界の産業、経済を支えるバックボーンであり、国土が海に囲まれた日本にとって海運のプロフェッショナルリズム追求は社会的にも重要な使命です。また、燃料をめぐるカーボンニュートラルに向けた技術革新が避けられない課題です。海運業のスコープ1が全産業で捉えたとスコープ



3にあたり、海運業のカーボンニュートラルは非常に重要です。人的資本という言葉が唱えるまでもなく、組織の力の源泉として働く人々を大事にすることに経営が目を向けておられるので、人を大事にしながら成長し、収益を上げていける企業と期待しています。今後のさらなる飛躍が楽しみです。

ンといった言葉もなかった時代ですので、これほど長く働き続けるとも、まして管理職、役員になるとは思ってもいませんでした。

人事部への異動がちょうど2000年と、ダイバーシティという言葉が聞かれはじめた頃で、東京海上のダイバーシティの取り組みを立ち上げました。私自身、一つひとつの仕事と向き合ううちにいろいろな人と出会い、それがまた次の仕事、新しい出会いにつながって今に至りました。「積小為大」「ピンチはチャンス」「事件は現場で起きている」という言葉が好きで、異動や昇格に戸惑いがあるメンバーには、とにかくやってみれば道が開けると背中を押しています。

海運との出会いは、コロナ禍前に瀬戸内海でのコンテナ船命名受渡式に参加させていただいたことです。支網切断の大役を担い、世界に向けて出航する船を見送った時は大変な感動でした。とても良いご縁を感じ、今回の当社取締役の任をお受けしました。社外取締役とは少数株主ないし世の中の方々の代弁者というポジションが重要と認識しています。視野を広く持ち、社内の事業に精通している方が気付きにくいことを、違う方面から見る、異なる考え方を示すなど多面的な視点で発信していくつもりです。海運業に携わって日の浅い私があえて率直に発言し、それをきっかけに取締役会の議論が深まるということがあれば良いと思っています。

もう一つ、私はNSユナイテッド海運のパーパスがとても好きなので、このパーパスから外れないという観点を大事にしていきたいです。このパーパスは社員の皆さんが全員参加で策定されたと聞きました。男性、女性だけではなく、若い人、ベテラン、異動してきてまだ慣れない人など、いろいろな人がいる中で、一人ひとりがパーパスに照らして、自分の仕事を考え、その考えや思いを発信し合える環境ができればよいと思います。人材の多様性を組織の力にしていくには、他の人と違う意見や考えを持った時に誰もが勇気をもって発信できることがとても大事です。その勇気が集まることで職場が強いチームになっていきます。

パーパスの実現は企業の成長であり、企業価値の向上そのものです。NSユナイテッド海運の皆さんにはそれを実現していく大きな力があると信じています。

社外取締役

吉田 正子



略歴

- 1980年 4月 東京海上火災保険株式会社  
(現 東京海上日動火災保険株式会社) 入社
- 2013年 6月 同社執行役員 旅行業営業部長
- 2017年 5月 株式会社松屋社外取締役(現)
- 2018年 4月 東京海上日動火災保険株式会社 常務執行役員
- 2022年 4月 同社 常務取締役
- 2023年 4月 東京海上ミレア少額短期保険株式会社監査役(現)

**社員全員参加で策定した  
すばらしいパーパスの実現に向け、  
多様な人材の力を生かす組織づくりを**

東京海上火災保険に入社し、事務、営業、システム開発、人事などの職務を経験し、その後、管理職、執行役員を務めました。一般職での入社で、当時はキャリアビジョ



PART 3

# BUSINESS, ESG, FINANCE

NSユナイテッド海運の価値創造  
～ 事業・ESG・財務 ～



## OVERVIEW

# 事業概況と戦略

中国のゼロコロナ政策に加え、資源高に伴うインフレ等により不透明感が増し、当期における世界経済は減速傾向となりました。こうした状況下、長期契約による安定収益に加え、円安の進行にも支えられ、NSユニテッド海運グループの業績は2期連続で最高益を達成しました。

## 外航海運事業

### 2022年度の概況

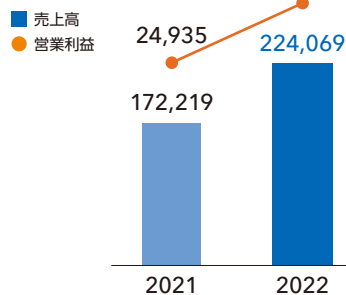
売上高

**2,240**億 **69**百万円 (前期比30.1%増)

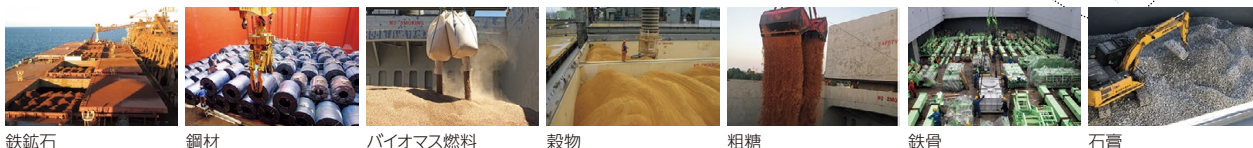
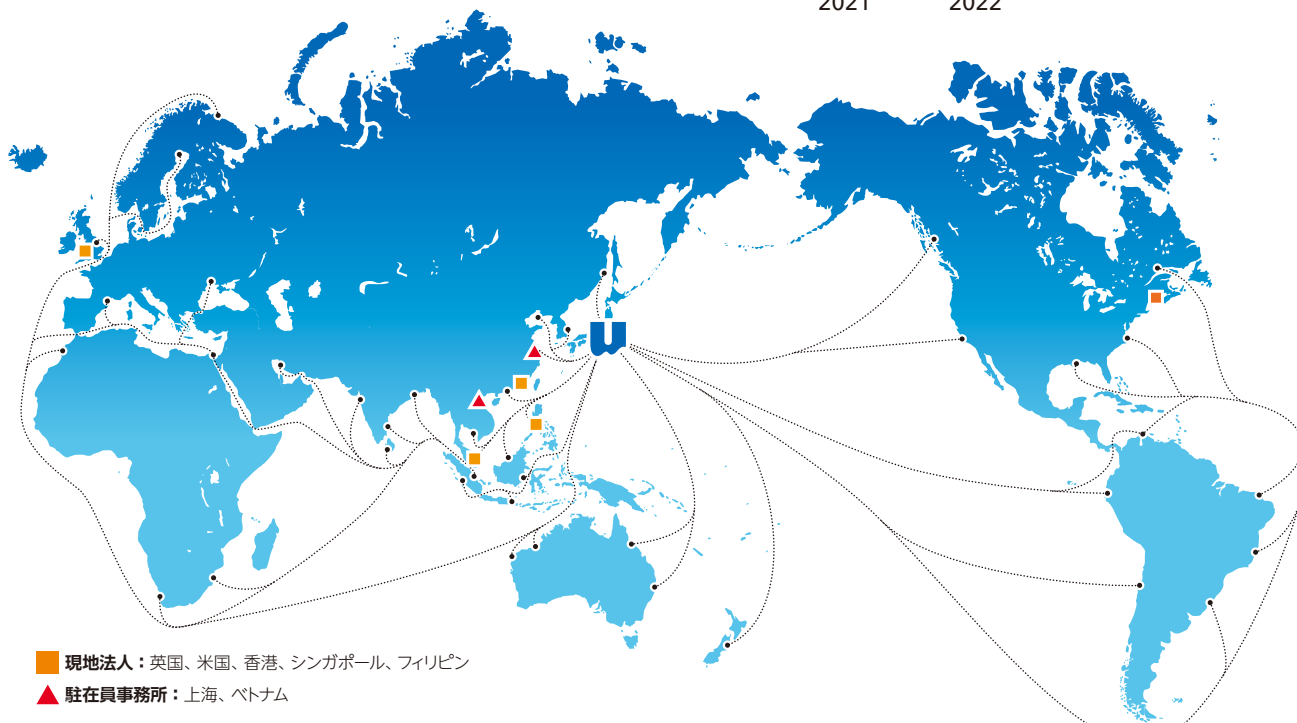
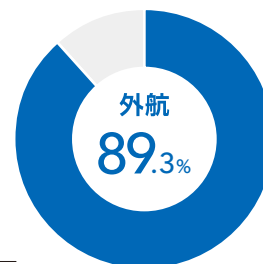
営業利益

**300**億 **82**百万円 (前期比20.6%増)

売上高・営業利益の推移  
(単位:百万円)



売上高構成比



# 1

## 事業概況と強み

### 鉄鋼原料グループ

#### 世界の鉄のインフラを担う

10万トン型から超大型の40万トン型までの約50隻体制で鉄鉱石・原料炭を輸送しています。安全運航とコスト競争力を両立し、お客さまのニーズに素早く、柔軟に、きめ細かく対応する営業体制を整え世界の鉄のインフラの一端を担っています。

日本製鉄(株)をはじめとする長期輸送契約に関しては、20万トン超を中心とした船型を投入しています。加えて、汎用性のある18万トン型は、欧州の鉄鋼会社、豪州やブラジルの資源メジャーなどの中短期契約に投入し、世界の鉄の主要なお客さまと良好な関係を維持し、スポット対応も含めて新たなお客さまの開拓を進めています。ESG経営の基本でもある安全運航に関しては、船員の人権を尊重し、作業環境や福利厚生の充実を図り、さらなる向上を目指していきます。



船型 ※2023年3月末現在

9~20万トン型撒積船  
25~40万トン型鉄鉱石専用船  
計50隻

主要貨物

鉄鉱石、石炭

### 資源エネルギーグループ

#### 日本と世界のエネルギー供給に貢献

国内外のお客さま向けの撒積貨物やLPG輸送に加え、海外現地法人を通じて世界の鉄鋼会社向け原料輸送、アジアからインドへ原料を輸送後にブラジルからアジアに穀物輸送を行うコンビネーション輸送など、幅広く展開しています。

世界中の海上輸送ニーズを的確に捉え、効率的な輸送形態を追求するため、英国現地法人とシンガポール現地法人に支配船の運航を一部移管、現地での生きた情報をタイムリーに把握し、ビジネス拡大につなげています。また当社の運航船向け燃料調達も担い、安定的かつ競争力のある燃料の確保に注力しており、環境に対応したバイオ燃料の調達も始めています。培ってきた豊富な技術や経験をもとに、お客さまへ良質なサービスをご提供し、より大きな信頼を獲得できるよう努めています。



船型 ※2023年3月末現在

8~10万トン型撒積船 22隻  
VLGC(大型LPG運搬船) 3隻

主要貨物

石炭、工業塩、鉄鉱石、穀物、LPG(液化石油ガス)

### 不定期船グループ

#### 「いつでも、どこへでも」多様な輸送ニーズに対応

港湾規制を受けにくく汎用性が高いハンディサイズから、スープラマックス船型で鋼材等の製品と撒積貨物の輸送を中心に事業を展開しています。多様な輸送サービスで世界を結び、とりわけ鋼材輸送では1966年の進出以来、他の追随を許さないノウハウを築き上げてきました。米州・アジア向け鋼材輸送と、同地域からの穀物、鉱石やバイオマス燃料輸送を組み合わせるコンビネーション輸送を得意とし、その実績は国内外のお客さまから高い評価を受けています。製品輸送分野では、世界的にも稀な長さ150mの貨物を船倉に収めることが可能な船舶を管理、運航しています。また米国法人では大西洋水域で船隊を持ち、地場に根差した営業活動に注力しています。



船型 ※2023年3月末現在

2~6万トン型撒積船 33隻

主要貨物

鋼材、非鉄金属、穀物、肥料、塩、セメント、石灰石、バイオマス燃料

### 近海グループ

#### 中国・東南アジアの物流を支える

中国・東南アジア全域へ輸送網を拡大、多様なサイズ・数量の貨物輸送に柔軟に対応できる体制を整えています。特に日中貿易においては、1950年代より日中航路に配船してきた実績を生かしメインプレイヤーとしての地位を確立してきました。

鋼材などの輸出貨物と輸入バルク貨物等の往復航コンバインにより、効率的な配船を実現することにより、お客さまへ競争力のあるサービスを提供しています。また鋼材輸送においては、揚港にて貨物を揚荷後、当社手配のトラックにてお客さまの工場まで届けるドアデリバリーサービスや、沿岸港にて舢に積み替えて内陸の河川港へと輸送を行うといったきめ細やかなサービスを提供しています。



船型 ※2023年3月末現在

8,000~19,000トン型  
一般貨物船 23隻

主要貨物

鋼材、バイオマス燃料、肥料、ドロマイト、石膏

常務執行役員  
鉄鋼原料グループ担当

## 金光 潔



## 2 業績の振り返り

ケーブ型撒積船（18万重量トン型）市況は、世界経済の回復への期待感から期初は堅調に推移し、5月下旬には主要5航路平均用船料は3万ドル台後半に達しました。しかし新型コロナウイルス感染症に対する検疫体制の緩和により、各港で船舶の停滞が解消され船腹供給が増加したことに加え、ゼロコロナ政策や不動産市況の低迷による中国経済の減速に伴い荷動きが鈍化したことで、夏場以降市況は軟調に転じました。さらに中国のゼロコロナ政策が解除された年明け以降も、主要鉄鉱石積地であるブラジルの雨期と重なり出荷が滞ったことで、市況は低迷を続ける結果となりました。このような状況下、当社では主要荷主の日本製鉄（株）をはじめとする国内外のお客さま向け中長期輸送契約獲得により安定収益を確保するとともに、三国間配船の集荷に努めた結果、当初の計画を大幅に上回る収益を達成することができました。

パナマックス型撒積船（7～8万重量トン型）市況は、ロシア・ウクライナ情勢を背景に欧州向け石炭の輸送パターンが多様化したことによる輸送トンマイルの伸びや、インドの石炭輸入量が増加したことを受け、主要5航路平均用船料は5月に3万ドル超を記録しました。その後は、中国経済の減速による石炭・穀物の需要減に加え、南米の天候

不良に起因した穀物出荷の遅れにより、船腹需給が緩んだことで2月に市況は7千ドル台まで下落しましたが、3月に入り穀物出荷が回復したことで上昇に転じました。このような状況下、当期後半の市況下落による影響を受けたものの、効率運航に努めたことで、当初の計画を大幅に上回る収益を達成することができました。

VLGC（大型LPG運搬船）は、すべての船舶が定期貸船契約に従事することにより安定収益を確保しておりますが、市況連動契約となっている一部の船舶についても、総じて市況が高水準で推移したことから、当初の計画を大幅に上回る収益を達成することができました。

ハンディ型撒積船（2～6万重量トン型）市況は、当期前半は堅調に推移した一方、船腹需給を引き締めていた港湾の検疫体制強化という特殊要因の剥落、また世界的なインフレ拡大や中国のゼロコロナ政策により荷動きが鈍化したことで、軟調な推移となりました。このような状況下においても往航では主力貨物の一つである鋼材の荷動きが堅調に推移し、復航ではあらかじめ中長期契約の貨物を積極的に獲得していたことで安定収益を積み重ね、市況下落の影響を受けながらも当初の計画を大幅に上回る収益を達成することができました。

近海水域における小型船（1.9万重量トン型以下の船型）市況は、中国の経済活動の停滞により、主力の中国向け輸出鋼材の輸送量は前期比で減少となりました。また、当期後半には中国各港湾の滞船が解消され船腹需給が緩和されたことが市況下落要因となりました。このような状況下、高市況下で成約したバルク貨物輸送が収益を下支えするとともに、主に東南アジア向け鋼材とバルク貨物の往復航路率配船に努めたことで、当初の計画を大幅に上回る収益を達成することができました。

以上の結果、外航海運事業全体としては前期に比べ増収増益となりました。

## 3 今後の課題・取り組み

まず大型船では、カーボンニュートラルの取り組みを進めていく上で二つの大きな変革期を迎えており、これを見据えた対応が求められています。

一つめは、次世代燃料船の導入です。建造コストや燃料

調達課題もあり、対象候補は絞り切れていませんが、造船所をはじめ関係各社との協働により、技術や船員のノウハウを蓄積しながら、タイミングを逃すことなく投資を実行していきます。二つめは、主要なお客さまである鉄鋼会社における製鉄プロセスの変化への対応です。今後、還元鉄といった鉄鉱石や石炭に代わる原料の輸送需要の増加が予想され、安全輸送に一層のケアが必要となってきます。また高炉から電炉への転換により、鉄スクラップの輸送需要の増加も考えられます。この二つの変化により、今後鉄鋼原料輸送に関しては、従来の大型船に加えて、中小型船までの多様な需要が発生すると見込んでおり、超大型船から内航船までワンストップでサービスを提供できる当社グループの強みを生かし、お客さまのニーズの変化に素早くお応えできる体制強化を図っていきます。

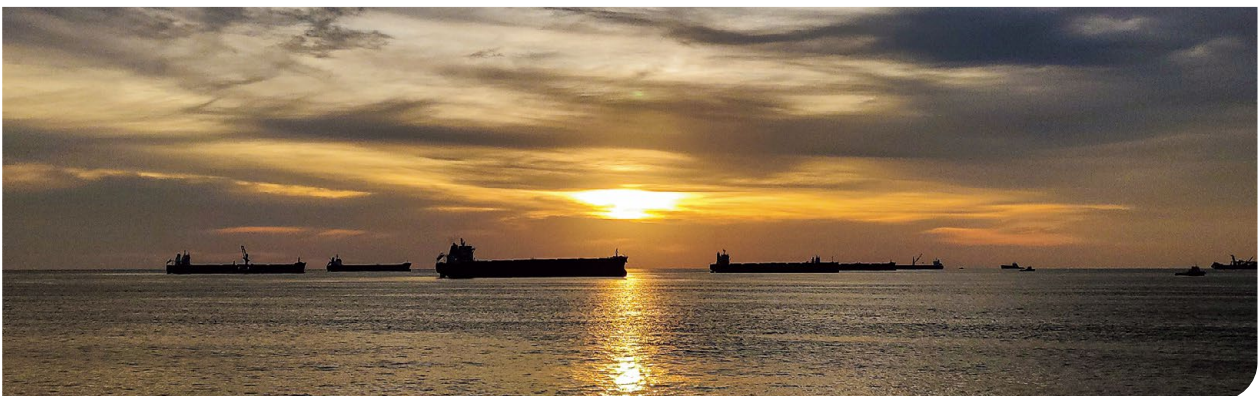
次に中型船では、インド向けに加えて過去に取引のあるブラジル向け鉄鋼会社の原料輸送を再開し、その復荷輸送に関しては、中国向けの大豆輸送を中心に効率的な配船を始めています。今後も、英国や米国、シンガポールにある海外現地法人の有効活用により、海外輸送比率のさらなる増加に取り組んでいきます。また用船では、輸送契約とのミスマッチを避けるため、長期契約の満了時、市況連動契約を活用しながら、中短期契約への移行を進めていきます。

小型船・近海船では、これまで営業規模の拡大、集荷力強化による配船効率の向上などの課題に取り組んできました。製品輸送に関しては、当社の強みである自社航海士で構成される積付監督の持つ豊富なノウハウを一層活用し、従来の主要貨物である鋼材に加えて、プラントから雑貨まで幅広い一般貨物の輸送引き受けの拡大に取り組んでいきます。発電用燃料の輸送に関しては、バイオマス燃料の輸送量がますます伸びていくと見込んでいます。取引先への

安定的な輸送を図るため、適正な船隊整備を推進していくとともに、新規のお客さまの開拓を通じてさらなる業容拡大に取り組んでいきます。

安全運航への取り組みについては、用船船主の皆さまとの安全会議などのコミュニケーションも活用し、当社船隊全体として、船員の作業環境の改善に努めるとともに、お客さまも適宜情報共有を行うことで、信頼の向上を図っています。定期用船では全社的に当社監督による検船を実施しています。加えて不定期船グループおよび近海船グループでは、鋼材輸送に従事する船舶に関して、外部機関のコンディションサーベイを都度実施しています。さらに営業部門、海工務部門およびポートキャプテン部門で編成された横断組織「鋼材輸送サポートプロジェクトチーム」の下で、輸送品質の向上に取り組んでいます。

環境保全への取り組みについては、大型船では、次世代燃料船の導入検討にあたり、バイオディーゼル燃料による試験航行などの研究開発活動を行っています。アンモニア燃料船の共同開発プロジェクトにおいては、日本海事協会より基本設定承認を取得し、2026年の竣工・実装に向けた準備を進めています。中型船では、長年信頼関係にあるお客さまと、風力を活用した燃費節減への検討を続けています。またVLGCでは、船舶燃料のみならず、火力発電の混焼用途としても脚光を浴びているアンモニア輸送について検討中であり、海外からの輸送に加えて、グループ会社の知見も生かし、内航への転送需要にも対応していきます。また全船型において運航船の出力を50%以下とする減速運航など、輸送の効率化に向けた施策を継続していきます。今後も、2050年カーボンニュートラルという大きな目標に向けて、全社一体となって取り組んでいきます。



## 内航海運事業

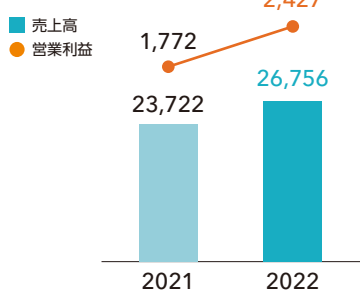
## 2022年度の概況

売上高

267億 56百万円 (前期比12.8%増)

営業利益

24億 27百万円 (前期比37.0%増)

売上高・営業利益の推移  
(単位:百万円)

## 売上高構成比



コークス



石灰石



バイオマス燃料



鋼材

## 1 事業概況と強み

## NSユナイテッド内航海運(株)

## 内航トップクラスの船腹量で安全・環境・効率を追求

1961年の設立以来、常に時代を先取りする数々の専用船を整備し、国内随一のドライバルク船隊でお客様のニーズに的確に応えてきました。現在では、内航貨物船として初のリチウムイオン電池によるハイブリッド推進船の運航や、LNG専焼エンジンとバッテリーを組み合わせたハイブリッド推進船の建造など、環境への投資においても内航業界をリードしています。



船型 ※2023年3月末現在

600~21,000トン型 一般貨物船  
石灰石専用船他 計70隻

## 主要貨物

鋼材、バイオマス燃料、石灰石、セメント、コークス

## NSユナイテッドタンカー(株)

## 国内LNG輸送のパイオニア

2003年に日本初の内航LNG運搬船を就航させて以来、現在では国内の全就航船6隻のうち同社グループが3隻を所有・運航・管理し、内航船によるLNG輸送の第一人者としての地位を確立してきました。現在もこうした特徴ある船種を担う人材の育成にはより一層注力し、安全運航でお客様の期待に応えるとともに、天然ガスの安定供給の一翼を担っています。



船型 ※2023年3月末現在

1,700~2,500トン型  
LNG運搬船3隻  
1,000トン型 LPG運搬船 4隻

## 主要貨物

LNG(液化天然ガス)  
LPG(液化石油ガス)



NSユナイテッド内航海運（株）  
常務取締役

## 遠藤 富士夫



## 2 業績の振り返り

ドライバルクにつきまして、鉄鋼関連貨物では、長引く半導体不足に伴う自動車生産の停滞から鋼材の輸送量は当初の計画を下回った一方で、鉄鋼原料の輸送量は堅調に推移し当初の計画を上回りました。またセメント関連貨物は、堅調な専用船の稼働に支えられ輸送量は当初の計画を上回りましたが、電力関連貨物につきましては、火力発電所の稼働率低下等を背景に輸送量は当初の計画を下回りました。

タンカーにつきまして、LNG 輸送では新規航路における海上輸送の本格化が輸送量増加に寄与した一方で、LPG 輸送は国内需要の減退に伴い輸送量が伸び悩みました。このような状況下、効率配船に努めたことで当初の計画を上回る収益を達成することができました。

この結果、内航海運事業全体としては、前期に比べ増収増益となりました。

## 3 今後の課題・取り組み

NSユナイテッド内航海運（株）の主要なお客さまである鉄鋼業界では、脱炭素に向けて電炉の原料となる鉄スクラップや還元鉄といった新たな貨物の輸送需要が見込まれており、また電力業界向けバイオマス燃料の輸送需要が高まる中、新たな原料や燃料輸送への取り組みを強化しています。今後も変化するお客さまのニーズや戦略を的確かつ迅速に把握し、

グループ全体として柔軟に対応していきます。これまでも私たちは、お客さまの設備トラブルが発生した際に、大型クレーン船をはじめ幅広い船舶により突発的な大量輸送に対応するなど、柔軟に対応してきた例が数多くありますので、これらの経験を十分に生かせると確信しています。

また自社船のCO<sub>2</sub>排出削減のため、新技術の研究・導入を進めています。2024年には、鉄鋼会社向け石灰石専用船のリプレイスとして、LNG 専焼エンジンおよびバッテリーハイブリッド推進システムを搭載した新造船が竣工予定で、これにより従来型船比約30%のCO<sub>2</sub>削減が期待できます。本事業は環境省と国土交通省による令和3年度からの「社会変革と物流脱炭素化を同時実現する先進技術導入促進事業（うちLNG燃料システム等導入促進事業）」に採択されています。

タンカー部門では、NSユナイテッドタンカー（株）の主力事業であるLNG輸送は、2003年から開始し20年目を迎えるようとしています。カーボンニュートラル社会の実現が叫ばれる中、LNGの果たす役割は現実的なソリューションとして、また将来的にもe-メタンにつながるエネルギーとして重要性を増しています。

2022年度は、既存の輸送契約をいかに継続し、将来的にどう発展させられるか、お客さまとの協議を開始しました。また新たな商権獲得のため営業活動を展開する中で、LNG燃料供給事業への参画を検討していたところ、2023年度には同社の内航LNG運航の豊富な実績が評価され、大阪湾・瀬戸内において大阪ガス（株）が行う、ship to ship方式\*1による船舶向けLNG燃料供給事業への参画が決定しました。同社がLNG供給船を管理・運航する予定で、事業開始は2026年度を想定しています。本事業は国土交通省の令和5年度「港湾機能高度化施設整備事業（LNGバンカリング拠点形成支援施設）」に採択されており、今後、本補助事業のもとでLNG供給船を建造します。

両社事業の根幹をなす安全運航面では、航海支援装置の試験導入を進め安全性向上を目指すとともに、自律運航船・無人化船の研究などにも取り組み、より確実な事故ゼロの達成に向けて尽力しています。また安全運航の担い手である日本人船員の確保と育成が最重要課題であると認識しており、船員への実効性の高い安全指導と、働き方改革、労務管理による船舶事故防止にも努めていきます。

\*1 岸壁に係留中または錨泊中のLNG燃料船に対して、バンカリング船が接舷してLNGを供給する方式。ほかに、岸壁に係留中のLNG燃料船に対して、岸壁に駐車したLNGタンクローリーからLNGを供給するTruck to Ship方式、岸壁・棧橋に係留中のLNG燃料船に対して、陸上LNGターミナルなどからLNGを供給するShore to Ship方式がある。



SUSTAINABILITY

# サステナビリティ

私たちの使命は、海上輸送で世界を結び、人々の暮らしを支えることです。今も未来も変わらずこの責任を果たすため、サステナビリティ基本方針の下、さまざまな施策を展開しています。

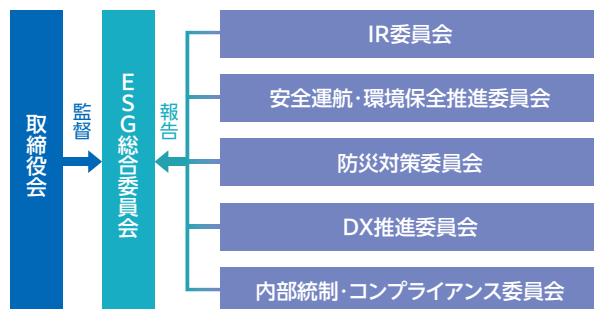
## 1 基本的な考え方

NS ユナイテッド海運は優先的に取り組むべきサステナビリティ上の重要な経営課題として六つのマテリアリティ（P.14参照）を特定して ESG 課題の解決に継続的に取り組んでいます。2021年度のサステナビリティ基本方針策定過程においては、当社と社会のあるべき関わり方を整理し、従業員による討議と取締役会における議論を踏まえて「海上物流で、共に世界の今をつくる責任、未来へつなぐ責任を果たす」を当社グループのパーパスとして設定。こうしたプロセスを踏み、取締役会での決議を経て、方針を策定しました。

## 2 推進体制

サステナビリティ経営に向け、当社では社長執行役員と取締役執行役員、常務執行役員および主要グループ会社の社長で構成される ESG 総合委員会が中心となり、傘下の各委員会と連携しながら、取締役会の監督の下、ESG に関するさまざまな課題解決に取り組んでいます。

推進体制図



## 3 リスク管理

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）におけるリスクと機会については、ESG 総合委員会が傘下の各委員会における ESG 活動を定期的にモニタリングし、評価・管理しています。ESG 関連リスクの対応状況については、取締役会にも報告し、当社グループ全体のリスク管理体制の中で、対策・改善を推進しています。

## 4 取り組み事例

当社では 2021年度より「ESG ウィーク」として、ESG に関するテーマで全従業員が参加する職場討論会を行っています。ESG への意識向上を目的とし、2022年度は「働きがいとは何か」をテーマに意見交換の場としました。

2023年1月には「NS ユナイテッド海運グループ人権方針」を策定し、人権への経営コミットメントを表明。また、当社が事業を行うあらゆる国・地域に適用される腐敗防止に関する法規制の遵守を目的として「腐敗防止基本方針」を策定しました。同年3月には、国連グローバル・コンパクト（UNGC）に参加。UNGC が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2023年6月には、当社の ESG に対するさまざまな取り組みが評価され、ESG 投資の株価指数である「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に選定されました。



**FTSE Blossom Japan Index**

## 5

## ステークホルダー エンゲージメント

当社がサステナビリティ経営を推進するためには、ステークホルダーとの協働が欠かせません。すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けるために、当社グループへの要請や期待を的確に把握し、企業活動に反映させています。

### 株主・投資家

#### IR取材

当社は、透明性、公平性、継続性の確保を基本に、適時・的確に株主・投資家の皆さまに経営・財務情報を開示しています。国内外の機関投資家の皆さまとの面談では双方向のコミュニケーションを意識し、外部環境、経営戦略、業績のほか、環境、人材、ガバナンス等、ESGへの取り組みについての意見交換の場にもなっています。皆さまにいただいた貴重なご意見は適時、経営陣およびIR関連部署とも共有し、経営の改善に役立てています。

	2021年度	2022年度
IR取材件数	21件	27件

### 顧客・取引先

#### 船主との安全会議を実施

近年の海難事故やトラブル、荷主からの安全に対する要求の高まりを受け、当社の取引船主との間で、営業・安全

管理部門を交えた安全会議を2021年度より開始しました。当社で過去に発生した事故・トラブルの原因や再発防止策を開示し、一社ずつ丁寧かつ率直に意見交換することで、当社船隊全体の安全への意識と質を高めています。

### 社員・船員

#### 内部統制に関する社員意識調査アンケートを実施

2022年9～10月に当社グループ全従業員を対象に掲題アンケートを実施し、計531名（回答率95%）から多くの回答が寄せられました。この結果を社内掲示板・社内報等を利用して役職員で共有し、ともに働きやすい職場づくりに役立てていきます。

### 海事官庁・規制当局・その他の組織

#### アンモニア燃料船の共同プロジェクトに参画

当社が参画する、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）による「グリーンイノベーション基金事業」に採択されているアンモニア燃料船の共同プロジェクトにおいて、2022年11月に一般財団法人日本海事協会（Class NK）より、アンモニア燃料船の基本設計承認を取得しました。

### 地域社会・地球環境

#### 教育機関へモデルシップを寄贈

当社にて保有していたモデルシップをより有効に活用するため、2022年2～12月までにご希望のあった3校の教育機関へ寄贈しました。主に将来の海事産業を担う人材の教育現場において、高い学習効果が見込まれる教材として役立てられています。

### ステークホルダーとの対話

ステークホルダー	主な対話・活動
株主・投資家	● 株主総会 ● IR取材 ● 各種媒体において情報を発信（適時開示資料、統合報告書、有価証券報告書・四半期報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会関連資料、事業の報告書）
顧客・取引先	● 顧客との面談 ● 顧客・取引先による安全協議会への参画 ● 荷役現場への監督派遣 ● 低炭素・脱炭素化に向けた共同研究 ● 船主との安全会議
社員・船員(家族)	● 人事制度 ● 研修制度 ● 働き方改革に向けた諸施策 ● 社員意識調査アンケート ● 健康診断・メンタルヘルスチェック
海事官庁・規制当局・その他の組織	● 本船運航に関わる条約・規則の順守 ● 安全に関する情報提供 ● LNG燃料システム等導入促進事業への参画
地域社会・地球環境	● 安全運航・環境保全への取り組み ● 地域貢献活動(被災地支援など) ● 海事系大学への奨学金寄附



ENVIRONMENT

# 環境

世界の海を舞台に海上輸送サービスを提供する企業グループとして、全人類の共通財産である地球の環境保全に努め、サステナブルな社会の実現に貢献します。

## 1 環境への取り組み

NS ユナイテッド海運は 2050 年カーボンニュートラル実現に挑戦します。船舶で物流を担う海運会社として当社が排出する CO<sub>2</sub> を減らしていくためには、まず燃料消費量を削減するための減速航海の徹底、そして燃費節減に有効な機器の搭載などを進めること、またより長期的にはカーボンニュートラルとなる燃料への転換が必要です。燃料転換となると当社だけで解決できる課題ではないため、ステークホルダーの皆さまと協働で省エネルギーおよび GHG 排出量削減を推進していきます。足元では中期目標「2030 年までに輸送単位当たりの CO<sub>2</sub> 排出量を 2019 年比 20% 削減」の達成に向け、さまざまな取り組みに注力しています。当社の取り組みは、環境情報開示におけるグローバルスタンダードである CDP から、環境リスクやその影響に対するアクションをとっていることを示す「マネジメントレベル」としての B 評価を取得しました。



### 環境マネジメントシステム (EMS)

当社では、国際規格 ISO14001 に基づいた環境マネジメントシステムを構築・運用しており、環境保全活動の推進と継続的な改善を目的とし、毎年度初めに環境目標と実施計画を策定しています。そこでは当社の環境方針に掲げる気候変動対策、海洋汚染防止、大気汚染防止、省資源、環境教育の分類別に実施計画を策定し、さまざまな施策を通じ、環境目標達成に向けて取り組んでいます。

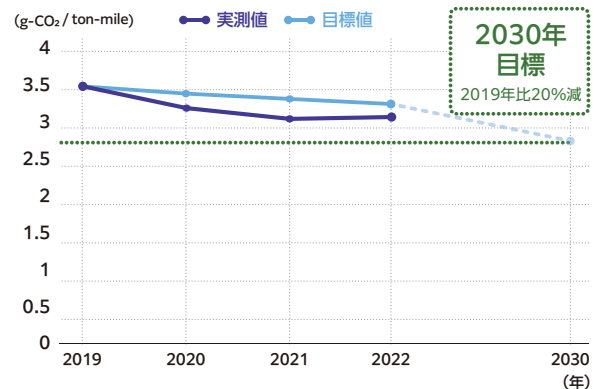


※環境マネジメントシステム実施計画の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください

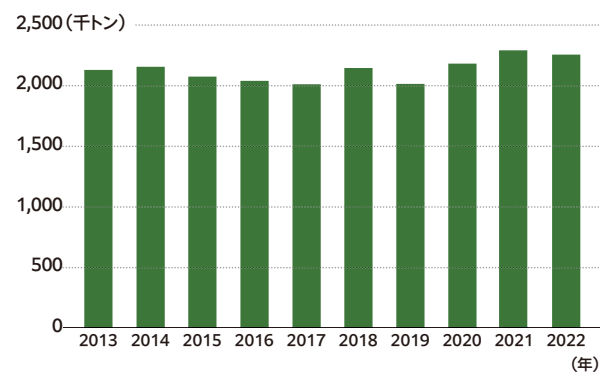
## 2 環境データ (2022 年度実績)

2022 年 1 月から 12 月までの 1 年間において、輸送単位当たりの CO<sub>2</sub> 排出量は、2019 年比約 7.8% の削減を達成しました。また同期間中の当社運航船からの CO<sub>2</sub> 排出量は、前年から約 3.5 万トン減少し約 224.9 万トンとなりました。引き続き全社一丸となって CO<sub>2</sub> 排出量削減に取り組んでいきます。

### 輸送単位 (トン・マイル) 当たりの CO<sub>2</sub> 排出量 (単体)



### CO<sub>2</sub> 排出量 (単体)



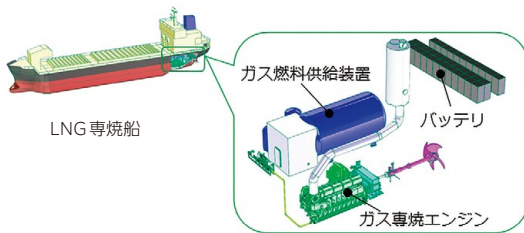
※ CO<sub>2</sub> 排出量：2018 年までは会計年度、2019 年以降暦年ベース

### 3 取り組み事例

#### 気候変動対策

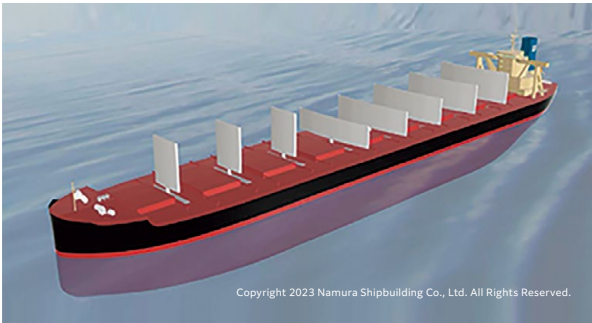
##### 国内初の内航LNG専焼船建造

当社グループのNSユニテッド内航海運は、LNG専焼エンジンとバッテリーを組み合わせたハイブリッド推進システム船を建造することで関係者と合意し建造契約を締結しています。本船は2024年に竣工予定です。



##### 硬性帆船の共同研究

帆を利用した風力による低燃費技術の開発および実用化を目指し、2021年度より株式会社名村造船所との共同研究に着手しました。足元では使用する材質や機器配置を具体的に検討するとともに、研究機関での風洞および水槽試験などを進めています。



##### バイオディーゼル燃料による試験航行

廃食用油等、食料以外に由来する原料から精製されたバイオディーゼル燃料による試験航行を、2022年3月以降、当社運航船計3隻で実施しました。補油地はシンガポールまたは名古屋港で、名古屋港における外航船向け同燃料の補油は国内初となりました。いずれの航海も無事終了し、多くの知見が得られました。バイオディーゼル燃料は既存の船用エンジンを改造することなく使用可能で、既存のインフラを活用できる点でも汎用性の高い低炭素燃料と考えられています。

##### CII向けCO<sub>2</sub>排出モニタリングサービス導入

2023年1月より船舶の燃費実績を格付けするCII（Carbon Intensity Indicator）制度が開始されました。船舶ごとに1年間の燃費実績をA～Eの5段階で評価するもので、E評価または3年連続D評価となると、改善計画書の提出が義務付けられます。これに伴い、当社ではすでに導入済みのウェザーニューズ社のサービスに加え、新たに Bearing社による燃費実績の表示、年間での燃費予測等、AIを活用したサービスを利用することで、当社運航船のCII格付け高評価獲得を目指します。

#### 大気汚染防止

##### SO<sub>x</sub>・NO<sub>x</sub>規制への対応

2020年からSO<sub>x</sub>（硫黄酸化物）規制が強化されたことに伴い、当社管理船のうち主に大型船にSO<sub>x</sub>スクラバーを搭載しました。硫黄分0.5%以下の適合油を使用するほか、搭載船はスクラバーを規則に従い使用することにより規制に対応しています。スクラバーを通して排出された排気ガス内の硫黄分は規制値より少なく計測されており、船舶からの排気ガスによる大気汚染の軽減に貢献しています。また、NO<sub>x</sub>（窒素酸化物）規制には、規則に準拠した装置の搭載と保守運用を行っています。

##### グリーンフラッグプログラム

米国ロングビーチ港では、船舶からの排気ガス抑制を目的とした沿岸減速航行プログラム「グリーンフラッグプログラム」を2005年より実施しています。付近40マイル以内の海域では12ノット以下への減速を寄港船に推奨しており、当社の全寄港船舶が遵守実行しています。

#### 海洋汚染防止

本船乗組員と陸上管理部門の不断の努力により、当社管理船の油濁事故ゼロを今年も継続しています（2023年7月31日現在）。また海洋環境と生物多様性の保護に配慮し、運航船にはバラスト水処理装置を搭載して規則に従い使用するとともに、船体塗料には環境にやさしい塗料を使用しています。最近採用した新型の塗料は省エネ効果も向上し燃費削減に貢献しています。

## 4 TCFD提言への対応

### 基本的な考え方

気候変動による影響は年々深刻化し、グローバルかつ喫緊の課題です。持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定目標、また各国における温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロ目標など社会的な関心が高まる中、企業にも積極的な対応が求められています。

海上輸送サービスを提供する当社グループにおいても、事業環境に深刻な影響を与える可能性があることから、気候変動は重要な経営課題の一つであると認識しています。

中期経営計画「FORWARD 2030」における重点戦略として、「Uブランドの向上」「サステナブルな事業構造の構築」「レジリエントな経営基盤の確立」を掲げており、2021年秋に策定した「サステナビリティ基本方針」においても、気候変動対策への取り組み強化をマテリアリティ（重要課題）の一つと位置づけています。

さらに持続的な企業価値の向上を目的として、2021年7月にTCFD提言に賛同を表明し、TCFD提言に沿った4要素（ガバナンス・リスク管理・戦略・指標と目標）について情報開示を行うことにしました。今後もTCFD提言に沿った情報開示を積極的に進めると同時に、日本船主協会メンバーとしてサプライチェーンを通じた社会全体のカー

ボンニュートラルの実現を目指し、2050年ネットゼロに挑戦します。

※ TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

### ガバナンス

気候変動問題は当社の事業の持続可能性にとって極めて重要であるため、社長執行役員が最終的な責任者として、取締役会の監督の下で対策の立案と実施を行っています。

#### 取締役会

経営の基本方針、重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督する機関であり、原則として毎月1回開催しています。

#### 執行役員会

執行役員制度を導入しており、取締役会が決定した基本方針に基づき、気候変動を含む経営課題や重要事項について、取締役会の決議と監督の下に業務を執行しています。

#### ESG総合委員会

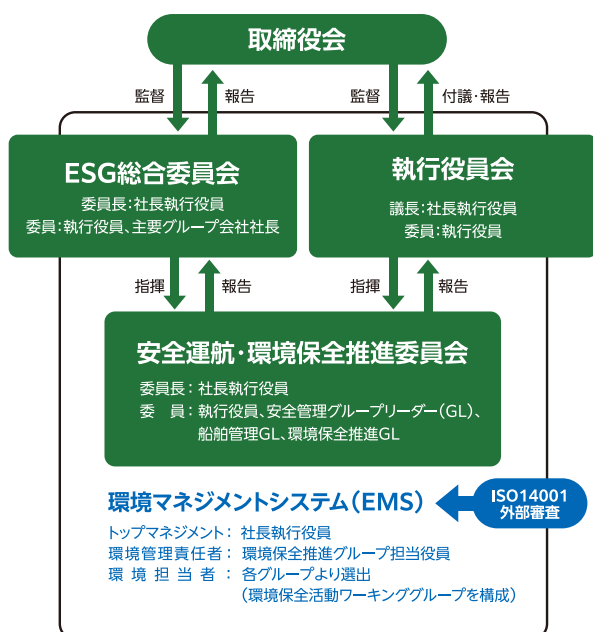
ESGへの取り組みを企業の持続性を支える基盤と捉え、2020年に従来のCSR委員会をESG総合委員会に改組してガバナンス体制の強化を図りました。また取締役会によるESGへのコミットが重要であるとの認識の下、ESG総合委員会は取締役会の監督下で、その推進役を果たしています。

#### 安全運航・環境保全推進委員会

社長執行役員が委員長を務め、年度目標、行動内容、手段、タイムスケジュールなどについて、環境目標達成のための進捗状況をレビューし、評価する役割を果たしています。環境問題は年間を通して安全運航・環境保全推進委員会から執行役員会に報告が行われ、そのアウトプットが次年度の計画に反映される仕組みを確立。また、安全運航・環境保全推進委員会の活動状況や活動計画について、ESG総合委員会に報告が行われています。

#### 環境マネジメントシステム(EMS)

当社グループ環境方針の下、環境の保護と改善に向けた活動を効果的かつ着実に行うことを目的として環境マネジメントシステムを構築。毎年、管理船全船と各部署の内部監査を実施し、安全運航・環境保全推進委員会において委員長である社長執行役員に結果報告を行い、システムが有効に機能していることを確認しています。また、国際規格ISO14001:2015の認証を取得しており、毎年、（一財）日本海事協会による外部審査を受けています。



## 気候変動による影響の分析

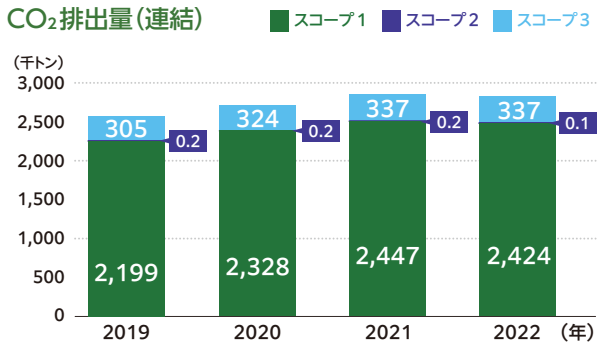
気候変動という長期的かつ不確実性の高い事象に関するリスク・機会を特定し、それらが当社グループにおよぼし得る影響について主観を排除した議論を行うために、TCFD 提言に沿ったシナリオ分析を行いました。

シナリオ分析においては、不確実な将来に対してグループ全体のレジリエンスを確認するため、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定目標の達成を見据えた「2℃未満シナリオ」と、長期目標でもある2050年CO<sub>2</sub>排出ネットゼロ/カーボンニュートラルの達成を想定した「1.5℃シナリオ」、および世界的に気候変動対策が十分に進展しない場合を想定した「3℃シナリオ」について検討しています。

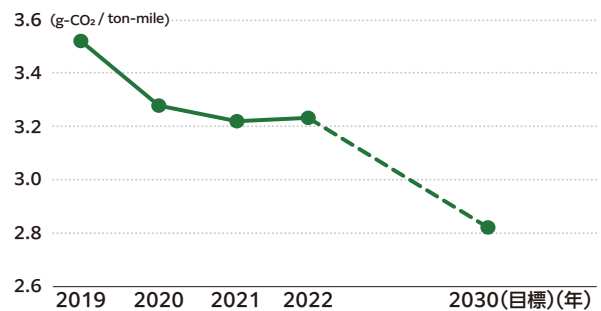
各シナリオで想定したそれぞれの将来の事業環境の変化、および特定したリスクと機会は下表のとおりです。

## 指標と目標

### CO<sub>2</sub>排出量(連結)



### 輸送単位(トン・マイル)当たりのCO<sub>2</sub>排出量(単体)



事業環境の変化		想定されるリスク ■ / 機会 ■	発現時期			行うべき対策	
			短	中	長		
1.5℃未満シナリオ	政策法規制	カーボンプライシング導入・強化	操業コストの増加 ・炭素税、EU-ETSなど	●	●	●	運航船舶からのGHG排出削減 ・減速航海の徹底・深度化。 ・高効率船、低・脱炭素船、省エネ機器の導入推進 ・次世代燃料の導入
		環境規制強化(IMO・各国等)	資本費の増加や減収 ・規制による環境対応機器追設の費用増 ・燃料転換対応のための船価上昇	●	●	●	
	技術	燃料転換・新技術導入	既存船舶の座礁資産化		●	●	
			次世代燃料船の船員確保	●	●	●	
			早期の低・脱炭素船舶導入による環境優位性の顧客評価	●	●	●	
			化石燃料輸送需要の減少		●	●	
	市場	代替燃料輸送需要の増加		●	●		
		製鉄方法の変化	スクラップ輸送、還元鉄輸送需要の増加	●	●	●	
		製鉄原料輸送需要は現状と同規模で推移		●	●		
	CO <sub>2</sub> 回収・貯留(CCS)技術の進展	CO <sub>2</sub> 海上輸送事業機会の創出		●	●		
評判		顧客・ステークホルダーの脱・低炭素志向 気候変動関連の外部評価・格付け	低・脱炭素対応遅れによる事業機会の損失	●	●		
		モーダルシフト推進による海上輸送需要の増加	●	●	●		
3℃シナリオ	急性	海上異常気象の頻発化・激甚化	船舶の修繕費・管理費増加 ・頻発する荒天による船体損傷の増加	●	●		
			運航費の増加 ・荒天避航のための航海距離増と燃料消費増	●	●	●	
		陸上での風水害被災増加	陸上物流途絶による海上物流の機会損失 ・海上荷動きの地域的・瞬間的な減少	●	●	●	
	慢性	海面上昇	港湾設備の継続使用不能 エアドラフト減少による受入船型の縮小			●	
海水温および気温上昇		船舶の修繕費・管理費増 液体貨物の温度管理コスト増			●		

これらのリスクまたは機会が発現しうる期間として、短期（2025年まで）、中期（2030年まで）、長期（2050年まで）を想定しています。分析に参照したシナリオは、IEA WEO(World Energy Outlook)の、持続可能な発展シナリオ（SDS）、宣言国ネットゼロ達成シナリオ（APS）、2050年ネットゼロ実現シナリオ（NZE）、公表政策シナリオ（STEPS）です。



近海船の船倉に積み付けられたプロペラ

## 省エネプロペラ輸送・換装プロジェクト

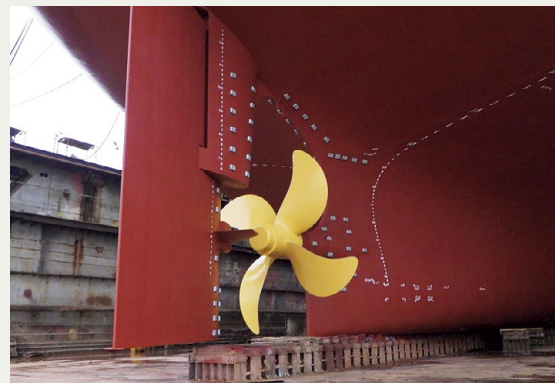
当社ではCO<sub>2</sub>排出削減に向けて、個船ごとの燃費効率の改善を図るため、当社が所有・管理する船舶に、定期的な入渠のタイミングに合わせ、最新設計の高効率プロペラを搭載する取り組みを進めています。

船に搭載されるプロペラは、一般的にエンジンの常用出力時に最適なパフォーマンスを発揮できるように設計されます。一方でCO<sub>2</sub>削減のため出力を抑えて減速航行を行う環境では、その出力に見合った省エネ型のプロペラに換装することにより燃費節減効果が得られます。

この一環として2023年4～6月にかけて、当社が運航する近海船により日本のメーカーから中国へプロペラを輸送し、中国のドックにおいてCape型撒積船、Handy型撒積船のプロペラを省エネ型へ換装するプロジェクトを実施しました。多様な貨物輸送を得意とする当社近海グループの運航に加え、特殊貨物の荷役を熟知した当社グループの荷役監督が積み荷・揚げ荷に立ち合いました。プロペラは本船へ無事搭載され、より高い省エネ性能を備えた両船は6月上旬より通常の運航に復帰しています。



揚げ地では舢に積み替えてドックへ運ばれる



中国のドックにて本船への換装が完了





## SOCIAL 社会

当社では、持続可能な社会の実現に貢献するには、さまざまな事業環境の変化に対応し、誇りや意欲を持ちながら会社の成長を支える人材を育成することが重要であると考えています。これらをかなえるため、人材育成等の従来の施策に加え、人事制度の整備、働き方改革への取り組みを通じ、働きがいのある会社、活力ある組織づくりを目指しています。

### 1 人材の基本的な考え方

当社では事務系・技術系従業員ともに基本的に長期雇用を前提として、男女雇用機会均等法に則り、能力と適性を基準に採用し、当社の研修体系の中で育成しています。

2022年度以前3年間の新卒事務職採用人数のうち、女性の比率は約4割に上り、従業員総数に占める女性比率は緩やかながら上昇傾向にあります。女性が就業継続しやすい環境づくりは重要な課題であり、IT技術の活用による業務効率化、情報共有の円滑化などの有効手段と組み合わせることで対処しています。

従業員の定年は60歳としていますが、1年間の有期契約で最長65歳まで再雇用する「再雇用制度」を設けており、22年度は7名の定年退職者・更新対象者全員と再雇用契約を締結しました。また雇用延長の実現に向けた検討も行っています。

技術職についても、女性の採用を続けており、現在の女性比率は約1割となりました。また従来以上にカーボンニュートラルへ向けた活躍の場が広がることを見据えて海技者の雇用拡大を継続しつつ、新たな分野やDXに取り組める人材の確保育成に努めます。海上勤務という特殊性を考慮したライフイベントへのサポートにも注力していきます。

外国人乗組員については、各国の海事関係学校に在学中から広く発掘・選考を行うとともに、奨学金制度を設け、優秀な人材の確保につなげています。また採用後は、各種教育訓練を充実させ、昇格支援システムによって幹部職員の内部育成に努め、長期在籍者を優遇するなど、当社グループ管理船への定着率向上を図っています。

### 2 人材育成

当社では「人を育て活かす」を経営理念の一つとして掲げています。具体的には、日々の業務遂行を通じて行うOJT(On the Job Training)を軸として、階層や必要に応じ、実務スキル向上や現場での経験蓄積などを目的としたさまざまな研修の機会を提供しています。

2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響により、特に若手社員の社外・海外経験の機会が減少していましたが、2022年11月より海外業務視察研修を開始しました。研修対象者は、自ら視察研修計画を立案し、港湾視察や関係先訪問を行います。帰国後は研修の内容を発表する機会を用意し、視察で得た情報や成果を共有しています。

また当社では、入社後10年間で3部署を目安に営業・管理部門を問わず異動するジョブローテーションを採用しており、外航海運業に必要なさまざまな知識・スキルの習得を後押ししています。

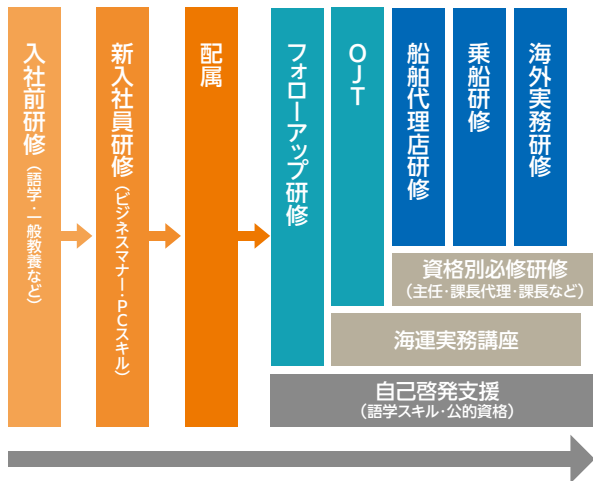
#### 視察研修後の発表を聴講した若手社員の声



「若手でも海外で研修できる機会があると分かり、今後挑戦してみたいと感じた」

「まだ現場へ行ったことがなかったが、訪船をしたような気分になる発表だった」

技術職は入社後3～4年間海上勤務の後、3～5年間で陸上職、海上職の転籍を繰り返すことにより、双方の経験に基づく確かな知見と幅広い視野を持った海技者を育成しています。外国人船員には、採用地と東京での乗船前研修や座学研修・上級海技資格の取得援助・OJTなどの昇格支援システム・技能向上訓練などを用意しています。



### 3 人事制度

考課結果を進級・昇格に適正に反映する人事制度を2001年度に導入し、社員の現状把握と将来に向けた能力開発および公正な処遇を主眼としていましたが、昨今の環境・DX技術の進化やサステナビリティ意識の高まりなど事業環境の変化があり、持続性・成長性の高い領域への戦略投資と、それを実行する人材マネジメント体制の確立が急務となっていることから、人事制度の見直しを行っています。変化を前向きに捉えられる心理的安全のある職場で、挑戦が称賛され、長く安心して働ける環境づくりを目指しています。

### 4 D&I行動指針

当社では人材の多様性の確保に向けて、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)行動指針・計画を策定しており、指針に基づき以下のような具体的な取り組みを継続・強化しています。

#### 女性の活躍推進

##### 目標

管理職の女性社員数を、現在のゼロから2025年度に最低でも1人登用、2人以上を目指す。2030年には最低でも3人とし、5人以上を目指す

#### 具体的な取り組み

##### ①女性採用の拡大

- キャリア採用を含め女性採用拡大に一層取り組む
- 準総合職、一般職からの総合職への乗り入れを推進

##### ②離職防止対策

- ライフイベントによる離職を防止するための制度整備。育児介護休業制度やテレワーク（自宅以外も含む）の拡充など
- 女性のキャリア形成を支援する研修、セミナーの実施

##### ③管理職登用に資する配置、育成施策

- ライフイベントを見越した前倒しの育成（海外研修など）

##### ④管理職への教育、職場理解の醸成

- 管理職へ教育することを通じ職場全体に女性が活躍しやすい風土を醸成

#### 高齢者・障がい者雇用

##### 目標

##### ①高齢者雇用

2021年4月の高年齢者雇用安定法改正において、70歳までの就業機会確保が努力義務となったが、今後の義務化や社会動向も睨みつつ、まずは65歳定年制への移行に取り組む

##### ②障がい者雇用

2022年度は障がい者雇用率を充足しているが、今後も法改正動向を注視し、法定雇用率を上回ることを目標として取り組む

#### 働き方改革

##### 目標

長時間労働の根絶<sup>\*1</sup>（2022年度総労働時間：1,917時間 → 2025年度削減目標：1,850時間）、多様な休み方の追求

※1 2020年経団連労働時間等実態調査  
2019年平均1,987時間（製造業）、2,014時間（非製造業）

#### 具体的な取り組み

##### ①働き方

- 「会社において」「長時間労働」することを前提とした働き方からの脱却

- 部下の長時間労働を前提としない組織マネジメントを上  
司が追求

→ 2022年8月に当社グループ全社員向けに労働時間管理  
研修を実施

- 長時間労働を良しとする考課制度から成果重視の考課制  
度への改革
- 業務改革、DX推進の加速

## ② 休み方

- 年次有給休暇と季節休暇を合わせて社員の平均取得日数  
を月1日以上とすることを目標に休暇計画等の施策を強  
化・継続<sup>※2</sup>
- 男性社員の育児休業取得促進。配偶者が出産した男性社  
員全員に推奨する

→ 2022年度は出生があった男性社員7名に対し、約4割  
となる3名が育児休業を取得

また当社では、DXは非常に重要なものであると認識し  
ています。技術革新への対応が遅れば、事業機会の喪失  
が予想されます。そのため先進技術を導入し、データとデ  
ジタル技術を活用することで、輸送サービスを最適化し、  
競争力強化を図っていきます。現在、主として業務効率化  
を目的に、DX推進委員会を発足させ、DXに関わるプロ  
ジェクトを複数開始しています。

陸上管理部門では、電子帳簿保存法改正に伴い、精算業  
務のペーパーレス化を実現するシステムを2022年度に導  
入しました。また社内文書のデジタル化にも取り組み、必  
要な情報が取り出しやすい環境を整えることで当社の競争  
力強化や業務効率化に寄与するものと考えています。

船舶管理部門では、2020年に船舶管理部門内でDX推  
進に関わるプロジェクトチームを発足させました。これま  
で長らく利用してきたWordやExcelを主体とした船舶  
管理用ソフトを現在刷新中です。また保守・整備計画、予  
備品・船用品管理、安全管理システムに係る報告書類の管  
理、外国人船員管理など船舶管理における主要な業務を網  
羅したシステムを導入予定で、2022年度から作業に着手  
し、2024年度をめどに管理船全船への導入完了を目指し  
ています。その他の取り組みとして、電子油記録簿のトラ  
イアル導入、タブレット端末によるチェックリストの電子  
化、各船へのWi-Fiアクセスポイントの追設なども検討・  
実施しています。本船の運航データ向けビッグデータ活用

など、より一層DXによる業務改善への取り組みを推進し  
ていきます。

※2 現状の当社平均取得日数 年次有給休暇9.8日、季節休暇5.0日  
2022年厚労省就労条件総合調査  
2021年平均9.5日（全産業従業員100-299人）、10.4日（運輸業、  
郵便業）

## 社員の声



（2022年度、2カ月間の育児休業を取得）  
財務チーム 主任

### 結城 雄太郎

育児休業の取得により、産後の妻の負担を軽減し、  
同時に父親としての自覚を高めることができました。  
家事育児能力アップのよい機会になり、また家庭内  
で役割分担を柔軟に調整する習慣もつき、職場復帰  
後にも万が一のときに対応しやすい環境が保ててい  
ます。そして著しく成長する娘を間近で見られたのは  
何にも代えがたい思い出となりました。上司・同僚に  
は手厚いサポートを頂いたおかげで、育児に専念し  
ながら、スムーズに職場に復帰することができ感謝し  
ています。

## ハラスメント防止

### 目標

個人の意識・職場風土を改革し、ハラスメントに関する  
相談がしやすい環境をつくる

### 具体的な取り組み

- ① コンプライアンス相談窓口の制度拡充、外部相談窓口の  
起用  
→ 2022年4月、新たに社外の第三者機関が運営する通報  
窓口を導入
- ② 内部統制・コンプライアンス周知月間を継続し、社員へ  
の教育・啓蒙を行う
- ③ e-ラーニングによる教育、啓蒙の継続
- ④ LGBTへの適切な理解と受容について、階層別研修で教  
育を行う

## 健康の推進

## 目標

健康診断受診：実施率の引き上げを図る

胃がん検診受診：35歳以上の実施率引き上げを図る

特定保健指導：対象者全員へ指導を実施

## 具体的な取り組み

## ① 健康診断

健康診断未受診者およびその上長に対し受診義務があることを通知し、受診率の引き上げを強化

## ② がん

がんの早期発見・早期治療を図るよう、会社が定める胃がん検診、大腸がん検診の受診を強化

## ③ 脳心疾患

生活習慣の改善を図る特定保健指導を強化

## ④メンタル疾患

- 早期発見・早期対応の促進のため、本人・上司などから産業医および相談窓口への相談機会があることを全社員に周知・浸透させる
- メンタルヘルスチェックの継続

## 社員の状況

	2020年度		2021年度		2022年度		
	陸上職	海上職	陸上職	海上職	陸上職	海上職	
男女別社員数(人)	男性	127	47	131	44	139	42
	女性	35	3	36	4	45	6
	男女合計	162	50	167	48	184	48
	海陸合計	212		215		232	
男女別採用人数(人)	男性	6	6	8	4	3	5
	女性	2	1	2	1	4	2
	合計	8	7	10	5	7	7
平均勤続年数(年)	15.7	11.4	15.1	12.0	14.7	10.2	
離職率(%) (年度退職者数/年度初社員数×100)	4.1	2.3	4.8	4.4	3.5	2.1	
勤続3年以内の離職者数(人)	2	0	0	0	0	0	
従業員一人当たり月平均残業時間(時間)*	11:55		11:28		11:10		

\*東京本社勤務者月平均残業時間

## 社員支援体制

	2020年度	2021年度	2022年度
有給休暇平均取得日数(日)*	8.6	9.3	9.8
産前・産後休暇取得者数(人)	1	0	0
育児休業制度利用者数(人)	2	2	3
男性	1	1	3
女性	1	1	0
育児休業復職率(%)	100	100	100
ワーキングマザー人数(人)**	7	7	7
介護休業取得率(%)	0	0	0
介護休業制度利用者数(人)	0	0	0
再雇用制度利用者数(人)	2	6	7
ジョブリターン制度利用者数(人)	-	-	-
内部通報件数(件)	1	0	0

\*東京本社勤務者有給休暇平均取得日数 \*\*年度末時点で児童のいる母親の人数

## 社員の多様性

	2020年度	2021年度	2022年度
女性比率(%)	17.9	18.6	22.0
女性管理職比率(%)	0	0	0
障がい者雇用率(%)	0.7	2.0	1.9

## 労働安全衛生

陸上				
		2020年度	2021年度	2022年度
労災認定者数(人)	死亡	0	0	0
	負傷	1	0	0
	疾病	0	0	0
	合計	1	0	0
健康診断受診率(%)		88	88	87

海上				
		2020年度	2021年度	2022年度
死亡者数(人)	日本人・外国人船員	0	0	1
労災認定者数(人)	負傷 日本人船員	0	0	1
	疾病 日本人船員	0	0	0
	合計	0	0	1
健康診断受診率(%)	日本人船員	100	100	100
LTI率***	日本人・外国人船員	0.0	0.7	1.0

\*\*\*100万時間の労働時間あたりに職場で発生する休業災害の数  
災害件数×100万時間÷船員数×24時間×365日

## エンゲージメント調査

当社グループでは社員のエンゲージメント向上を目指し、エンゲージメント調査を2022年7月より四半期ごとに実施しています。得られた結果を可視化し評価・検討することにより、社員1人ひとりが生き生きと働けるよう、諸施策を実施していきます。

## 5 安全な労働環境

当社グループでは、行動規範において「安全・健康で働きやすい職場環境を実現するとともに、従業員の人格と多様性を尊重」することを掲げており、その実現に向け、より具体的な指針として行動基準を定めています。

陸上では毎月1回、秘書・人事チームリーダーを議長とする安全衛生委員会を開催するほか、メンタルヘルスの知見を有する産業医と、看護師資格を持つ衛生管理者が、健康管理室で定期的に心身の健康相談や指導を行っています。

### 無事故・無災害・無疾病船表彰

2022年度、当社管理船のうち1年間、海難事故や運航への支障が発生せず、かつ乗組員に下船を伴う疾病や労働災害も生じなかった「無事故・無災害・無疾病船」は以下の13隻となりました。各船には賞状と、記念品が授与されます。



4年連続（1隻）	BRIGHT WIND
3年連続（2隻）	NSU BRILLIANCE、PACIFIC SPIKE
2年連続（2隻）	IRIS WAVE、SAKURA BRIGHT
1年連続（8隻）	VERDURE WAVE、NSU CHALLENGER、 NSU KATSURA、NSU PRIDE、 NSU QUEST、NSU TUBARAO、 NSU VOYAGER、RISING WIND

船内においても毎月1回、船長を委員長とし、全乗組員が参加する船内安全衛生委員会を開催し安全衛生管理・環境保全に対する意識の向上を図っています。また安全管理システムに基づく安全な運航に加えて、ハラスメントやメンタルヘルスの重要性に関するe-ラーニングや、外部講師を招いた定期的な研修の実施、各国の船員から直接相談ができる窓口の設置、および無事故・無災害・無疾病船表彰制度の活用など、心身における安全意識の強化・継続を図るさまざまな施策を展開しています。

## 6 人権尊重

グローバルに事業を展開する企業が、直接的、間接的に人権に与える影響は大きく広範囲にわたるため、サプライチェーン全体として人権尊重と人権侵害の解消に取り組む責任があると認識しています。当社グループでは、行動規範において「各国・地域の法律を遵守し、人権を含む各種の国際規範、文化、慣習などを尊重して事業を行う」ことを掲げ、より具体的な指針として行動基準を定めています。また2023年1月には、それらを体系化した「NSUユニテッド海運グループ人権方針」および「腐敗防止基本方針」を策定し取締役会において承認されました。グループ全体に適用するとともに、取引先にも順守をお願いしています。

船員の人権に関しては、基本的な人権の尊重を定めた「2006年の海上の労働に関する条約（MLC2006）」に準拠し、人権の尊重、宗教・国籍・年齢・性別による差別の禁止を定め遵守しています。

具体的な施策としては毎年、内部統制・コンプライアンス周知月間を設け、社員意識調査アンケートを実施することで、ハラスメント、労働時間等、労働環境や社員の意識を把握しています。また海陸において、e-ラーニングや外部講師による講習等を実施するとともに、社内および第三者通報窓口を設置する等、ハラスメント防止に向けた取り組みを推進しています。

2023年3月には、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト（UNGIC）」に参加しました。同イニシアチブにおける人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を支持することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## CORPORATE GOVERNANCE

# コーポレート・ガバナンス

NSユニテッド海運グループは、「誠実で良質な海上輸送サービスの提供を通じて社会の発展に貢献する」という企業理念の下、全てのステークホルダーの負託と信頼に応えて、中長期的な企業価値の向上を図っています。そのため当社グループの事業に適したコーポレート・ガバナンスの仕組みを整え、経営の効率性・健全性・透明性等の観点から不断の点検を行い改善しています。

## 1 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

当社事業・経営に精通した取締役を中心とする取締役会が、経営の基本方針にとどまらず重要な業務の執行についても決定する一方で、強い権限を有する監査役が取締役会にも出席し、独立した立場から取締役等の職務執行を監査する体制が、経営の効率性と健全性を確保し有効であると判断し、監査役会設置会社を採用しています。

監査役会では、各分野における豊富な経験や高い識見を有する監査役が、当社の会計監査人（監査法人）、内部監査

部門およびグループ会社監査役とも適切に連携し、取締役や執行役員等の職務の執行状況や会社の財産の状況等を監査しています。

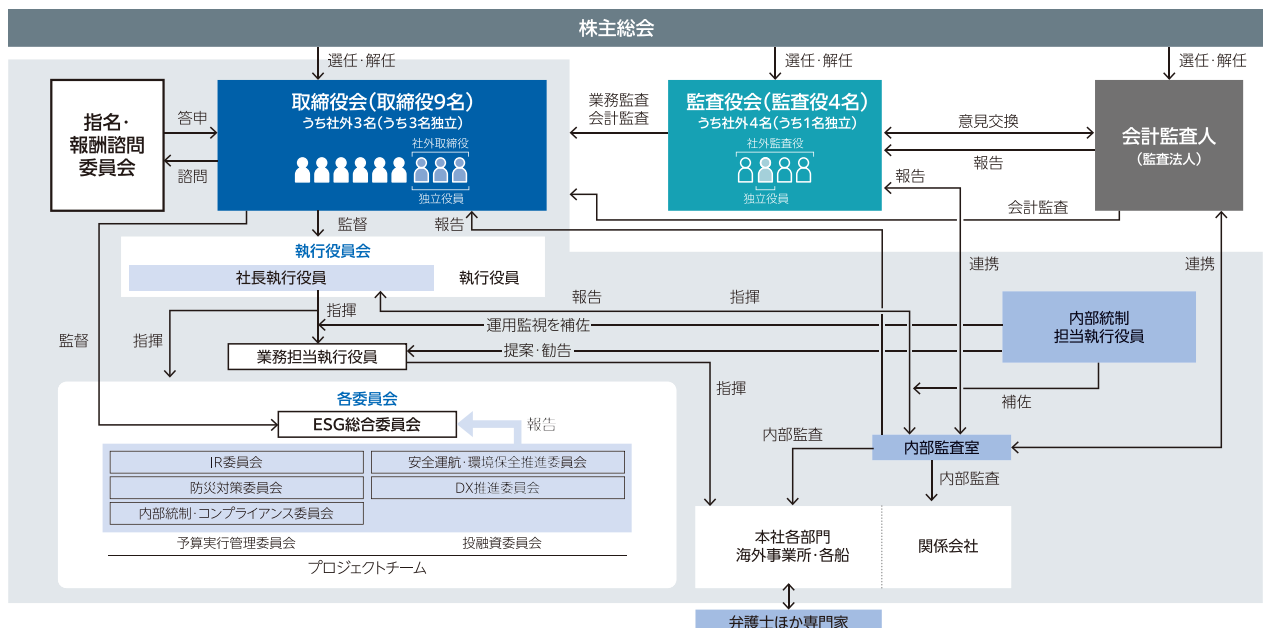
さらに、取締役会における多様な視点からの意思決定と経営の監督機能の充実を図るため、企業経営等に関する豊富な経験や高い識見を有する複数の社外取締役を置いています。

当社は、経営の透明性を高め、各ステークホルダーに当社グループの経営状況を正しく理解していただけるよう、法令や東京証券取引所のルールに基づく情報開示にとどまらず、財務・非財務情報を適切な時期に、わかりやすく、正確に開示することを心がけています。

### 取締役会

取締役会は、当社グループの経営に関わる基本方針と最

コーポレート・ガバナンス模式図（2023年6月28日現在）



重要案件の審議・決議を行っており、法令・定款に定められた事項および取締役会付議基準で定められた経営上の重要事項に関する意思決定機関、および業務執行状況を監督する機関として、原則として毎月1回開催しています。

議長である代表取締役社長を含む社内取締役6名（うち、執行役員兼務5名）および社外取締役3名（全員が東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ている）で構成しており、独立社外取締役が全体の3分の1を占めています。

### 執行役員会

執行役員会は、取締役会が決定した基本方針に基づき、業務執行および経営管理に関する重要事項の協議・決定や取締役会付議事項の事前協議を行う機関として、原則として毎週開催しています。構成員は取締役会において選任された、議長である社長執行役員を含む執行役員14名です。

### 監査役会

社外監査役4名（うち常勤監査役・独立役員が各1名）で構成され、法令に定める権限を行使するほか、監査役会を組織し監査基準を定め、取締役、執行役員および従業員の業務執行の適法性・相当性について適正な監査を行います。具体的には、取締役会、執行役員会のほか、ESG総合委員会、内部統制・コンプライアンス委員会、安全運航・環境保全推進委員会、DX推進委員会および予算実行管理委員会等重要な会議および委員会へ出席し、経営課題、業務

実態の把握に努めるとともに、法令および定款に違反する行為を未然に防止する等、的確な監査を実施しています。

### ESG総合委員会

ESG総合委員会は、取締役会の監督の下でサステナビリティ基本方針に従って、長期的な成長にとって重要な柱である「環境・社会・企業統治」に関する課題について協議・決定する機関として毎年定期的に開催しています。

委員長である社長執行役員と取締役執行役員、常務執行役員の計8名および、主要グループ会社であるNSユニテッド内航海運(株)の代表取締役社長、NSユニテッドタンカー(株)の代表取締役社長で構成されます。ESGの取組方針を協議・決定し、傘下にある社内各委員会（内部統制・コンプライアンス委員会、安全運航・環境保全推進委員会、IR委員会、防災対策委員会、DX推進委員会）へ方向性を指示するほか、本統合報告書の編集について方向性を指示しています。同委員会が取締役会と傘下の委員会や各部門の間に入ることで、現場の課題を取締役に上げるとともに、取締役会の要請を現場に展開し課題に取り組むよう調整しています。

### 指名・報酬諮問委員会

取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。代表取締役社長を含む5名の取締役にによって構成され、うち過半数の

## スキル・マトリックス

取締役会に求められるスキル	取締役に期待するスキル								
	社内取締役						社外取締役		
	山中一馬	宮本教子	宮井成彦	藤田透	北里真一	谷水一雄	大西節 (独立)	井上龍子 (独立)	吉田正子 (独立)
マネジメント	企業経営	○	○				○	○	○
	市場・事業	○	○	○			○	○	
	現場・技術(ICT含む)		○	○	○	○			○
個別	財務・ファイナンス					○		○	
	ガバナンス、リスク管理、 コンプライアンス	○	○			○	○	○	
	人材マネジメント	○			○	○		○	○
	サステナビリティ	○	○		○		○	○	○
	カスタマーリレーションズ			○					
経験	海外駐在(グローバル)		○	○			○	○	○
	他社勤務(社内取締役)	○	○				○		
	経営経験(社外取締役)							○	○

3名は独立社外取締役が占め、議長は独立社外取締役が務めています。委員は取締役会の決議によって選出されます。

#### 取締役会の実効性評価の結果概要

当社では2015年度より毎年、全ての取締役および監査役を対象とした取締役会の実効性評価アンケート調査を実施しており、2022年度も内容を取締役会で共有しました。

その結果、当社の取締役会は、取締役会の構成・役割・運営をはじめ全体としておおむね実効性が確保されていることを確認しました。今後も課題の改善に継続的に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

#### 2022年度の課題

- 経営方針や事業戦略等、大局的見地また多様な視点からの議論をさらに深めるために、取締役会の審議に当たって論点の明確化や運営面での工夫をすべきとの課題が指摘されました。

#### 2022年度の取り組み

- 報告事項の工夫やタイムリーな情報共有により、取締役会・社外役員と執行側との距離感や連動が前進するなど一定の改善が図られており、取締役会としての実効性は上がってきていると評価されました。

#### 2023年度の課題

- 将来に向けたリスク、戦略、方向性についての議論がまだまだ十分ではなく、個別の業務執行に関する付議件数を減らし、会社の将来へ向けた議論の時間を増やす必要がある、今後は脱炭素に向けた移行期を迎える中で、海上輸送の変化に対応し、ESG経営を推進する投資をしっかりと進める必要がある等の意見が寄せられました。

#### 役員報酬について

##### ①報酬決定の方針

##### (a)報酬等の基本構成について

当社の取締役の報酬は、企業価値の向上に向けて健全なインセンティブとして十分に機能するよう、経営戦略との整合性を確保した報酬体系としています。具体的には固定報酬のほか、単年度の当社業績の向上を反映した業績連動型賞与（役員賞与）、そして中長期的な企業価値の向上を反映した業績連動型株式購入報酬により構成されます。役員賞与と株式購入報酬とを合わせた業績連動報酬の報酬総額に占める割合は、最大で3分の1程度となるよう設計しています。

##### (b)固定報酬について

海運業界において求められる能力および責任に見合った水準を勘案して、役位に応じて定められた基準額を月次の額として現金で支払います。

##### (c)業績連動型役員賞与について

配当政策および従業員への一定以上の臨時手当（賞与）支給を前提に、短期業績連動報酬として毎期の1株当たり配当額に連動する賞与を現金で支給しています。

##### (d)株式購入報酬について

中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値（株式価値）の向上に連動する株式購入報酬を支給しています。これは株主との利害共有強化を兼ねたものであり、取締役は、支給された株式購入報酬相当額を役員持株会に拠出し、持株会を通じて株式を購入しています。

##### (e)社外取締役および監査役の報酬について

社外取締役および監査役については、業務執行から独立した立場から当社および当社グループ全体の経営に対して監査・助言を行う役割を担うことを考慮し、基本報酬のみを支払うこととしています。社外取締役の報酬は、取締役会の決議に基づき、また監査役の報酬は監査役の協議により定めています。

##### ②報酬決定の手続き

当社の取締役の報酬等については、指名・報酬諮問委員会の答申および助言を踏まえ、取締役会で決議しています。

指名・報酬諮問委員会は、算出された役員報酬の妥当性を検討し、取締役会に答申を行っています。一方取締役会は指名・報酬諮問委員会の答申に基づいて、その決定方法および内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認して報酬額を決定しています。

取締役	固定報酬総額 (うち社外取締役)	184百万円 (31百万円)	9名 (3名)
	業績連動報酬総額	64百万円	5名
監査役	固定報酬総額 (うち社外監査役)	59百万円 (36百万円)	5名 (4名)

上記固定報酬の対象人数・支給額には2022年6月28日開催の第96回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、および監査役1名を含んでいますが、無報酬の取締役1名分は含んでいません。



## 2 リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制

経営に重要な影響を及ぼすリスクが顕在化したときにも事業の継続・安定的発展を確保できるよう、リスク管理の基本事項として、「リスク管理規程」を定めています。

本規程に基づいて、事業活動全般にわたり生じ得る諸々のリスクについて、関連部門または各委員会において分析や対策を検討した上で、執行役員会、取締役会において協議・決定しています。また年度末には「リスク項目表」に基づき、リスク項目の見直しや管理執行状況の報告を実施することでリスク管理を行っています。2022年度もリスク項目全てにわたり、社内規程等に則り運用され、必要に応じて規程の制定、改定や適切なリスクヘッジがなされており、適切に執行されていることを確認しています。

またリスクを網羅的かつ優先度（影響度）ごとに認識するために「リスクマップ」を作成しています。リスク項目表を補完するもので、リスクをより詳細にかつ具体的事例で実務レベルまで掘り下げ全社的に展開しています。世界的にGHG排出削減への取り組みが行われる中、対応の遅れが事業機会を喪失を招き得るといった観点から、2022年度には「気候変動リスク」を新たな独立したリスクとして、リスク項目表にも明記し対策に努めています。

なお大型案件、高リスク案件は、投融資委員会が収益性・業績および財務状況に及ぼす影響・リスクなどを事前

に協議し、結果を執行役員会・取締役会に上呈しています。

### 事業継続計画 (Business Continuity Plan:BCP)

大規模災害発生時に社員と家族を守り、非常時にも確実に顧客へ海上輸送サービスを届けるという社会的責務を果たすためのBCPを策定しています。

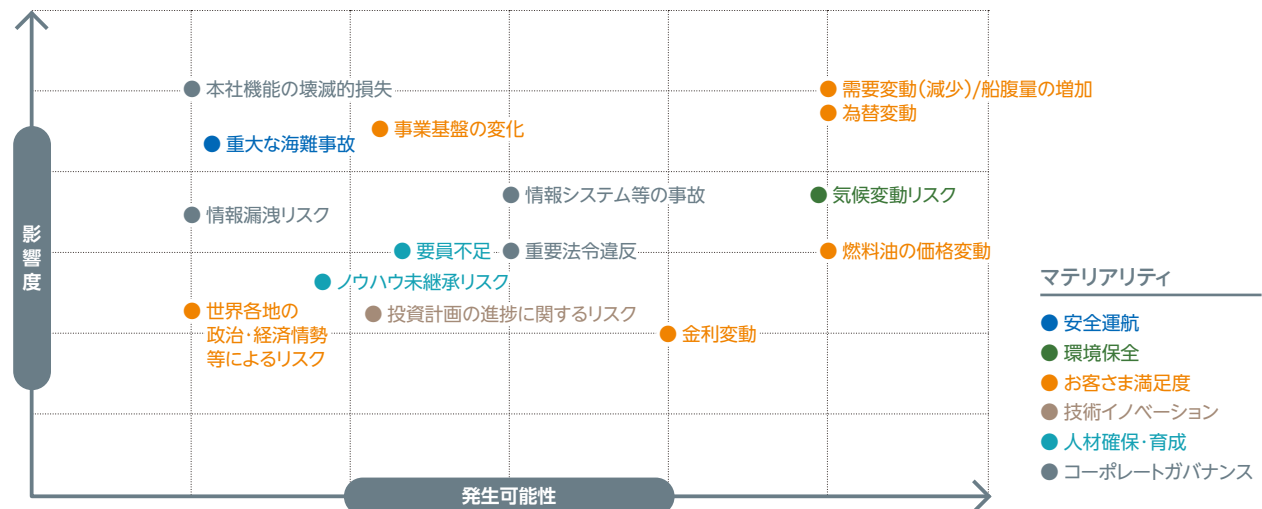
当社の主要なシステムはデータセンターに設置しており、大規模災害発生時に万が一本社機能が停止した場合でも在宅にて業務が行える体制となっています。近年の企業に対するサイバー攻撃に対しても、定期的に最新のセキュリティ機器・ソフトウェアに更新しており、サイバーセキュリティの強化に努めています。

また災害の発生に備えて「災害対応マニュアル」を策定しており、災害発生時の初動対応を明確にし、最優先事項として社員と家族の安否を確認し報告する基本行動を浸透させることを目的に、安否確認システムを活用した訓練を定期的実施しています。

当社の海外拠点に対しても緊急時の本社との連絡網を整備し、これと連動する緊急時の初動をまとめた指針を策定し、同様の訓練を実施しています。

なお、現在の災害対応マニュアルは地震災害時のマニュアルであることから、今後は、そのほかの自然災害やサイバー攻撃、感染症パンデミック、テロなどさまざまなリスクに対応すべく、2021年2月の経団連からの提言において推奨されている、オールハザード型BCPへの転換を目指しております。

### リスクマップ



## 3

コンプライアンスの  
浸透・推進

## コンプライアンス推進体制

ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持していくことが、社会と共存する企業として持続的に発展するための基本になるとの認識から、「グループ企業理念」を策定し、これを具体的実現するための「企業行動規範」を定めています。さらに、コンプライアンスの充実を図るために、社長執行役員を委員長とする内部統制・コンプライアンス委員会において、全役職員が法令・社内規程・社会倫理規範を遵守して日常の業務執行に当たるよう、意識の向上に努めています。

## コンプライアンス通報窓口

当社グループの役職員などによる法令違反や不正行為あるいはその恐れのある行為を発見した場合に、直接通報を受け付けるコンプライアンス通報窓口を社内外に設置しています。いずれの窓口でも匿名での通報を受け付けており、公益通報者保護の趣旨に沿い、通報者が不利益な取り扱いを受けないことが保証されています。社内通報窓口には女性相談員を、社外相談窓口には弁護士を置き、加えて2022年4月にはより匿名性の高い窓口として新たに第三者機関を起用しました。今後も利用しやすい窓口運営を目指しハラスメントをはじめとするコンプライアンス違反の芽を摘むことを目指してまいります。

## コンプライアンス周知月間

全役職員のコンプライアンス意識の徹底を図り、コンプライアンス実践に必要な知識・情報を周知し、その重要性を再認識する機会とするべく、毎年10月をコンプライアンス周知月間と定め、グループ一体となって活動しています。

2022年度は、コンプライアンスに関するメッセージを社長から全役職員に向けて発信したほか、「反社会的勢力排除」について改めて理解する機会を設け、契約締結状況の再点検を実施しました。

最近取引先から反社会的勢力排除を含め、広くコンプライアンス遵守を求められる機会が増えているため、今後もこのような活動を推進し、社内啓発を継続します。

## 2つの基本方針の制定

2023年1月に、「当社グループ人権方針」および「腐敗防止基本方針」を策定しました。これにより、当社の「行動基準」にうたわれている人権を尊重することや社会倫理に適合した行動を実践することは、グローバルに事業を展開する企業として当社が果たすべき社会的責任であるという事業運営の方針を明確にしています。

## 4

## 内部統制

会社法および会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制基本方針」を決議するとともに、金融商品取引法の定めに応じ、財務報告の信頼性を確保するための体制を整備しています。当社は内部統制・コンプライアンス委員会を組織するとともに、各部門が日常業務に潜むローカルリスクを主体的に洗い出し改善するという、自律的内部統制を行う上での体制を整えています。

今後も全役職員が協力してコンプライアンス強化に努め、適切な内部統制を確立し実践していきます。

## 5

株主・投資家に対する  
情報開示・対話の基本方針

当社は中長期的な企業価値向上、持続的な成長には、株主等との建設的な対話が重要であると認識しています。

株主・投資家からの面談の申し込みに対する体制としてIR委員会を設置し、年間計画およびIR取材対応基準に則り、決算開示前の一定期間を除き、IR担当役員を中心に対応しています。インサイダー情報（未公表の重要事実）に関しては社内規程に従って適切に対応しています。

株主総会においては積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めています。当日会場へご来場いただけない株主の皆さまにも、議事進行の様子を視聴いただけるようライブ配信を行うとともに、事前質問制度も取り入れています。

## 役員一覧 (2023年6月28日現在)

取締役 (\*は社外取締役および社外監査役)



代表取締役社長  
社長執行役員  
**山中 一馬**  
取締役会議長  
指名・報酬諮問委員



取締役・専務執行役員  
**宮本 教子**



取締役・常務執行役員  
**宮井 成彦**



取締役・常務執行役員  
**藤田 透**



取締役・常務執行役員  
**北里 真一**  
指名・報酬諮問委員



取締役・相談役  
**谷水 一雄**



取締役(独立役員)\*  
**大西 節**  
指名・報酬諮問委員会議長



取締役(独立役員)\*  
**井上 龍子**  
指名・報酬諮問委員

監査役 (\*は社外監査役)



取締役(独立役員)\*  
**吉田 正子**  
指名・報酬諮問委員



常勤監査役\*  
**安藤 雅則**



監査役(独立役員)\*  
**三谷 康人**



監査役\*  
**山本 昌平**



監査役\*  
**小林 二郎**

執行役員

常務執行役員 **阿諏訪 直樹**  
常務執行役員 **金光 潔**  
常務執行役員 **紀平 徹**

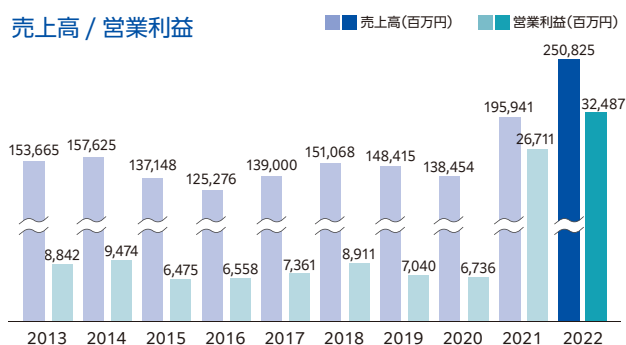
執行役員 **高見 隆昌**  
執行役員 **征矢 秀人**  
執行役員 **小野 雄士**

執行役員 **佐藤 義則**  
執行役員 **関 健太郎**  
執行役員 **藺田 恭**

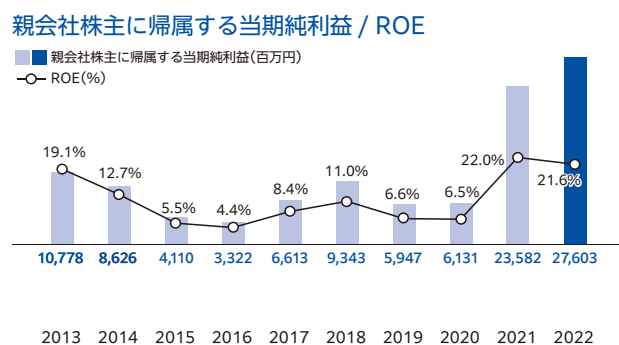
# 財務・非財務データ

会計年度(連結)	単位	2013	2014	2015
売上高	百万円	153,665	157,625	137,148
営業利益	百万円	8,842	9,474	6,475
経常利益	百万円	8,920	10,380	4,064
税金等調整前当期純利益	百万円	12,005	10,691	4,343
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	10,778	8,626	4,110
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益	円	467.2	374.0	175.4
1株当たり純資産	円	2,709.1	3,195.6	3,197.2
1株当たり配当金	円	90	90	40
株価(期末日終値)	円	2,450	2,920	1,520
<b>会計年度末</b>				
総資産	百万円	224,507	227,663	217,524
純資産	百万円	64,943	76,481	75,372
自己資本比率	%	27.8	32.4	34.6
<b>主要財務指標</b>				
ROE(自己資本利益率)	%	19.1	12.7	5.5
PER(株価収益率)	倍	5.2	7.8	8.7
配当性向	%	19.3	24.1	22.8
有利子負債	百万円	135,716	125,912	121,880
Net DER	倍	1.72	1.29	1.30
設備投資額	百万円	58,295	20,344	24,733
<b>ESGデータ(単体)</b>				
従業員数 陸上(女性)	人	166(34)	163(34)	158(37)
海上(女性)	人	39(—)	42(—)	44(—)
船腹量の推移	隻/万トン	125/1,072	124/1,135	115/1,124
停船率		1.39	3.07	0.51
貨物輸送量	千トン	58,658	65,112	64,088
燃料消費量(A重油/C重油)	千トン	13/681	15/688	19/658
CO <sub>2</sub> 排出量	千トン	2,123	2,149	2,068
輸送単位当たりのCO <sub>2</sub> 削減率(2019年比)	%	—	—	—
<b>ESGデータ(連結、CO<sub>2</sub>排出量)</b>				
スコープ1(事業による直接排出)	千トン	—	—	—
スコープ2(購入した電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)	千トン	—	—	—
スコープ3(その他の間接排出)	千トン	—	—	—
カテゴリー 1(購入した製品・サービス)	千トン	—	—	—
カテゴリー 3(燃料・電力の上流工程)	千トン	—	—	—
カテゴリー 5(廃棄物)	千トン	—	—	—
カテゴリー 6(出張)	千トン	—	—	—
カテゴリー 7(通勤)	千トン	—	—	—

売上高 / 営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE

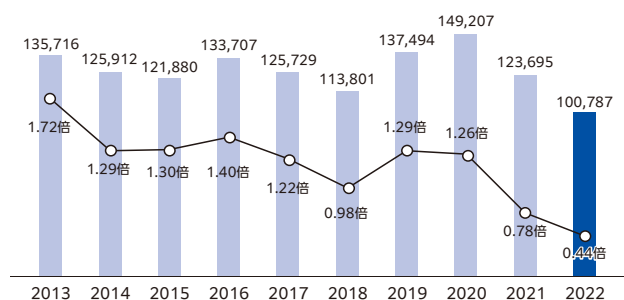


※ 当社は、2017年10月1日付で株式併合（普通株式10株を1株に併合）を実施していますが、2011年度期首に当該株式併合が行われたとして、1株当たり情報を算定しています。  
 ※ 単体従業員数は、2021年度より受入出向者を含め、2022年度はこれに契約社員を加えた人数としています。  
 ※ 停船率 = 年間停船時間合計 ÷ 年間延稼働時間 × 1,000  
 ※ ESGデータのうち貨物輸送量以下の数値は2018年までは会計年度、2019年以降は暦年ベースで算出しています。  
 ※ 当社は、自社で算定した当社グループのCO<sub>2</sub>排出量に対し、一般財団法人日本海事協会（ClassNK）による第三者検証を受け、検証証明書を取得しました。

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
125,276	139,000	151,068	148,415	138,454	195,941	<b>250,825</b>
6,558	7,361	8,911	7,040	6,736	26,711	<b>32,487</b>
4,607	5,555	7,784	5,479	5,532	26,606	<b>33,444</b>
3,814	6,419	10,502	7,197	7,351	29,069	<b>32,860</b>
3,322	6,613	9,343	5,947	6,131	23,582	<b>27,603</b>
140.9	280.6	396.4	252.3	260.2	1,000.7	<b>1,171.3</b>
3,259.0	3,423.2	3,778.0	3,866.0	4,090.6	5,015.2	<b>5,830.6</b>
40	85	115	80	80	285	<b>365</b>
2,400	2,170	2,369	1,387	1,885	4,210	<b>4,115</b>
233,071	228,229	223,528	248,522	270,760	274,871	<b>275,784</b>
76,826	80,691	89,038	91,110	96,402	118,189	<b>137,405</b>
33.0	35.3	39.8	36.7	35.6	43.0	<b>49.8</b>
4.4	8.4	11.0	6.6	6.5	22.0	<b>21.6</b>
17.0	7.7	6.0	5.5	7.3	4.2	<b>3.5</b>
28.4	30.3	30.3	31.7	30.7	28.5	<b>31.2</b>
133,707	125,729	113,801	137,494	149,207	123,695	<b>100,787</b>
1.40	1.22	0.98	1.29	1.26	0.78	<b>0.44</b>
29,491	23,656	18,602	60,805	41,330	5,564	<b>6,153</b>
160(37)	158(37)	158(37)	163(38)	162(35)	167(36)	<b>184(45)</b>
47(—)	45(1)	43(2)	44(2)	50(3)	48(4)	<b>48(6)</b>
124/1,219	128/1,284	121/1,180	125/1,306	127/1,403	127/1,381	<b>131/1,345</b>
1.20	0.43	0.58	2.16	11.95	7.01	<b>4.00</b>
62,483	62,134	64,206	59,866	72,149	73,725	<b>73,280</b>
21/644	22/634	28/672	35/609	35/662	40/688	<b>42/675</b>
2,033	2,005	2,139	2,008	2,175	2,284	<b>2,249</b>
—	—	—	基準年	6.77	8.61	<b>7.83</b>
—	—	—	2,199	2,328	2,447	<b>2,424</b>
—	—	—	0.2	0.2	0.2	<b>0.1</b>
—	—	—	305	324	337	<b>337</b>
—	—	—	—	—	—	<b>2.1</b>
—	—	—	305	324	336	<b>334</b>
—	—	—	—	—	0.1	<b>0.1</b>
—	—	—	—	—	—	<b>0.5</b>
—	—	—	0.1	0.1	0.2	<b>0.2</b>

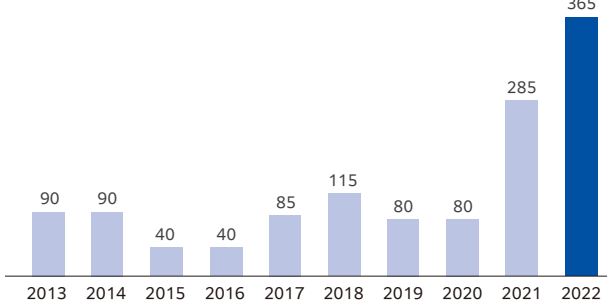
### 有利子負債 / Net DER

■ 有利子負債(百万円) ○ Net DER(倍)



### 1株当たり配当金

(単位:円)



## 用語解説

**国際海事機関 (IMO)** ..... P9,28,47  
International Maritime Organization。海上の安全・海運技術向上・船舶による海洋汚染防止・諸国間の差別措置の撤廃など、海運に関する技術的・法律的問題について各国政府間の協力を促進し、国際条約の制定などを行う国連の専門機関。

**国連グローバル・コンパクト (UNGC)** ..... P17,19,42,53  
持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みで、UNGCに署名する企業・団体に対し「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を順守・実践するよう求めている。

**ICP (Internal Carbon Pricing)** ..... P7,17,19  
企業が独自にCO<sub>2</sub>排出量に価格をつけ、投資判断の際の指標などとして活用する方法。

**WACC (Weighted Average Cost of Capital, 加重平均資本コスト)**  
..... P19  
企業は銀行からの借入や株主からの出資で資金調達しており、その際にかかる金利や配当金など調達のためのコストを加重平均したもの。

**EU-ETS** ..... P17,28,47  
EU域内排出量取引制度。企業や施設に一定期間中のGHG排出量の上限を課し、その上限を超えた場合は排出クレジットを購入するなど、補填対応が求められる。

**ISO14001** ..... P44,46  
ISO (International Organization for Standardization = 国際標準化機構) が作成した環境マネジメントの国際規格で、企業が環境に配慮した事業活動を行うために、環境管理の方針・組織体制・運用・内部監査など、「PDCAサイクル」を基本とした継続的改善に必要な事項を規定してある。

**温室効果ガス排出量 スコープ 1 ~ 3** ..... P29,33,47,60  
GHG プロトコル (温室効果ガス排出量の算定と報告の国際的な基準) では排出量を以下のように分類している。  
スコープ 1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出量  
スコープ 2: 他社から供給されたエネルギー起源の間接排出量  
スコープ 3: その他の間接排出量 (事業者の活動に関連する他社の排出量)

**SO<sub>x</sub> (硫黄酸化物)・NO<sub>x</sub> (窒素酸化物)** ..... P11,45  
船舶で運転されるエンジンやボイラーの排気ガスには、燃料が燃焼される過程で発生するSO<sub>x</sub>やNO<sub>x</sub>が含まれている。SO<sub>x</sub>やNO<sub>x</sub>は大気中の水や酸素と反応し、それぞれ硝酸、硫酸となり、水滴中に取り込まれたものが酸性雨として地上に降り注ぐことになる。酸性雨は森林を枯らしたり、湖、河川の生物を死滅させるなど大きな環境被害の原因となっている。

**EEOI (Energy Efficiency Operational Indicator)** ..... P27  
エネルギー効率運航指標。1トンの貨物を1マイル運ぶために実際の運航で排出されたCO<sub>2</sub>グラム数を表す。

**EEDI (Energy Efficiency Design Index)** ..... P27  
IMOによる新造船への燃費性能規制。Phase0から段階的に強化され、2025年以降に建造契約が交わされる船舶にはPhase0に比べCO<sub>2</sub>排出量削減率の30%向上を求めるPhase3が適用される。

**EEXI (Energy Efficiency Existing Ship Index)** ..... P8,18  
就航船のエネルギー効率指標。新造船に適用されるEEDIに対して、EEXIは就航船に対する燃費性能規制、2023年発効。船型別に求められる規制値を満たさない船舶は、エンジン出力の制限や省エネ装置の追設など、燃費性能の改善措置が必要になる。

**CII (Carbon Intensity Indicator)** ..... P8,18,27,29,45  
燃費実績格付け制度。IMOによる2023年発効の就航船に対する環境規制。船舶の燃費性能を格付けし、低評価となった船舶には燃費改善の措置を求める。

**TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)**  
..... P19,46,47  
G20の要請を受け、国際金融に関する監督業務を行う金融安定理事会 (FSB) によって2015年に設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」。投資家が企業の気候変動関連リスク・機会を適切に評価できるように、企業に対し「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨している。

**グリーンイノベーション基金** ..... P7,16,19,29,43  
2050年カーボンニュートラルに向け、エネルギー・産業部門の構造転換や、投資によるイノベーションなどを大幅に加速するため、これらに取り組む企業に対して、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援するもの。

**株の指標**  
現在株価の判断基準 (高い or 低い)

**ROE (Return on Equity) : 自己資本利益率** ... P16,18,19,60  
(純利益 ÷ 自己資本)  
企業の収益性を測る指標。株主資本 (株主による資金 = 自己資本) が、企業の利益 (収益) にどれだけつなげたのかを示す。

**PER (Price Earning Ratio) : 株価収益率** ..... P60  
(時価総額 ÷ 純利益 = 株価 ÷ 1株当たりの利益)  
1株当たりの純利益に対して今の株価は何倍まで買われているか。低ければ低いほど、会社が稼ぐ利益に対して株価が割安である。

**Net DER (Net Debt Equity Ratio) : 負債資本倍率**  
..... P16,19,60,61  
([有利子負債 - 現金及び現金同等物] ÷ 自己資本)  
DERは負債資本倍率とも呼ばれ、企業の健全性を示す財務指標。企業の借金である有利子負債が返済義務のない自己資本 (株主資本) の何倍かを示し、数値が低いほど財務内容が健全とされる。このうち、有利子負債から現預金等を控除した実質の有利子負債により算定した指標。

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	NSユナイテッド海運株式会社
本社所在地	〒100-8108 東京都千代田区大手町一丁目5番1号 大手町ファーストスクエア ウエストタワー
設立年月日	1950年4月1日
主要な事業内容	外航貨物海上運送事業およびこれに関連または付帯する事業
資本金	103億円
株式上場取引所	東京証券取引所（プライム市場）
従業員数	単体 232名、連結 657名
運航船腹量	外航 131隻 13,451千重量トン 内航 77隻 235千重量トン



## 主な連結グループ会社

会社名	主要な事業内容
NSユナイテッド内航海運(株)	内航海運事業
NSユナイテッドタンカー(株)	内航海運事業
NSユナイテッドマリンサービス(株)	船員派遣事業・安全監督・新造船建造監督業
NSユナイテッドビジネス(株)	総務・経理業務受託
NSユナイテッドシステム(株)	情報システムの開発・保守業

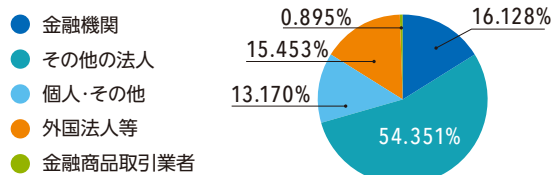
## 海外現地法人・駐在員事務所

現地法人	駐在員事務所
英国	上海
米国	ベトナム
香港	
シンガポール	
フィリピン	

## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	60,000,000株
発行済株式総数	23,970,679株
株主数	12,902名

## 株式分布状況



## 大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
日本製鉄株式会社	7,861	33.36
日本郵船株式会社	4,324	18.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,697	7.20
株式会社みずほ銀行	798	3.39
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	797	3.38
新健海運股分有限公司	504	2.14
東京海上日動火災保険株式会社	303	1.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	277	1.18
株式会社三菱UFJ銀行	259	1.10
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	256	1.09

(注) 1. 所有株式数は、千株未満を切り捨てております。  
2. 当社は、自己株式を404,688株所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
3. 出資比率は自己株式を控除して計算しております。

## 株価推移



(注) 始値は当月取引初日の寄り付き価格、終値は当月取引最終日の引け値。高値、安値は当月中の最高値、最低値を採用しています。また、始値より終値が高いときは白(陽線)、安いときは青(陰線)で表されています。



<https://www.nsuship.co.jp/>

## NSユニテッド海運株式会社

統合レポート発行事務局（総務・法務チーム）  
〒100-8108 東京都千代田区大手町 1-5-1  
大手町ファーストスクエア ウェストタワー  
E-mail : [general-affairs@nsuship.co.jp](mailto:general-affairs@nsuship.co.jp)

「NS UNITED REPORT 2023」をお読みいただきありがとうございます。より一層の統合レポートの改善・充実に取り組んでまいりますので、皆さまのご意見・ご感想をお聞かせください。

<https://questant.jp/q/GZIIKFZ>

