



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ユニ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ユニテッド内航海運(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ユニ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する筆頭株主となる

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

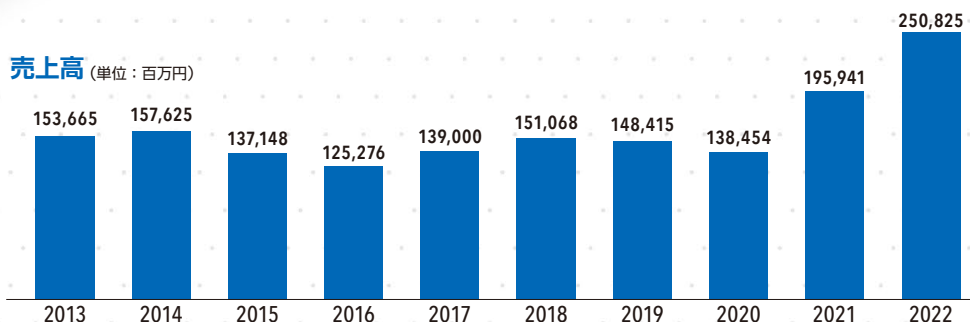
リチウムイオン電池搭載型内航鋼材船「うたしま」が、日本で建造された技術的・芸術的・社会的に優れた船に与えられる「シップ・オブ・ザ・イヤー 2019」小型貨物船部門賞を受賞 (NSU内航)

## 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

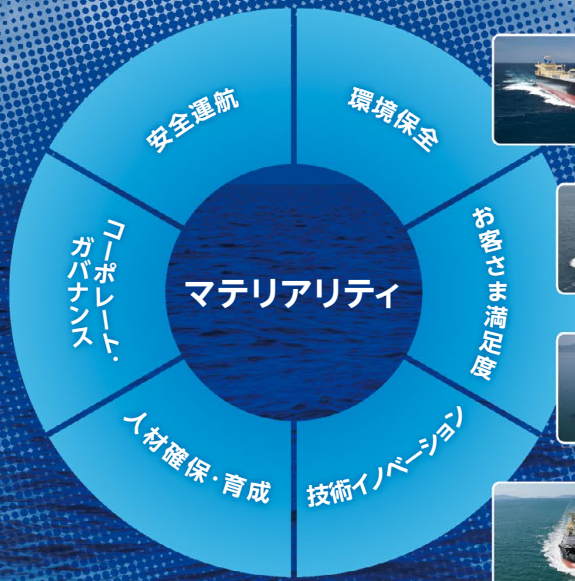
- 2010年の合併以来、未曾有の海運不況下でも経常損益で継続的に利益を確保できる安定した収益基盤
- 収益基盤の拡充により構築された堅固な財務基盤

### 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



### 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

## メガトレンド



# 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、重要度が優先順位付け。

## 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。信頼の根拠となる「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。

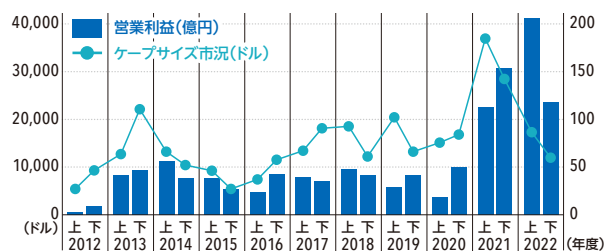
## 2022年度の業績と 中期経営計画進捗

### 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

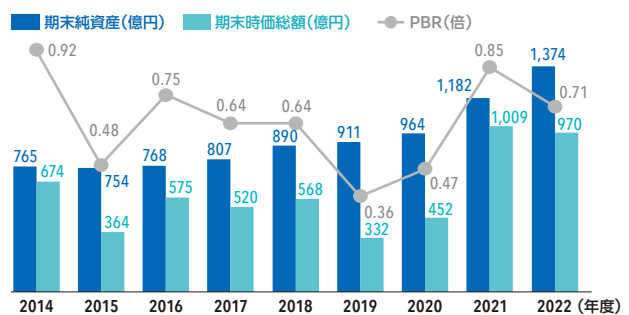
が、予測精度をさらに高め、環境変化に適応した船隊ポートフォリオの構築を目指します。

### 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年度の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・瀬戸内エリアにおける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（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。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

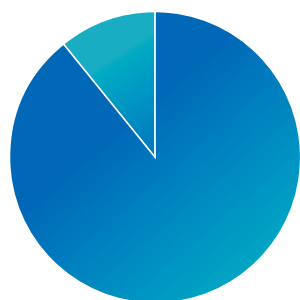
当社は株主への利益還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ、年間配当性向を「連結業績ベースのおおむね30%」とする方針をとっています。次世代燃料船の建造など将来の成長に必要な内部留保を確保しつつ、安定配当の継続的な実施により、株主をはじめステークホルダーの皆さまにとって魅力的な事業会社になることを目指していきます。また、当社はプライム市場にふさわしい企業として高いガバナンス水準を備えるとともに、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の実現に貢献するとの方針のもと、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に沿った情報開示や、「国連グローバルコンパクト」への署名を行いました。今後もステ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



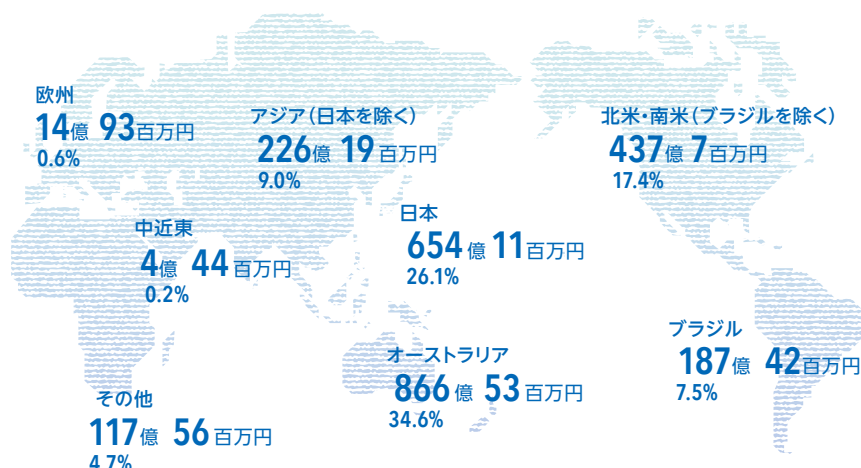
外航海運事業

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