



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ゅき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。

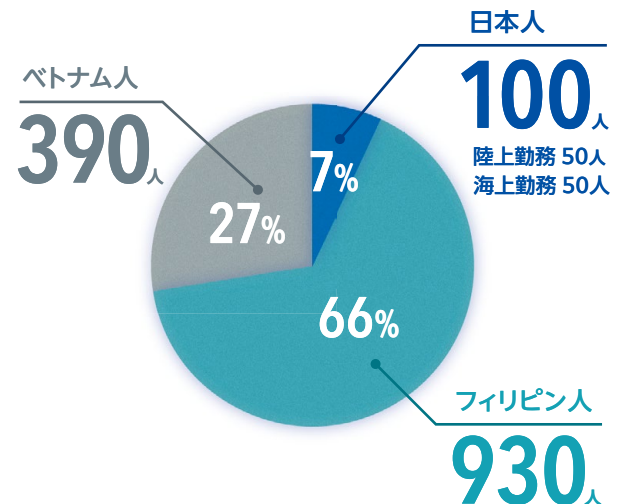
供給ソースが限られるベトナム人船員については、現在採用をしている大学だけでなく、他の海事関連校にも会社説明会を実施するなど人材供給ソースの拡大を図っています。さらに品質管理や外部検船対応に知見の高いインド人監督者の採用も検討しています。とりわけ日本人・外国人を問わず、さまざまな機会を利用して「船員になろう」という働きかけを積極的に行っており、企業説明、ウェブサ

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"> ● 研修、教育、訓練の改善、拡充 ● 職位別昇格基準の明確化
新しい領域への展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 液体貨物輸送船の船舶管理再開 ● 新燃料への対応 ● 外国人船員の陸上での活用
船舶管理DX推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな船舶管理ソフトの導入と業務改善 ● 船舶管理におけるデジタルデータの活用
職場環境改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 船員の人権・ウェルビーイングに向けた取り組み



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[※]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 CO₂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CO₂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CO₂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CO₂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し、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。

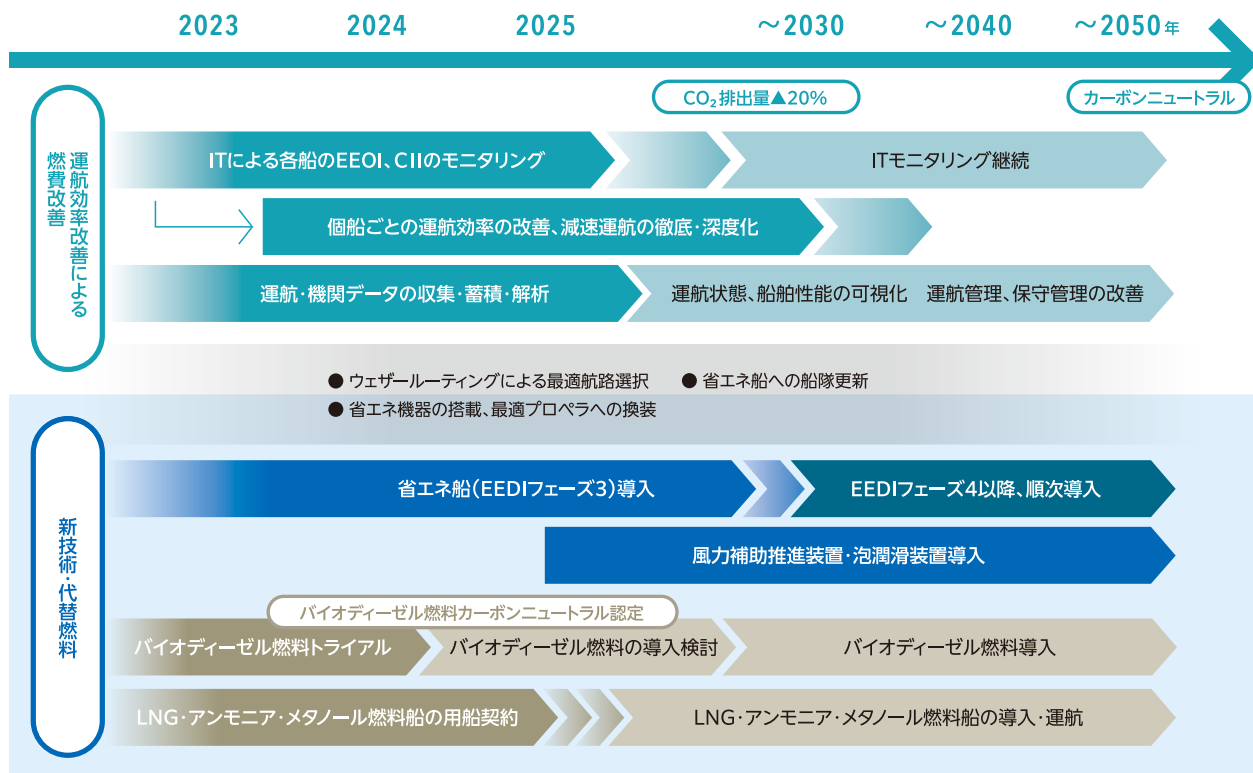
私たちNSユナイテッド海運は、地球温暖化や海洋汚染の防止に対する最善の努力を惜みず、持続可能な海運業の実現に向けて、地球環境の保全や貴重な海洋環境を守り抜くことをお約束します。

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、株式会社村村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 CO₂ 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 CO₂ 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CO₂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。

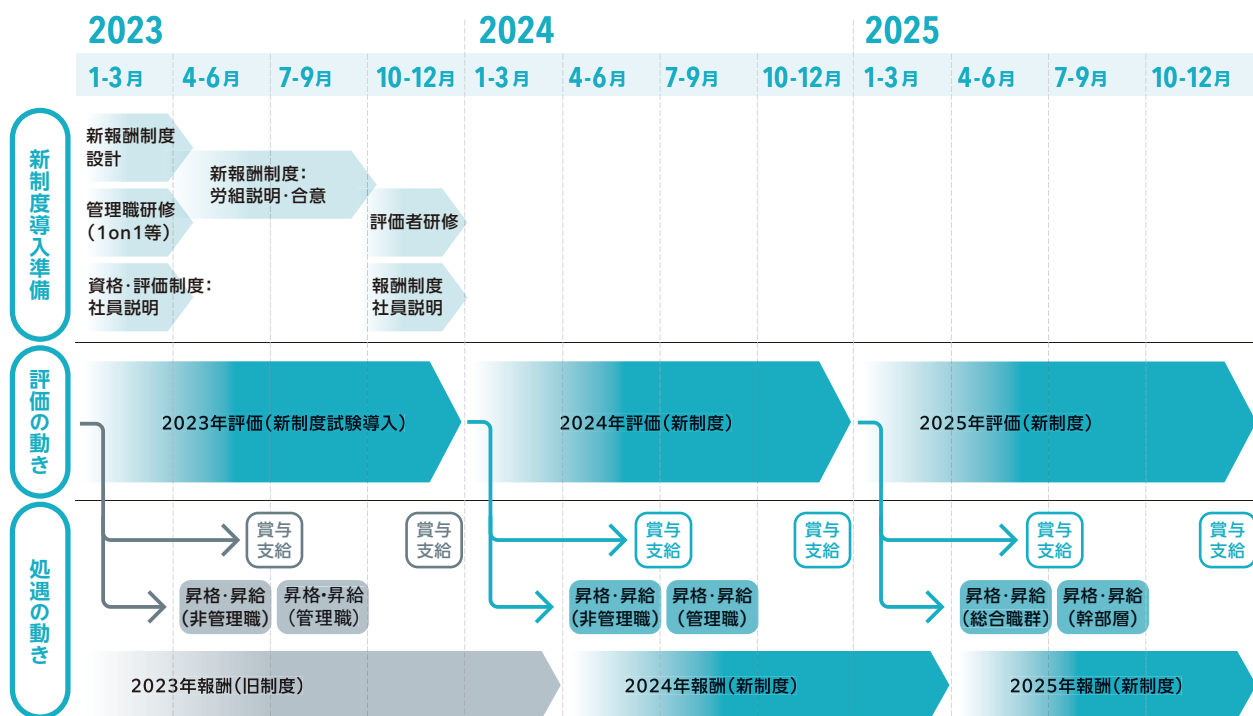
シニア社員の活躍

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ひます。



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った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