

FORWARD 2030 II

Challenge for innovation and further growth with



中期経営計画（2024～2027年度）

NSユニテッド海運株式会社

2024年3月29日





目次

1.はじめに

2.前中期経営計画の振り返り

3.中期経営計画「FORWARD 2030 II」

4.補足資料



1

はじめに

中期経営計画の位置づけ



Why
社会にとっての
存在価値

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

What
パーパス実現のため
に何をするのか

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

Where
パーパス実現のプロセス
において2030年に
目指す姿

クリーンでサステナブルな海上輸送
における必要不可欠な存在を目指し、
ステークホルダーと協働して変革を
続け、企業価値の更なる向上を図り
ます

How
大切にしている価値観、
行動基準

- 経営理念：「信用・信頼」「安全運航・環境保全」「お客様への即応・自己変革」「人を育て活かす」
- 企業行動規範、行動基準
- サステナビリティ基本方針



2

前中期経営計画の振り返り

FORWARD 2030（前中期経営計画）の振り返り

FORWARD 2030の重点戦略実行により構築した強固な財務基盤をベースにして、投資計画を含む新たな成長戦略に着手できる環境が整う

FORWARD 2030

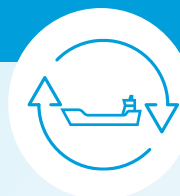
重点戦略1



ブランド力の向上： 安心と信頼のUブランド

- 安全運航は経営基盤であり、最大の使命
→事故による停船時間半減、2023年51%改善（2019年比）
- 環境目標『2030年までに輸送単位(トン・マイル)当たりのCO₂排出量を2019年比20%削減』に向けて取り組みを実施、『2050年までにカーボンニュートラル実現を目指す』
- 環境保全推進グループ、ESG経営推進チームを設立しサステナビリティ推進体制を構築
- 「人を育て活かす」ことを企図した新人事制度を導入し人材投資を加速

重点戦略2



サステナブルな事業構造の構築

- 40万重量トン型鉱石運搬船を含む新造船を中心とした船隊整備により、長期安定収益をもたらす事業基盤を強化
- 資源メジャーなどの海外顧客向けビジネスの比率を高め収益機会を拡大
- 高コスト船舶の売却や定期用船契約の期限前解約など構造改革を断行（保有船又は長期用船に係る固定費用15隻相当分削減）
- 内航海運総合力強化
→国内初LNG燃料エンジン+バッテリーハイブリッド推進システム船建造、大阪ガス(株)船舶向けLNG燃料供給事業へ参画

重点戦略3



レジリエントな経営基盤の確立

- 2023年度の財務目標
→連結営業利益100億円以上、ROE10%以上、Net DER1.0倍以下を達成見込み
- 安定配当の実施
→概ね30%以上の配当性向達成、2020-2023年配当総額224億円(2023年度期末配当は見込み)
- 健全な財務体質
→自己資本比率は2019年度末36.7%から2023年12月末52.9%へ
- ドル借入比率を上げ為替変動リスクを縮小

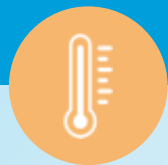


3

中期経営計画「FORWARD 2030 II」

Challenge for innovation and further growth with 

外部環境



気候変動を巡る動き

- IMO(国際海事機関)による温室効果ガス削減のための環境規制強化
- EUにおいて船舶からのCO₂排出量を制限し、排出権を取引する制度や燃料の脱炭素化を促進するための新規制の導入

次世代燃料船導入が急務



市場環境

- 人口増加を背景にインドや東南アジアの高い経済成長率の継続が見込まれる
- 中国の粗鋼生産や鋼材消費量はピークを迎え減少に転じると予想される
- 人口減少や海外鋼材の地産地消化により日本発着の鉄鋼関連貨物は減少の見込み
- 石炭需要の減少と天然ガス需要増大、アンモニア、液化CO₂、水素など液体貨物輸送需要の増大が見込まれる

中長期経済環境の変化に伴う
海上輸送に対応した事業への転換が重要



人権意識の高まりと人員不足

- 「ビジネスと人権」に関する意識の高まりを背景に、顧客企業からサプライチェーン上を含めた人権リスクの防止・事故軽減が求められている
- 内航海運業界においても船員不足は深刻であり、船員定着率の向上が課題

人権DDや船員のWell-being最大化など、
新たな課題への取り組みが重要
内航船員の確保と育成、
働きやすさの向上を推進



2030年ビジョン達成に向けた戦略（FORWARD 2030 II 基本戦略）

事業戦略・
成長戦略



新規成長事業
領域の拡大



既存中核事業
領域の深化

事業戦略を
支える取り組み



人的資本
戦略



サステナブル
 SHIPPING戦略



ガバナンス
強化

サステナビリティへの取り組み

DX戦略

投資計画

資本政策



カーボン
ニュートラルの
実現に向けて

財務目標

着実に利益を上げて投資余力3,000億円確保、企業価値向上に向けた先行投資

投資効率：株主資本コスト7%を上回る、ROE10%以上

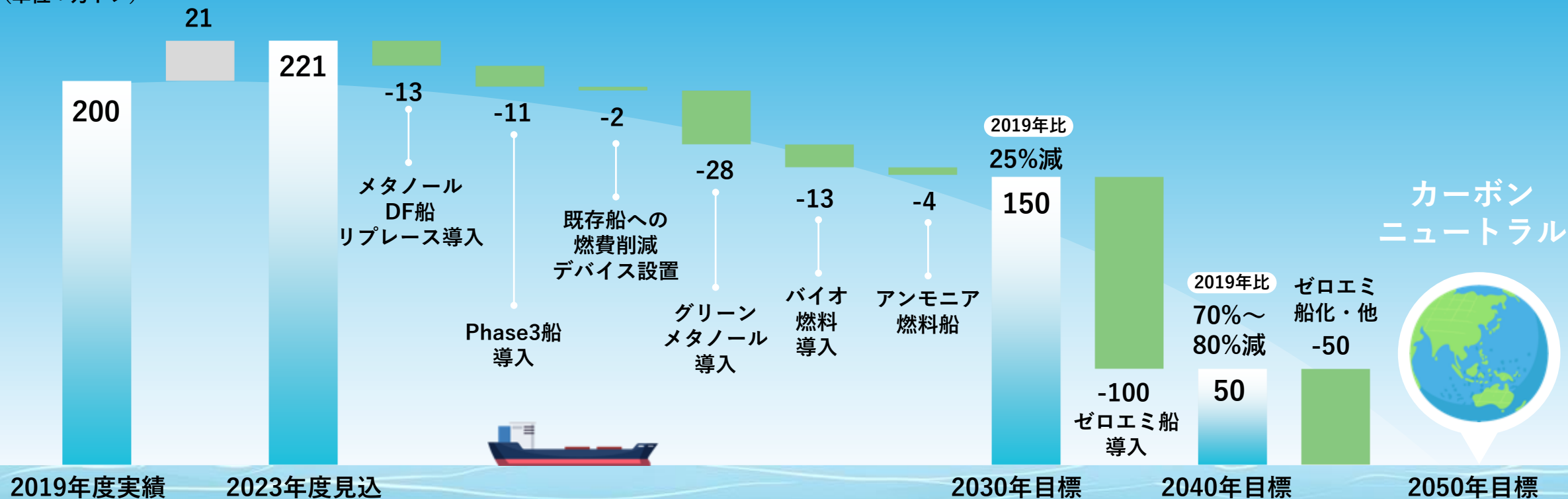
資本政策：財務の健全性確保 Net DER1.0倍以下



2050年GHG排出ネットゼロに向けた環境ロードマップ

2019年比較GHG年間排出量を2030年に25%削減、2040年に75%削減、2050年にカーボンニュートラル実現を目指し、新たな2030年目標(総排出量年間150万トン) 達成へ向けた投資・実行計画を開始

(単位：万トン)





① 事業戦略・成長戦略

I .新規成長事業領域の拡大



事業環境の変化

- 脱炭素社会の実現に向け、アンモニア、液化CO₂、水素など新たな貨物輸送需要の増大が見込まれる
- 脱炭素化に向けた環境対応船の導入促進とともに、船用燃料の転換における燃料供給サプライチェーン及び供給インフラの整備が求められる



企業価値向上と 次世代への成長へ向けた 脱炭素化への取り組み



脱炭素化に伴う需要捕捉

製鉄プロセスの脱炭素化に伴う貨物(還元鉄、スクラップ、液化CO₂)や、次世代エネルギーとして期待されるアンモニア、水素など、新たな輸送需要を内外航とも的確に捉え、連携強化を図りながら事業領域を拡大



環境対応船の導入促進

将来的に船舶のゼロエミッション化に大きく貢献すると期待されるアンモニア燃料船の社会実装を目指し、アンモニア燃料船共同プロジェクトによる保有・運航を担う



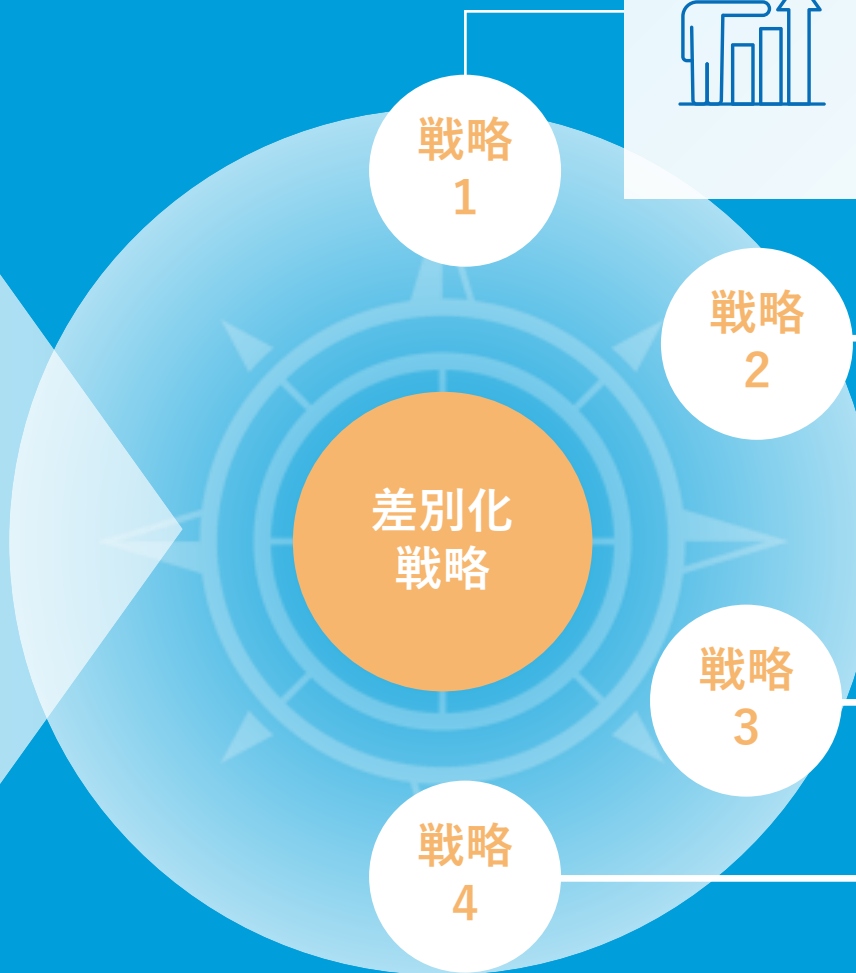
①事業戦略・成長戦略

Ⅱ.既存中核事業領域の深化




事業環境の変化

- 環境規制強化、顧客のサプライチェーン全体での脱炭素化要請が、次世代燃料船を含めた環境対応船への船隊構成変化を促進
- 人口増加を背景に経済成長が見込まれるインド、東南アジアが海上輸送需要の新たな牽引役へ




国内外既存顧客




- ・長期契約による安定収益の確保
- ・メタノールDF船を配備し環境対応で顧客と協働
- ・脱炭素化に向けたバイオ燃料・グリーンメタノールの安定的な供給体制の構築・燃料確保

VLGC新造整備




- ・アンモニア積載可能なLPG DF船による顧客の環境対応と脱炭素化プロセスに貢献

アジア展開



- ・経済成長が見込まれるインド、東南アジア方面への一層の展開

ワンストップソリューション



- ・内外航ワンストップソリューションの提供により、脱炭素化へ向けた輸送需要を的確に捕捉



②事業戦略を支える取り組み

I. 人的資本戦略



事業環境の変化

- 新たな市場への挑戦、脱炭素化に向けた技術革新など、中長期的な事業戦略を担える人材の確保・育成が必要
- サプライチェーン全体での人権リスクの防止・軽減など「ビジネスと人権」への関心の高まり

グローバルな海運会社として、人権意識や環境問題への取り組みが企業価値を向上



戦略業務に専心できる職場環境の整備によるエンゲージメント向上

人的資本経営の推進



人財を育て、活かす

- 人材育成・研修体系を整備し人的資本の価値最大化を目指す
- 挑戦・成果を評価する人事制度の運用
- キャリア形成のための教育・研修制度拡充
- 事業戦略実現のための要員・採用施策
- 女性・シニアの活躍推進



社会的責任を果たす

- 人権DDの推進、Well-beingの実現により人権を尊重する意識の向上を図る
- サプライチェーン全体における人権尊重を徹底し、人権侵害の予防・軽減・救済に取り組む
- 働きやすさの向上と健康経営の推進



②事業戦略を支える取り組み

Ⅱ.サステナブル SHIPPING 戦略



事業環境の変化

- コロナ禍により船員の交代難が発生し、長期乗船など労働環境が悪化
- 「ビジネスと人権」意識の高まりとともに、船員のWell-being向上などが求められる
- 陸から海へのモーダルシフトが進む内航海運業界でも船員不足は深刻

人権DDの対象範囲の拡大

船員のWell-beingの最大化

エンゲージメントの向上

船員の判断力、創造力を最大限に発揮できる職場環境を実現

優秀な船員を確保し、競争力の源泉とする

安全運航の高度化・環境対応の推進

- 安全運航の徹底のため、国内外の優秀な船員と海技士の確保・育成に努め重大事故・災害ゼロへ
- 新燃料船への配乗・液体貨物輸送への展開など成長戦略を支える有資格船員の育成



継続的な次世代船員の確保

新卒採用の継続採用先の多様化

船員の教育・訓練システム強化

育成プランの充実、明確化システム連携の高度化

船舶管理機能強化

監督育成の強化IT/DXの積極的な導入

2050年カーボンニュートラルの実現

2030年GHG総排出量削減目標達成に向けた環境ロードマップの実行次世代燃料の導入検討

運航効率追求

省エネ装置導入超減速の深度化



②事業戦略を支える取り組み

Ⅲ.ガバナンス強化



事業環境の変化

- 海運業界を取り巻く事業環境の変化による経営リスクの増大と、リスクマネジメント強化の必要性が高まる
- 多様なステークホルダーに対する社会的責任を果たすためコーポレート・ガバナンス強化が求められる

- 環境変化に対する迅速な意思決定の実現と、全社的なモニタリング機能の強化を図る
- ステークホルダーとの対話を通じて中長期的な企業価値の向上を目指す

ガバナンス強化



中期経営計画の進捗状況を継続的にモニタリングすることで、環境変化への対応や、成長戦略など長期的な課題に関する議論を充実させることにより取締役会の実効性向上を図る

取締役会の実効性	取締役会の実効性評価アンケートを通じた運営の改善
コンプライアンス体制強化	社内教育の充実、取り組み強化
リスク管理	各組織が自律的に対応できるリスクカルチャーの醸成
情報管理	情報管理の徹底、情報セキュリティの強化による安全性向上
情報開示	公平かつ迅速な情報開示の強化



②事業戦略を支える取り組み

IV.DX戦略



事業環境の変化

- 環境対応による海運業界の構造変化を踏まえた価値創造モデルの構築
- 脱炭素化や「ビジネスと人権」を意識した顧客ニーズに応える船舶管理の高度化
- 多様なステークホルダーの立場を踏まえた公正かつ迅速な意思決定

人的資本戦略

DX推進により社員が高度な戦略業務に専心できる職場環境を整備する

サステナブル SHIPPING 戦略

船舶DXを推進し事故・災害の予防保全、船舶管理の高度化、運航効率改善

ガバナンス強化

DX推進によりモニタリング効率化を含むガバナンスの強化を図る

DX戦略

サイバーセキュリティの強化

船舶DX



- 予防保全装置
- 作業支援ロボ
- 運航支援システム

IT人材育成



- IT研修の拡充
- デジタルコア人材の育成

基幹システム投資



- 新基幹システム検討
- 営業支援システム
- 会計システム

業務高度化



- 業務高度化投資
- 人事DXの活用
- DXによる業務の効率化

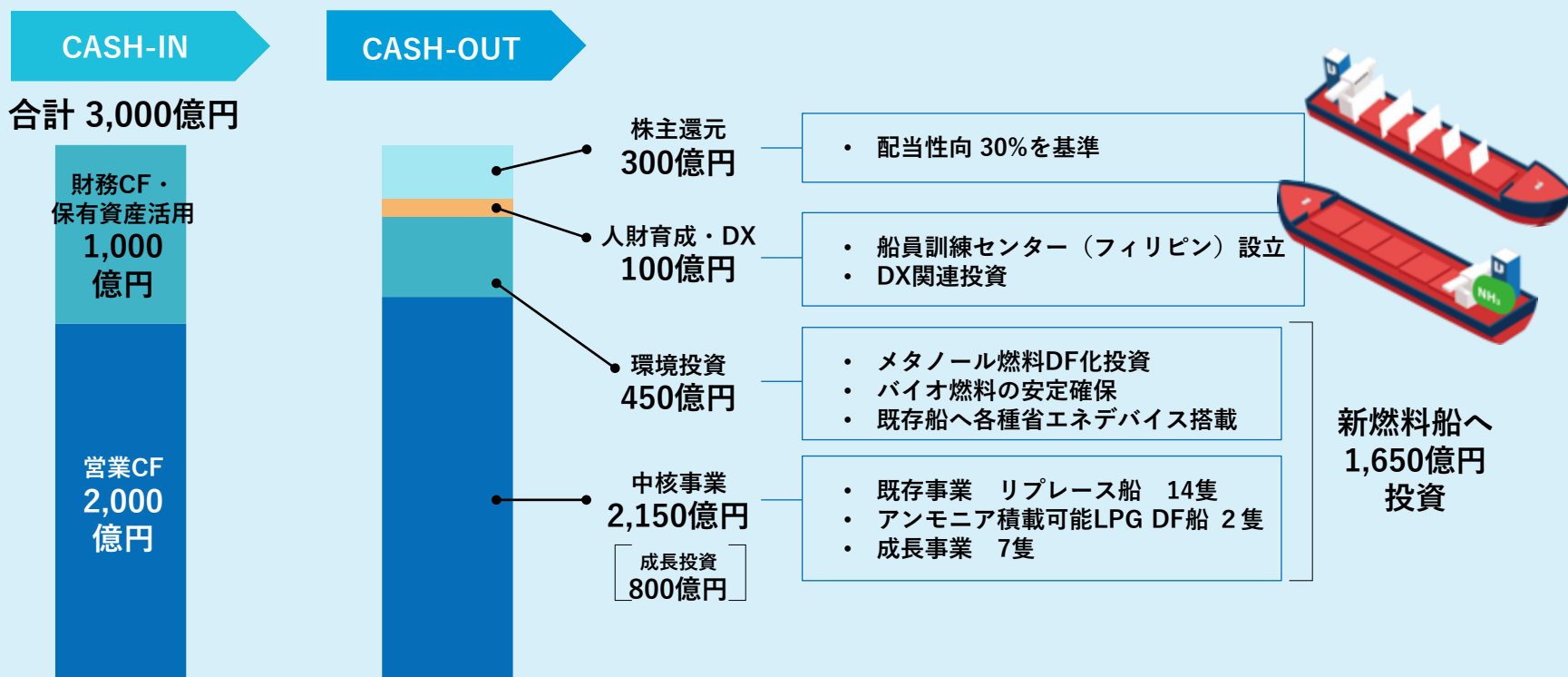
デジタル教育の加速

③ 資金需要と投資計画

投資計画（2024～2030年度）

株主資本コストを意識した効率的な投資を実行することで企業価値を向上
2030年度環境目標達成と企業価値最大化を目指し、カーボンニュートラル実現に向けた先行投資を実施

- 安定収益事業に加え、成長戦略から着実に利益を上げ、ROE10%以上を目指す
- 株主資本コストを意識した投資管理目標を設定し、効率的な投資を実行することで企業価値の向上を図る
- 2030年までNet DERを1.0倍以下に抑え財務規律を維持しつつ投資余力3,000億円を確保
- 配当性向は30%を基準として、更なる株主還元の強化を検討します



④財務目標と資本政策

I.財務目標

安定収益事業に加え成長戦略からの利益を積み上げ、環境対応をしつつROE10%以上を目指す

財務目標	2023年度見込(※1)	2027年度目標
営業利益 (億円)	204	200
当期純利益 (億円)	169	180
ROE (%)	11.8	10.0
純資産 (億円)	1,480	1,920
有利子負債 (億円)	933	1,400 ※2
Net DER	0.32	0.29 ※2

2030年度目標

- 財務規律(Net DER1.0倍以下)を維持しつつ、着実に利益を上げ投資余力3,000億円を確保
- 2030年をターゲットとする中長期的な利益成長に向けて積極的な投資を実行
- 配当性向は30%を基準として、更なる株主還元の強化を検討します

※1 2024年1月31日付公表値

※2 新リース会計基準の適用により2027年度以降に計上が見込まれる未経過用船料債務(見込額約800億円)は上記数値には含まれておりません。

④財務目標と資本政策

Ⅱ.資本政策

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

現状分析・評価

- コロナ禍により海運市況は高騰、2021年度、2022年度と過去最高益を更新し、「FORWARD2030」で掲げた2023年度ROE目標値10%以上を前倒しで達成、投資計画を含む新たな成長戦略に着手できる環境が整う
- 脱炭素化への対応や次世代燃料船の見極めが困難な中、中長期的な収益の安定性や成長性に対して、株式市場からは十分な理解は得られていない

取り組み方針

成長事業領域の拡大を図り、収益の安定性強化と中長期的な利益成長を目指す

- 顧客の脱炭素化に伴う貨物（還元鉄、スクラップ、アンモニア、液化CO₂など）の輸送需要に対応し新規成長事業領域を拡大
- メタノールDF船などの環境対応船への積極的な投資による既存中核事業領域の深化
- 資本コストを意識し、株主資本コストを上回るROEの水準の確保。
- 配当性向30%を基準として、更なる株主還元強化を検討します。中長期的な利益成長による株主還元の向上を図ります。
- 適時適切な開示と、積極的な株主・投資家との対話

2030年度目標

ROE

10%以上

Net DER

1.0倍以下

株主資本コスト
CAPMベースで7%程度



4

補足資料



海運業界における環境規制の強化

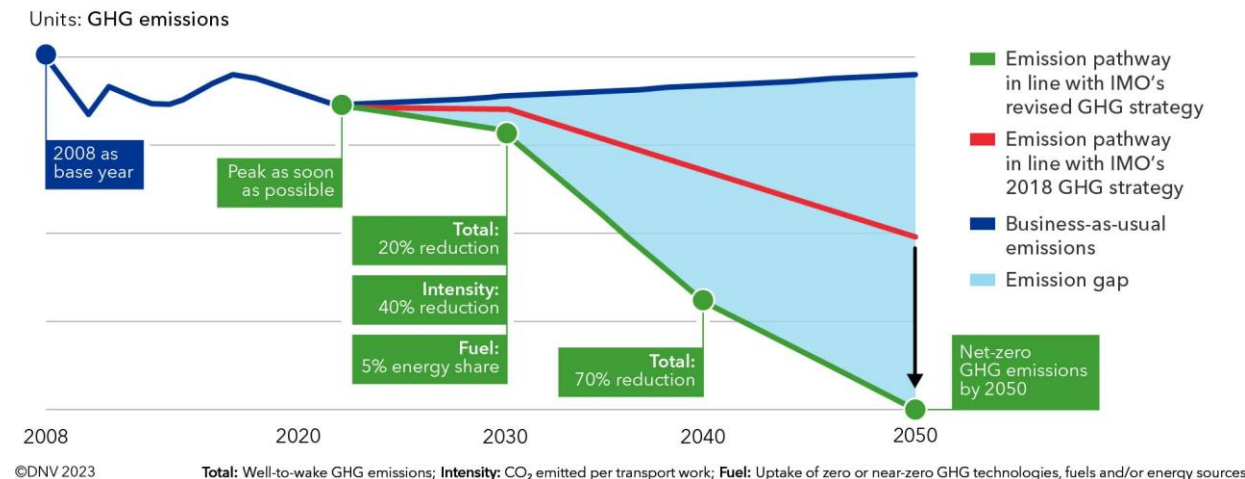
- 2023年7月のMEPC80でIMO GHG削減戦略2023が採択され、2030年における年間GHG総排出量目標が新たに加わる
- 2024年1月より欧州排出量取引制度(EU-ETS)の海運セクターへの適用開始
- 2025年1月より欧州における船用燃料に対するGHG強度上限を規制するFuelEU Maritime適用開始

2023 IMO GHG 削減戦略

	2018年 初期戦略 (船上排出: Tank-to-Wake)	2023年 改定戦略 (ライフサイクル: Well-to-Wake)
ビジョン 最終的な 努力目標	GHGゼロ排出 (到達時期: 今世紀中出来る限り早期)	GHGゼロ排出 (到達時期: 出来る限り早期)
目標 レベル	■ 年間GHG総排出量目標 (2008年比) 2050年までに最低50%削減	2030年までに 最低20%削減, 30%削減を目指す (削減目安) 2040年までに 最低70%削減, 80%削減を目指す (削減目安) 2050年頃までに ネット排出ゼロ
	■ GHG排出ゼロまたは排出ゼロに近い技術/燃料/エネルギー源の普及目標 (対 総エネルギー使用量)	2030年までに 最低5%普及, 10%普及を目指す
	■ 輸送効率 (単位輸送ごとのCO₂排出量) の改善目標 (2008年比) 2030年までに最低 40%改善 2050年までに最低 70%改善	2030年までに最低 40%改善

(出典: ClassNK 作成)

Outline of ambitions and minimum indicative checkpoints in the revised IMO GHG strategy



出典: DNV Energy Transformation Outlook 2023 MARITIME FORECAST TO 2050

当社のGHG排出削減目標

IMO GHG削減戦略2030に沿って、従来の輸送単位当たりの削減から、総排出量削減へ目標を変更

輸送単位当たり/従来

基準年

2030年

2019年

▲20%

参考) 2008年比 ▲40%



総排出量/IMO新戦略に対応

基準年

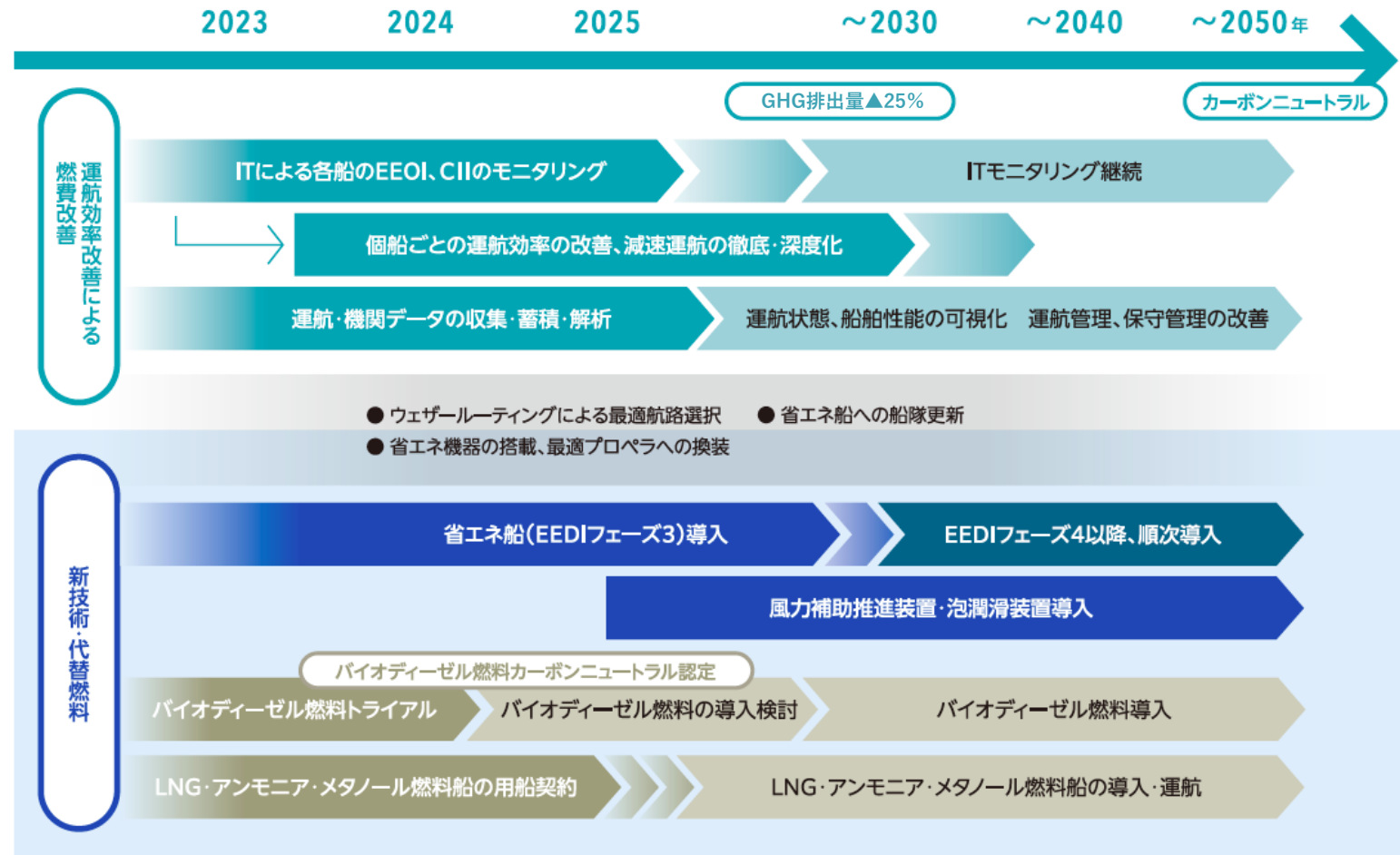
2030年

2019年

▲25%

参考) 2008年比 ▲25%

2050年カーボンニュートラルへの展望



鉄鋼

鋼材消費量

世界全体では緩やかな伸びが続くが、中国は既にピークを迎え、減少傾向となる見込み（生産年齢人口の減少、一人当たりの消費水準は既に先進国の水準に到達）。

今後、高い伸びを示すのはインドやASEANであり、中国の減少分以上に拡大していくと予想される。

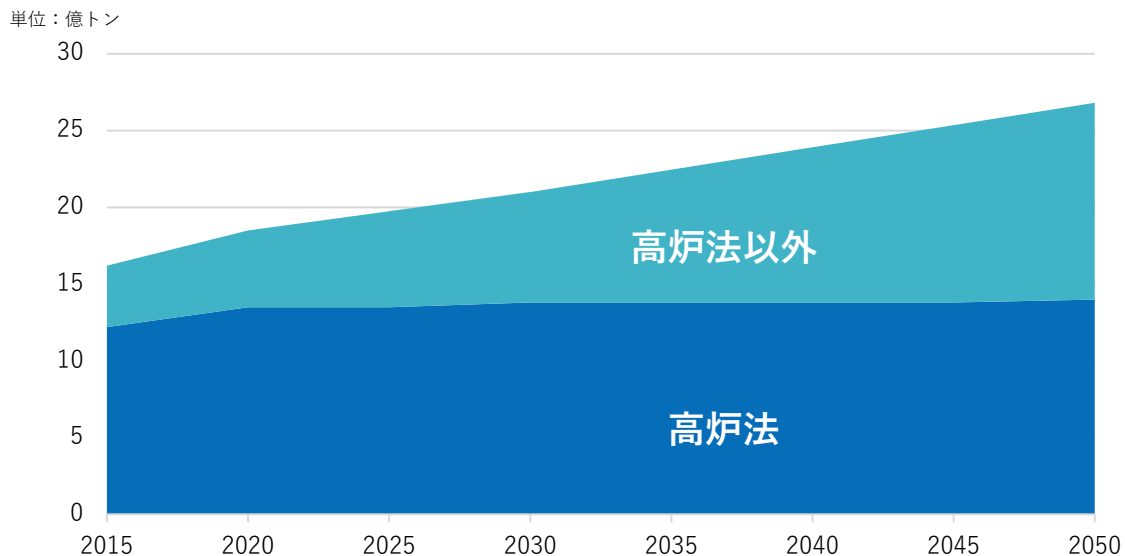
粗鋼生産

世界全体では微増、中国は2020年代がピークで、2050年に向け約2割減少になる見込み。一方、インドは大幅増で中国の減少分を相殺する見込み。

電炉生産比率

世界全体の粗鋼生産に占める電炉の比率は30%弱となり緩やかな増加基調が予想される。中国は今後スクラップ発生が増加し、電炉生産の増加が続くと見込まれる。

生産方法見通し

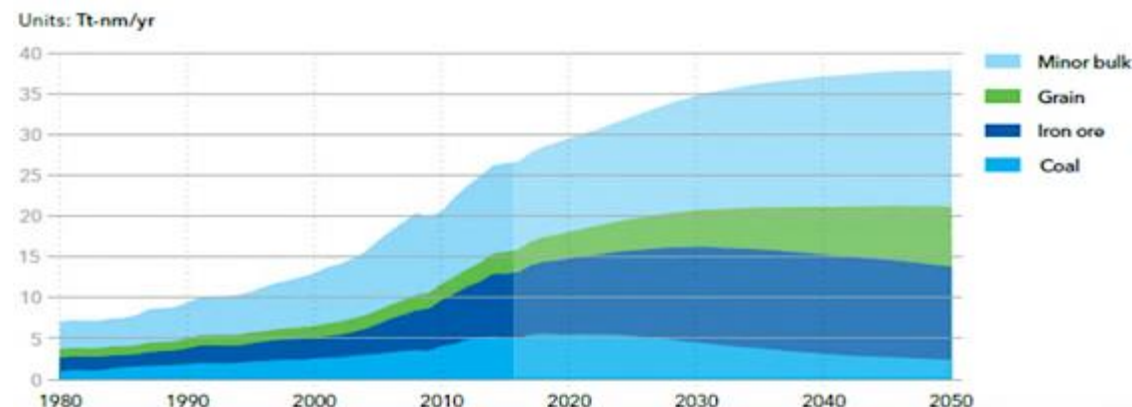


出所: worldsteel

海上荷動き

- 3大貨物のうち、特に脱炭素化の対象となる石炭の荷動きは2020年以降漸減。鉄鉱石は、新興国での鋼材需要拡大に伴い2030年前後まで増加傾向が続くがその後は横這い。
- 一方、世界的な生活水準の向上などに伴う、食糧需要・商品需要の拡大から、穀物やマイナー貨物については荷動きの継続的な増加が見込まれる。

World seaborne bulk trade



■ DNV GL Maritime Forecast to 2050 (2018 edition) より



日本鉄鋼連盟の長期温暖化対策

コンセプト

(日本鉄鋼連盟ウェブサイトから)

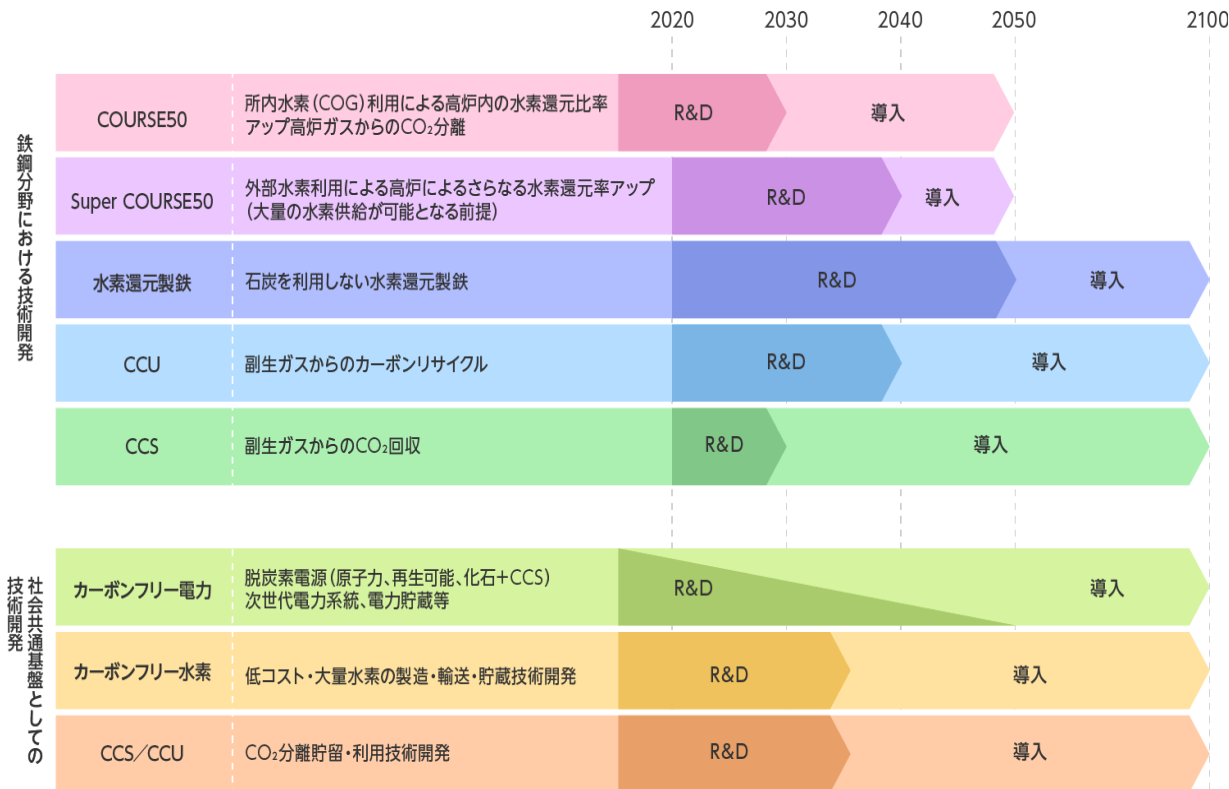


カーボンニュートラルへの挑戦！
2030年以降を見据えた日本鉄鋼連盟の長期温暖化対策ビジョン



- 3つのエコと革新技術開発を2030年以降の長期温暖化対策においても基本とする
- さらに、パリ協定に基づく長期目標（1.5°C目標）を念頭に置かなければ、現在の製鉄技術を超える超革新的技術開発が必要

革新技術開発に向けたロードマップ



一般社団法人日本鉄鋼連盟。"カーボンニュートラルへの挑戦"。一般社団法人日本鉄鋼連盟ホームページ。 <https://www.carbon-neutral-steel.com/>。(参照2024-02-26)

当社の役割

鉄鋼業界の課題にいち早く応えるのが当社の使命

① 輸送プロセスのゼロエミッション化をサポートする船舶技術の導入

内航LNG燃料船「下北丸」



② 製鉄プロセス脱炭素化に伴う貨物(還元鉄・スクラップ・液化CO₂など)の輸送需要に内外航連携し対応



マテリアリティ	リスク	機会	主要な取り組み
最優先である 安全運航の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 事故発生による顧客の信頼失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 事故発生リスクの低減と競争力強化、顧客の信頼維持 	<ul style="list-style-type: none"> 安全運航の更なる徹底により、事故による停船時間を低減 全船年1回の保守検船実施
環境保全・気候変動への 取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> 次世代燃料船への投資が遅れ、環境保全に後ろ向きと評価 次世代燃料の供給インフラの整備が進まない 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの環境負荷低減を重視する顧客と契約獲得 次世代燃料の供給インフラ整備など新たな機会へ参画 	<ul style="list-style-type: none"> メタノール船DF船、アンモニア積載可能LPG DF船など新燃料船へ積極投資 GHG年間排出量を2030年までに2019年比25%削減 バイオ燃料の安定確保
輸送品質向上による 顧客満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> サービス品質の低下に伴う貨物輸送シェア縮小 安定収益基盤が損なわれるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代燃料船を含めた環境対応船の導入促進 製鉄プロセス脱炭素化に伴う貨物の輸送機会増加 	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応船で顧客の脱炭素化に協働 還元鉄、スクラップ、液化CO2など脱炭素化に伴う貨物の輸送需要へ対応
人材の育成・ 評価 D&I 人権	<ul style="list-style-type: none"> 勤労意欲の低下、業務の非効率 人権侵害などによる社会的信用や信頼の失墜、取引機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産性の向上と競争力強化、エンゲージメント向上 人権意識の向上により社会的評価が高まり、多様な人材を確保 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア形成のための教育・研修制度を拡充し戦略業務を担える人材を育成 人権DDの対象範囲拡大 女性・シニアの活躍を促進する職場環境の整備
技術、イノベーション、 DX	<ul style="list-style-type: none"> 既存の仕組みに固執し、必要な変革の遅れ、競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 船舶管理の高度化、事故・災害の予防保全 時代の変化に進んで対処し、他社との差別化、商圏の維持拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 船舶DXを推進し、事故予防保全装置、運航支援システムを整備 デジタルコア人材の育成
健全なガバナンス、 BCP	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス機能不全による企業価値毀損、株価下落 本社機能喪失、事業継続不能 	<ul style="list-style-type: none"> 透明性確保により信用が高まる 輸送サービス提供の継続による社会貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会による中期経営計画などの長期的な課題の継続的なモニタリング ステークホルダーとの積極的な対話を通じ企業価値の向上を目指す BCP(事業継続計画)からBCM(事業継続マネジメント)へ

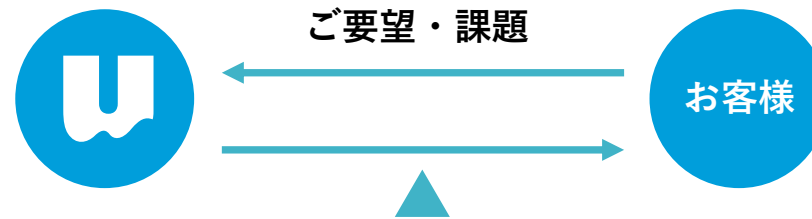
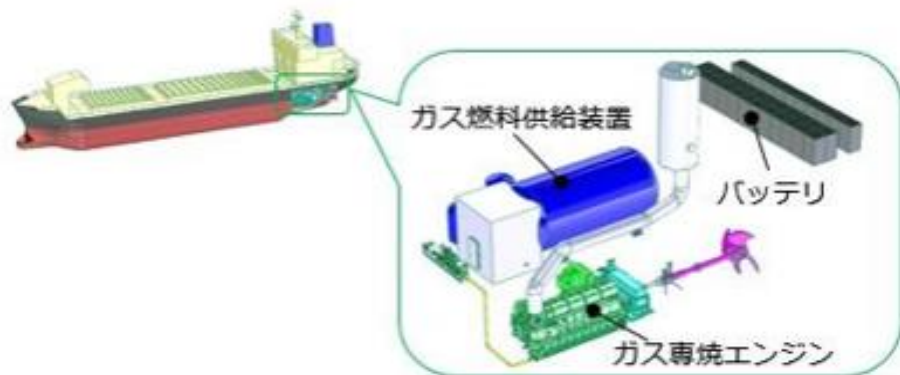
内外航一体となったワンストップソリューションの提案

内外航一体となり積極的に新技術の導入に挑戦し、最適な海上輸送サービスを提供

- 外航と内航をカバーする国内有数の海上輸送オペレーターとして、原燃料のみならず製品やプラントまで、お客様の課題に対してソリューションをご提案します。
- 脱炭素化社会に向けた新たな貨物輸送需要に応え、お客様の脱炭素化プロセスに貢献していきます。

NSユナイテッド内航海運(株)

国内初のLNG燃料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『下北丸』が2024年3月に竣工、従来型船比30%のCO₂削減が期待されます。LNG燃料エンジンで推進力と船内電力を供給し航行を行い、入出港時や停泊時はバッテリーから推進力と船内電力を供給し、GHG排出量を低減します。



ワンストップソリューションを提供

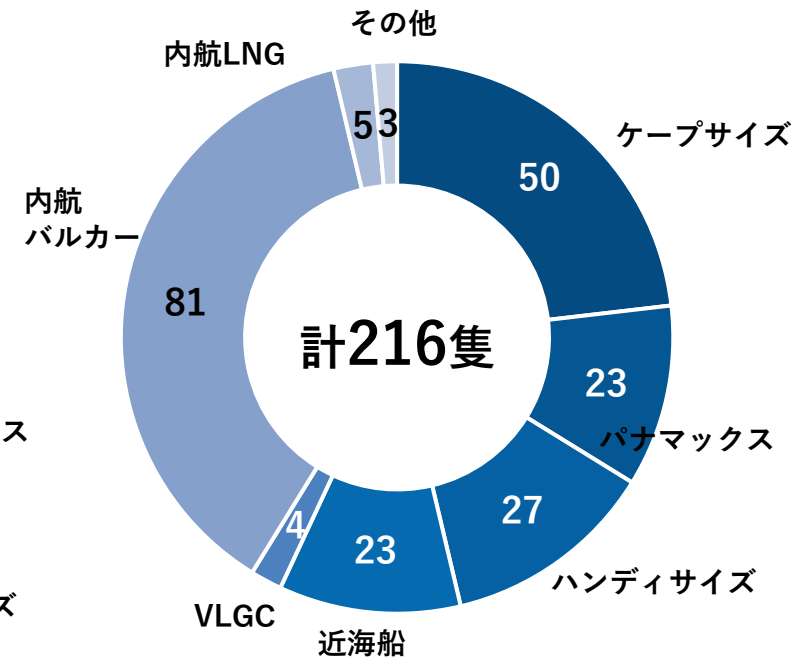
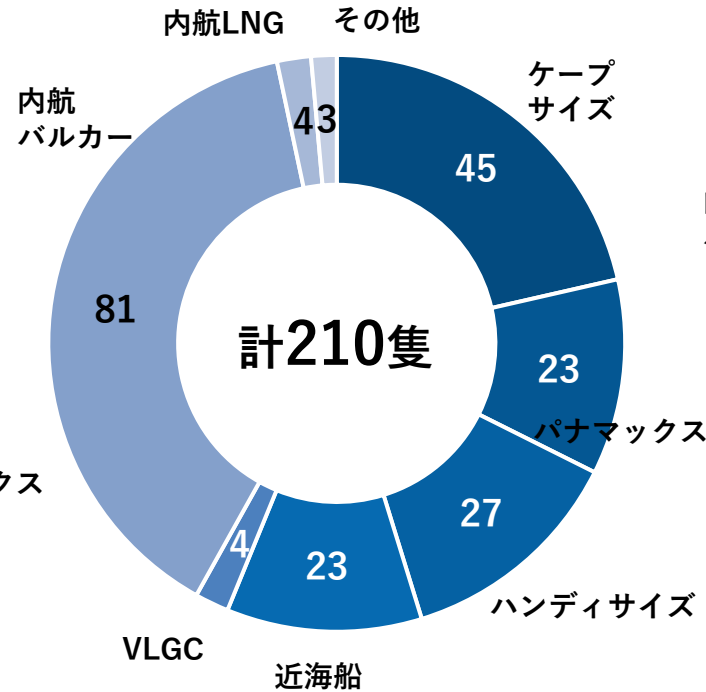
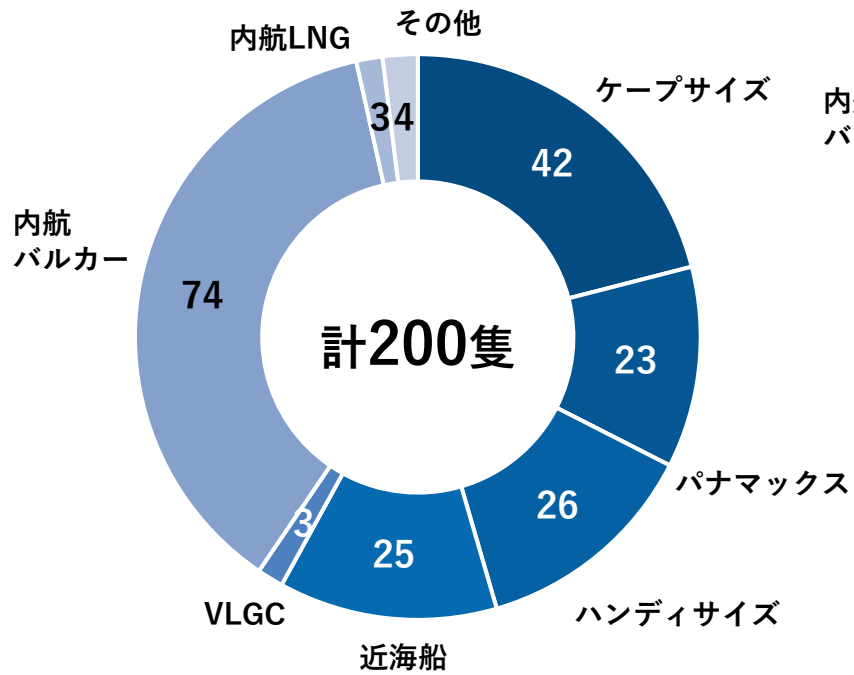
NSユナイテッドタンカー(株)

大阪湾・瀬戸内エリアにおいて大阪ガス株式会社が行うship to ship方式による船舶向けLNG燃料供給事業に参画します。バンカリング船にLNGを積み込み、LNGを主燃料とする船舶へLNGの供給を行うもので、当社グループはバンカリング船の運航と管理を担います。

Ship to Ship方式によるLNGバンカリング事業のイメージ



2023年度末 2027年度末 2030年度末



次世代燃料船

1隻竣工

7隻竣工

20隻竣工

過去10年の中期経営計画とその成果

	Unite & Full-Ahead! II (2014-2016) ～新たな発展へのスタート～			NSU 2021 (2017-2019) ～Next Stage after United for 2021～			FORWARD 2030 (2020-2023) Driving U forward over the next decade			
	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度見込み
売上高 (億円)	1,576	1,371	1,253	1,390	1,511	1,484	1,385	1,959	2,508	2,253
営業利益 (億円)	95	65	66	74	89	70	67	267	325	204
経常利益 (億円)	104	41	46	56	78	55	55	266	334	203
当期純利益 (億円)	86	41	33	66	93	59	61	236	276	169
有利子負債 (億円)	1,259	1,219	1,337	1,257	1,138	1,375	1,492	1,237	1,008	933
自己資本 (億円)	737	754	768	807	890	911	964	1,182	1,374	1,480
総資産 (億円)	2,277	2,175	2,331	2,288	2,235	2,485	2,708	2,749	2,758	2,822
ROE	12.7%	5.5%	4.4%	8.4%	11.0%	6.6%	6.5%	22.0%	21.6%	11.8%
自己資本比率	32.4%	34.6%	33.0%	35.3%	39.8%	36.7%	35.6%	43.0%	49.8%	52.4%
Net DER	1.29倍	1.30倍	1.40倍	1.22倍	0.98倍	1.29倍	1.26倍	0.78倍	0.44倍	0.32倍



ポイント① 実効性の向上

- 独立役員 3名 (1 / 3)
(多様性と発言力の確保)
- 女性取締役 3名
(ジェンダーダイバーシティ推進)

ポイント② 有効性の向上

- 各職場の自律的内部統制
- リスクマップ活動

ポイント③ PDCAの推進

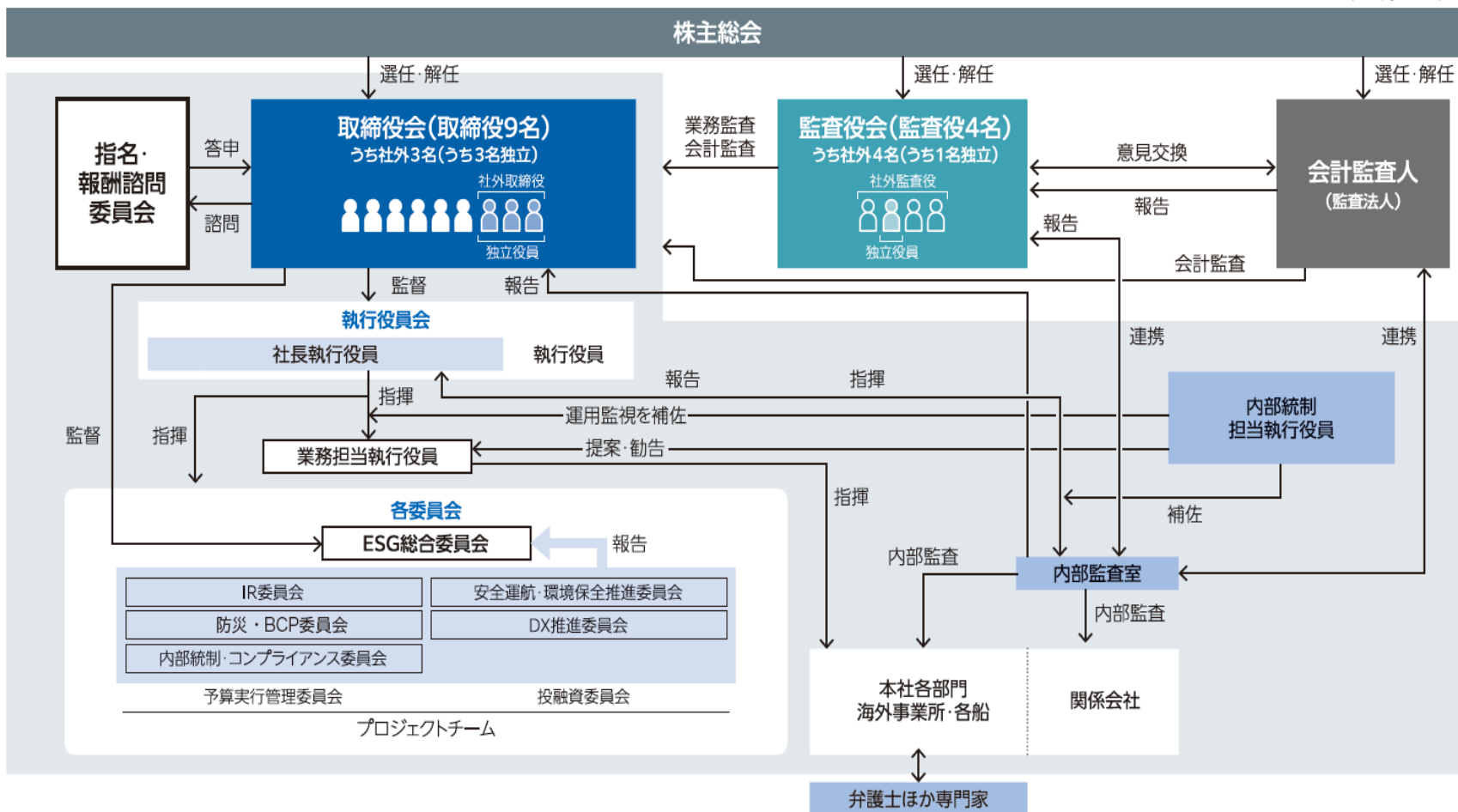
- 取締役会による中期経営計画など
長期的な課題の継続的なモニタリング

ポイント④ ビジネスと人権

- 企業活動における人権尊重
- 人権DDの対象範囲拡大

コーポレート・ガバナンス模式図

2024年4月1日付



4 ページ

中期経営計画の
位置づけ

- **サステナビリティ基本方針**：サステナビリティ経営の基本指針を明確化するため2021年10月に策定、社会的な課題の解決と持続可能な価値創造を目指し、優先的に取り組むべきサステナビリティ経営課題として『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顧客満足の上昇』『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』の6つのマテリアリティを特定した。

8 ページ

外部環境

- **人権DD**：人権デューデリジェンス、企業が人権侵害に関わるリスクを特定し、対処する適切で継続的な取り組みのこと。

10 ページ

2050年GHG排出
ネットゼロに向けた
環境ロードマップ

- **メタノールDF船**：メタノールと重油の両方を燃料として使用可能なエンジンを搭載した船舶。重油と比較してGHG排出量の大幅な削減が見込まれる。
- **Phase 3 船**：IMO（国際海事機関）のEEDI（エネルギー効率設計指標）規制に適合した船舶であり、燃費やエネルギー効率を20～30%向上させ、排出ガス削減に貢献する設計基準を満たしている船舶。
- **グリーンメタノール**：再生可能なエネルギー源から生産されるメタノールであり、製造プロセスにおいてCO₂排出を最小限に抑えられているもの。
- **バイオ燃料**：生物由来の原料から生成される再生可能エネルギー源であり、植物や微生物由来の有機物を利用。
- **ゼロエミ(ゼロ・エミッション)船**：水素やアンモニア等を燃料とする燃焼時にCO₂を排出しない次世代船舶。

11 ページ

事業戦略・成長戦略
I 新規成長事業領域
の拡大

- **アンモニア燃料船共同プロジェクト**：アンモニア燃料船を日本主導で社会実装することを目指し、他国に先駆けて推進システム・船体開発、及び、保有・運航を行う、伊藤忠商事(株)、川崎汽船(株)、日本シップヤード(株)、(株)三井 E&S マシナリー、及び当社によるプロジェクト。

12 ページ

事業戦略・成長戦略
II 既存中核事業領域
の深化

- **LPG DF船**：LPG(液化石油ガス)と重油の両方を燃料として使用可能なエンジンを搭載した船舶。重油と比較してGHG排出量の大幅な削減が見込まれる。



FORWARD 2030 II

Challenge for innovation and further growth with



NSユニテッド海運株式会社

本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれております。これらの記述は、当社が本資料発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、リスクと不確実性を内包するものです。実際の業績は様々な要因により異なる可能性があることにご留意ください。