



#### 世界経済の動向、海運業の市場環境

### 経済は緩やかな成長軌道、 海運業も堅調の見通し

世界経済は大幅な減速を回避し、この先 1 ~ 2年は底堅い成長が続くと見込まれます。米国経済は、移民増や産業政策を追い風とする堅調な設備投資を背景に、一定程度の成長が続くと予測される一方で、中国経済は、不動産セクターの不況の影響がしばらく続くと見られています。日本経済は、2024年の賃上げ率上昇による家計の所得環境の改善などを背景に、先行きは内需主導の成長軌道に復すると予測しています。

海運業の市場環境においては、中国を除くアジア地域や 欧米については経済活動の活発化が期待され、鉄鋼原料や 穀物を中心に堅調な輸送需要を予測しています。船腹供給 面では、渇水に伴うパナマ運河の通航制限、中東情勢緊迫 化を背景とする紅海・スエズ運河の通航懸念など、今後の 動向が注視されます。

#### (1) 海上輸送需要見通し

鉄鉱石は、中国の不動産セクター不況による粗鋼生産の下押しが懸念されるものの、世界全体では鉄鋼原料需要の拡大が見込まれ、輸送需要も堅調な推移が予測されます。石炭は、中国では降水量の回復に伴う水力発電の増加が見込まれることから一般炭輸入の落ち込みが予想される一方で、欧州やアジア地域では鉄鋼生産量が回復傾向となり、世界全体では需要の伸びが見込まれます。穀物は、中国の海上輸送需要が緩やかに上昇すると予想されることに加え、インド、そのほかのアジアで大きな輸送需要の伸びが期待されます。マイナーバルクは、中国を中心にボーキサイトの底堅い需要が見込まれるほか、マイナーバルク全体として堅調な輸送需要と見ています。

#### (2) ドライバルク船腹供給見通し

船主が、主力となる次世代燃料を慎重に見極めていること、また船価の高止まりを受け、新造船発注は低水準で推移しています。加えて、CIIやEU-ETSなどの環境規制を背景に、GHG排出削減のための減速航海が浸透すると想定され、船腹供給の増加は限定的と予測しています。一

方で、中古船価格の上昇により老齢船の解撤が進んでおらず、船腹供給量を下支えする要因になると想定されます。

#### (3) 海運市況

このような貨物需要と船腹供給を背景に、鉄鋼原料や穀物を中心に堅調な輸送需要を受けて、ケープ船市況は比較的堅調な推移が期待できます。パナマックス以下の船型はパナマ運河・スエズ運河を回避することによる輸送トンマイルの伸びが市況の上昇要因として見込まれます。

#### (4) 環境課題

海運業界は、脱炭素化の世界的な機運の高まりとともに大きな変革期を迎えています。2050年に向けたネットゼロ目標を掲げる国々が増える中、海運業界もまた、環境対応船への転換、既存船の運航改善、環境関連投資の拡大など、積極的に取り組みを進めています。脱炭素化への対応の有無によっては各社の競争力および業界構造が変化する可能性があります。NSユナイテッド海運グループとしては、脱炭素化を含めたこれらの市場環境のさまざまな変化に的確に対応し、引き続き持続可能な成長を目指していきます。

#### 2023年度の業績、

中期経営計画「FORWARD 2030」の振り返り

### 2期の過去最高益を含む 3カ年の成果で、 成長に向かう基盤が整う

2023年度の前半は、ドライバルク市況が港湾規制解除に伴う船腹供給の増加や、中国経済の停滞により軟調となる中、効率配船やスポット輸送需要を機敏に取り込むことでフリー船隊が収益に貢献しました。専航船についても、顧客との連携を強化した中長期輸送契約により、引き続き、安定収益を確保することができました。

第3四半期以降は、大型船においては秋以降にブラジル出しの鉄鉱石や南アフリカ出しのボーキサイト輸送が増えたことで上昇し、年明け以降も堅調に推移。一方でパナマ運河の通航が制限されることで迂回コスト・滞船コストが上昇し、中小型船は想定を上回るコスト増となりました。

第4四半期からの円安加速によって収益は押し上げられ、 通期 ROE は 12.5% と中期経営計画の目標である 10% 超 を達成しました。

2023年度を最終年とする中期経営計画「FORWARD 2030」では、三つの重点戦略に取り組んできました。

一つ目の「ブランドカの向上」については、安心と信頼 の「Uブランド」を確立するため、当社の最重要マテリア リティである安全運航に努めました。運航船への検査の徹 底や船員教育の強化などを行ってきた結果、2023年にお ける事故による運航船の停止時間を、2019年と比較して 半減させることができました。

二つ目の「サステナブルな事業構造の構築」については、 世界最大の40万重量トン型鉱石船であるVALEMAXが 3隻竣工するなど、長期安定収益をもたらす基盤事業の強 化を進めるとともに、海外顧客向けの事業比率を高め、収 益機会の拡大を図ることができました。

三つ目の「レジリエントな経営基盤の確立」については、 当初設定した財務目標「2023年度、連結営業利益100億 円以上、ROE10%以上、NetDER1.0倍以下」を2021年 度にいち早く達成し、安定的かつ継続的な配当を実施しま した。

これらの重点戦略の遂行により、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 を整えることができました。今後は、気候変動をめぐる世 界的な動きや海運業を取り巻く市場の変化に的確に対応し つつ、さらなる企業価値向上を目指した事業戦略を実行し ていきます。

2030年ビジョンと新中期経営計画 「FORWARD 2030 II 」の策定

### NSユナイテッド海運 グループのクリーンで サステナブルな未来を描く

当社グループは、新たな中期経営計画「FORWARD 2030 || 」の策定に当たり、2030年に目指す姿としてビ ジョンを定義しました。これによって、当社グループの理 念体系は「パーパス」「ミッション」「ビジョン」「バリュー」 で構成されます。当社の社会にとっての存在価値である

パーパス、これを実現するためのミッションとしての企業 理念に加え、パーパス実現のプロセスにおける 2030年の 姿として改めて制定したものが「ビジョン」です。「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 値のさらなる向上を図る」としました。このビジョンには 私の三つの強い思い、「クリーンでサステナブル」「必要不 可欠な存在 | 「ステークホルダーと協働 | を込めています。

新中期経営計画では、二つの事業戦略・成長戦略を掲げ ました。

一つ目は「新規成長事業領域の拡大」です。カーボン ニュートラル実現に向けて、製鉄会社の脱炭素化に伴う 新たな輸送需要や、次世代エネルギーとして期待される アンモニアや水素など、新たなリキッドバルク輸送需要 の拡大などを的確に捉え、新規貨物向け船隊整備を進め ていきます。

二つ目は「既存中核事業領域の深化」です。メタノール 二元燃料船をいち早く建造し、国内外顧客とともに行う環 境対応として、長期契約による安定収益を確保していきま す。VLGC についても、LPG 二元燃料船を整備し、顧客の 脱炭素化プロセスに貢献していきます。

投資計画につきましては、2030年までに投資余力 3,000億円を確保し、効率的な投資を実行します。既存船 のリプレースなど中核事業への投資は2.150億円、メタ ノール二元燃料化やバイオ燃料の確保といった環境投資に 450 億円、船員訓練センター設立など人材育成と DX 関連 に 100 億円を充てていく計画です。このうち、メタノール 二元燃料船など新燃料船への投資は1,650億円を予定し ています。

中期経営計画の事業戦略を支える4つのポイント

### 財務面および 非財務面で 強い事業基盤を確立

事業戦略を遂行していく基盤づくりとして、極めて重要 となる4つの取り組みを挙げました。

まず、「人的資本戦略」です。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・育成のため、人事制度を刷新しました。挑戦・成果を評価する制度を定着させるとともに、教育・研修制度をさらに拡充します。また、戦略業務に専心できる職場環境の整備・働きやすさの向上を推進することでエンゲージメントを高め、人的資本の価値最大化を目指します。加えて、人権デューデリジェンスの推進、Well-beingの実現により人権を尊重する意識の向上を図ります。

二つ目に、「サステナブルシッピング戦略」を掲げました。「ビジネスと人権」への関心の高まりもあり、船員のWell-being 向上が不可欠であると認識しています。安全運航の徹底のため、船員のWell-beingの最大化・エンゲージメントの向上に取り組むことで国内外の優秀な船員の確保・育成に努め、重大事故・災害ゼロを目指します。さらに新燃料船への配乗・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を進めてまいります。

三つ目として「ガバナンスの強化」は組織の重要な基盤 づくりと考えています。引き続き、取締役会の実効性の向 上に取り組み、中期経営計画の進捗状況の定期的なモニ タリングや、成長戦略など長期的な課題に関する議論を 活性化させ、実効性評価アンケートを通じた運営の改善



を図ります。

そして最後に「人的資本戦略」「サステナブルシッピング戦略」「ガバナンスの強化」を支える「DX戦略」も重要な取り組みです。社員が高度な戦略業務に専心できる職場環境を整備します。また船舶DXを推進し、事故・災害の予防保全、船舶管理の高度化、運航効率改善を目指します。

これらの4つの取り組みは、いずれが欠けても事業戦略の遂行が困難になります。それぞれの取り組みについて目標を設定し、実行状況をフォローしながら、充実を図ります。

#### ステークホルダーの皆さまと共に

### 社会の変化が著しい今、 真のパーパス経営を

当社グループは、グローバルな物流の要として重要な役割を担っています。現在の社会情勢は、環境問題、経済のグローバリゼーション、そして人々の生活様式の変化など、常に進化し続けています。これらの変化に対応し、鉄鋼・電力・一般産業をはじめとする基幹産業に必要な資源やエネルギー等の海上貨物輸送を通じて、これからもグローバルな経済社会を支えていきます。そのために、最新の情報と技術を駆使しつつ、サプライチェーンの各ステークホルダーとの緊密な連携を重視し、効率的かつ持続可能な物流ソリューションを提供していきます。また、海上輸送の最新の知識と技術を習得・共有し、次世代の専門家育成にも努めていきます。

持続可能な未来を実現するための私たちの目標は明確であり、2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることです。これは決して容易ではありませんが、新しいエネルギーによる安定運航、省エネルギー技術の導入、ビジネスモデルの転換など、技術革新と業界内外とのコラボレーションによって、この目標に向かって一歩一歩前進し、必ず達成することができると信じています。

当社グループは、常に社会の一員としての責任を自覚し、明日の世界を今日から支え、未来への道を切り拓いていくことに全力を尽くしていきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご指導・ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

### 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。

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 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

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

#### 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

新日本製鐵株式會社が 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

新健海運股分有限公司(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

2024-2027年度

### FORWARD 2030 II

~ Challenge for innovation and further growth with 🔱 ~

環境対応船の整備を中心に投資を実施。 カーボンニュートラルへの取り組みを通じ 持続的な成長と企業価値最大化を目指す



2024



2024

バンコク駐在員 事務所を開設

2024

内航船として国内初とな

るLNG専焼主機とリチウ

ムイオンバッテリを搭載し

た石灰石専用船「下北

丸」が竣工(NSU内航)

中期経営計画

2024

メタノール二元燃料

大型ばら積み船、

複数隻の建造に関

する覚書を締結

2020-2023年度

#### FORWARD 2030

~Driving 📙 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

ら見た優秀船舶に与えら れる「ベストクオリティー シップ 2023 」を受賞

当社所有船が、水先人か

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 2023

船舶向け LNG 燃料供給事 業への参画を発表(NSUタ

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

Unite & Full-Ahead! II ~新たな発展へのスタート~

中期経営計画

2014-2016 年度

中期経営計画 2011-2013 年度 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

#### 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





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

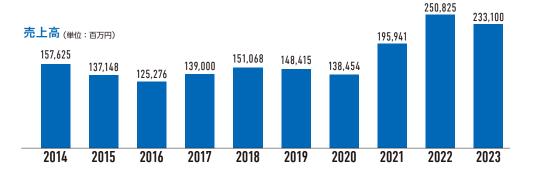
2022

アンモニア燃料船の 基本設計承認を取得



### 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)



### 価値創造プロセス

NSユナイテッド海運グループのパーパス

# 上物流で、共に世界の今をつくる



Uブランドのビジネスモデル

FORWARD 2030

# > 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

● CO₂排出削減効果が見込まれる燃料を含む A重油38千トン、C重油649千トン

#### 財務資本

- 2010年の合併以来、未曽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
- ●前中期経営計画「FORWARD 2030」の実行に 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220隻の船隊
- 世界9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



環境保全、気候を持て0



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

マテリアリティ



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・東南アジアの 物流を支える

人材の質成。採動 D&I /#



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

船舶サイバー犯罪

金融市況変動

地政学的リスク

メガトレンド



#### 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が急務
- 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
- 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の高まり



# FORWARD 2030 II

(2024-2027年度中期経営計画) ▶P18-23

# > OUTPUT

# **OUTCOME**

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 さらなる向上を図る

### 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

9,025<sub>万トン</sub>

#### 人的資本

- 平均総労働時間 1,883時間
- 平均休暇取得日数 15.8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CO₂排出量9.0%減(2019年比)
- 運航船からのCO2排出量 2,156千トン

※人的資本は2023年度単体、自然資本は 2023年1~12月単体、財務資本・製造資本 は2023年度連結データ

#### 財務資本

- ●営業利益 216億円
- ROE 12.5%
- Net DER 0.33倍

#### 製造資本

- ●新造船竣工 3隻
- ●外国人船員の本社での活用促進

#### 社会関係資本

- 造船所との協働で メタノール二元燃料船建造
- ガス会社が行う船舶向け LNG燃料供給事業へ参画
- エネルギー会社との協業で アンモニア輸送を検討

#### 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

- 新規成長事業領域の拡大
- ●既存中核事業領域の深化

#### 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

- 粗鋼生産や鋼材消費量は世界全体では緩やかな伸びが見込まれる。人□増加を背景に高い経済成長が見込まれるインドや東南アジアが海上輸送需要の新たなけん引役へ
- 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



### サステナビリティ重要課題

NS ユナイテッド海運では、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として、6項目を掲げています。これらは中期経営計画においてサステナビリティへの取り組みとして提示している「人的資本戦略」「サステナブルシッピング戦略」「ガバナンス強化」「DX戦略」の4項目に結びついています。

サステナビリティへの継続的な取り組みが 事業戦略・成長戦略を支え、企業価値の向上 につながると考えています。



マテリアリティ	中期経営計画の戦略	リスク
最優先である 安全運航の徹底	● サステナブルシッピング戦略	● 事故発生による顧客の信頼失墜
環境保全・気候変動への 取り組み強化	<ul><li>サステナブルシッピング戦略</li><li>DX戦略</li></ul>	<ul><li>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</li><li>次世代燃料の供給インフラの整備が進まない</li></ul>
輸送品質向上による 顧客満足の向上	● サステナブルシッピング戦略	<ul><li>サービス品質の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>
人材の育成・評価、 D&I、人権	● 人的資本戦略	<ul><li>勤労意欲の低下、業務の非効率化</li><li>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</li></ul>
技術、イノベーション、DX	● DX戦略	● 既存の仕組みに固執し、必要な変革の遅れ、競争力低下
健全なガバナンス、BCP	● ガバナンス強化	<ul><li>ガバナンス機能不全による企業価値毀損、株価下落</li><li>本社機能喪失、事業継続不能</li></ul>

#### マテリアリティ特定プロセス

### STEP

事業環境が大きく変わる中で、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2030年のありたい姿を設定。これを実現する上で、機会・リスクとなりうる項目を抽出。

### STEP 2

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、自社にとっての重要 性、ステークホルダーにとっ ての重要性の両側面から優 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。サステナビリティ委員会が傘下の各委員会を通して、マテリアリティへの取り組み状況をモニタリング・評価・管理する体制を構築。

#### 機会主要な取り組み

- 事故発生リスクの低減と競争力強化、 顧客の信頼維持
- 安全運航のさらなる徹底により、事故による停船時間を低減
- 全船年1回の保守検船実施

- 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



- メタノール二元燃料船、アンモニア積載可能 LPG 二元燃料船など 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
- 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



- 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

- 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



- 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
- 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



- 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

- 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



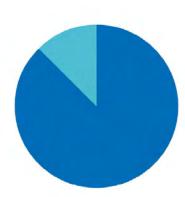
- 取締役会による中期経営計画などの長期的な課題の 継続的なモニタリング
- ステークホルダーとの積極的な対話を通じ、企業価値の向上を目指す
- BCP(事業継続計画)から BCM(事業継続マネジメント)へ

### 数字で見るNSユナイテッド海運グループ

### 売上高 (2023年度)

# 2,331億00百万円

### 売上高 事業別内訳 (2023年度)



外航海運事業

2,043億 36百万円

内航海運事業

287億 64百万円

### 売上高 地域別内訳 (2023年度)

1億10百万円 0.05% アジア(日本を除く)

202億89百万円

中近東

4億83百万円

--

627億20百万円

その他 **69**億**83**百万円 オーストラリア **760 億 78** 百万円 32.64% 北米・南米(ブラジルを除く) 436 億 16 百万円

4**30** 億 10 百万 18.71%

> ブラジル **228 億 21** 百万円 9.79%

運航船腹総数



**216** <sup>±</sup>

運航船腹総重量



1,393万重量トン

貨物輸送量



9,025 The

従業員数



649<sub>2</sub>

GHG排出量



2,715

設備投資額



133億11百万円