



NS UNITED REPORT 2022



NS ユナイテッド海運株式会社
NS ユナイテッド・レポート 2022年 3月期



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。

経営理念

1. 信用・信頼

信用・信頼される堅実な経営を実践し、
グループ全体の企業価値を高めます。

2. 安全運航・環境保全

常に船舶の安全運航に努めるとともに
船舶運航技術の向上に向け日々研鑽を積むことにより
海洋をはじめとする地球環境保全の一翼を担います。

3. お客様への即応・自己変革

お客様の要請に即応しつつ自らも変革に努め、
さらなる進歩を目指して挑戦します。

4. 人を育て活かす

人を育て活かし、働く喜びを実感できる
活力溢れるグループを築きます。

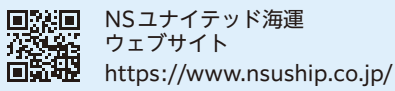
目次

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「より確かな安全を求めて」	22
	Topic 2 環境保全「カーボンニュートラルへ 環境保全活動を促進」	26
	Topic 3 コーポレート・ガバナンス「中長期的な成長に向けて果たす役割とは」	28
	Topic 4 人材確保・育成「多様な社員が描く、これからの NSU」	30
Part 3	NSユナイテッド海運の価値創造 ～事業・ESG・財務～	33
	事業概況と戦略	34
	サステナビリティ	40
	環境	42
	社会	46
	コーポレート・ガバナンス	50
	役員一覧	55
	財務・非財務データ	56
	用語解説	58
	会社概要	59

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めるだけでなく、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。



● **対象期間**
2021年4月1日～2022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。



Management Message

マネジメントメッセージ

サステナビリティ経営を
柱にしたUブランドが描く
価値創造ストーリー

NS ユナイテッド海運株式会社
代表取締役社長

谷水一雄

昨年度はコロナ禍からの急速な回復局面となり、一年前にはこういう展開になるとは想像しえなかったところで、外部要因にも恵まれ、統合以来の最高益を達成することができました。NS ユナイテッド海運（NSU）グループは、2010年旧新和海運と旧日鉄海運の統合により、バルク輸送を中心にインダストリアルキャリアとコモンキャリアを融合させ、大型船から小型船まで、そして外航から内航まで、といったビジネスモデルを展開し、今日に至っています。鉄鋼をはじめ、基幹産業が必要とする日本発着のカーゴを中心に、サプライチェーンの一角を担う船社として、その存在感を出すことができるようになりました。

企業の規模が拡大しグローバルに展開する中では、その事業活動は従来以上に社会に対する責任を伴うものとなります。さらに重要なことは、企業は社会との関係の中でそのあり方が問われ、それは時代の要請とともに常に変化していくということです。当社も海上輸送を通じて、経済・社会の発展と人々の暮らしの向上に貢献しながら、常に果たすべき役割や責任を自らに問いかけなければなりません。我々に何ができるのか、自らを動機づけ、絶え間ない進化が求められているのです。

世の中では戦後世界の地殻変動が起きつつあると言われています。戦後は豊かさを目指し、冷戦後には利益や効率を至上とする資本主義社会が進展し、現在ではその帰結に対する反省と次の社会のあり方に向けた議論が展開していることはご存じのとおりです。現在、気候変動に代表されるように世界的に社会問題の深刻化が叫ばれるようになり、国連の持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定などの場でその解決に向けた動きが加速化しています。また、それを象徴する社会の価値規範としてサステナビリティが共有される時代となり、これ自体は90年代から意識され始めた言葉ですが、現在ではより支配的となりました。今だけではなく将来世代にわたり持続可能な成長を求めるというサステナビリティが、世界のキーワードになっていくでしょう。

そのような流れの中で、企業活動においてもサステナビリティと経営の一体化・トレードオンを求める動きが急速に広がっています。かつては市場の失敗と言われ、環境や社会問題は企業の外に外部化されてきましたが、もはや許されません。外部性の内部化が急速に意識されるようになり、企業も事業を通じて社会課題の解決に取り組むことが求められ、それぞれの業態・歴史や強み・弱みを真摯に振

り返し、次の時代の競争優位を模索していかなければなりません。

当社としても事業におけるステークホルダーの皆さまとの関係をより重視し、発足以来の企業理念の上にSDGsへの理解を深め、今まで以上に経済価値・環境価値・社会価値を合わせた三つの価値向上を追求していく所存です。これまで築いてきたブランド価値や競争優位に一層磨きをかけ、環境問題や社会の要請に応じた事業展開に適切に対応することにより社会性と収益性を備えた企業を目指します。昨年取締役会の下で、これらをサステナビリティ基本方針としてとりまとめたところです。

現在、国際海運の最大の課題は気候変動対応です。IMOの下で一体となって海上輸送の低炭素化を目指しますが、当社は昨年「2050年カーボンニュートラル実現」を目標として掲げました。具体的な道筋はこれからであり課題は山積ですが、我々の果たすべき役割と認識し、積極的に取り組んでいきたいと考えます。

当社は、こういった認識の下で、あらためて社会との関係の本質、社会にどのような価値を提供するのかを再度整理し、変わらない姿として、当社の存在意義（パーパス）を言葉「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」に表し、共有することができました。海は世界を隔てるものではなく世界をつなぐものなのです。

社員にとっても、働く会社のパーパスは重要です。何のために働くのか？何か大きな役割の一部に関わっているということ、そしてそこで自分が必要とされていると感じることが仕事のやりがいや内発力につながるはず。論語に「知・好・楽」という言葉がありますが、「楽」の次に「役」に立つことが抜けていると思いませんか？最近のアスリートは「五輪での競技を楽しみたい」だけではなく「五輪での活躍を通じて皆に勇気を与えたい」と言っているのがとても印象的です。

サステナビリティを支えるESGへの取り組み、具体的に後に出てくる六つのマテリアリティに挑戦することを通じて、リスクをミニマイズするだけでなく、これを事業の機会としてとらえ企業価値の向上につなげていく。先が見通しにくい中で求められるのは、長い時間軸の中での適切なマネジメントです。取締役会のガバナンスの下で、サステナビリティを組織文化、経営プロセス、戦略、ビジネスモデルに組み込み、目標に向かって歩みを進めてまいります。

世界情勢を踏まえた 今後の事業環境について

世界経済や海運は、基本的に昨年のコロナ禍からの回復基調が続いています。中国のゼロコロナ対策やロシア・ウクライナ情勢など下押し圧力はあるものの、堅調な米国経済が後退するような事態にならない限り、大きく腰折れすることのない展開を予想しています。あわせてこれからの新しい時代の秩序づくりや経済関係構築など、これまでの長かった閉塞感から抜け出し、活性化された時代が到来する予感もします。一方、資源エネルギー価格の高騰、船価の上昇、そして資本コストの上昇など投資環境は大きく変わりつつあり、慎重な運営も求められます。

今回ははっきりしたのは、世界の中で、アジアの中で、日本の役割やポジションの重要性が自他ともに再認識されたこと。我々も海運のリーダーとして気候変動など重要課題の解決に向けて、諸外国と連携し、期待に応えていかなければなりません。

私たちのバリューである「Uブランド」をベースに強みの深化を図る

「Uブランド」とは、統合以来、積み上げてきた当社のバリューである信用・信頼がベースとなった無形資産。具体的にそれにつながるのは、安全運航の徹底、海上輸送に伴う環境保全、そしてきめ細かい顧客対応などです。船はチームワークで動かすもの、支える一人ひとりの社員や職場環境が源であり、安心と信頼のUブランドとしてその強みの深化を図っていきます。

NSUの社会に対する存在意義

先ほども触れたように、パーパスを当社と社会との本質的な関係のあり方として、当社が提供する価値は何か、社員と対話しながらまとめていきました。先が見えづらい中で当社にとって起点となるものであり、常に立ち返るロードスターのようなものです。あらためて言葉にすることは大切だなと感じています。また世の中はダイバーシティの

時代と言われていますが、組織として求心力となるインクルージョンがなければなりません。

市場や事業環境に合わせて 変化し続ける事業モデル

冒頭に触れた当社のこれまでの事業モデルは、環境変化とともに継続的検証が必要だと考えています。市場という点では、鉄鋼業はじめ産業構造の変化に伴い、これまでお世話になってきた日本発着のカーゴが少しずつ減少していくと言われています。カーゴという点では 2050 年カーボンニュートラルに向けて石炭に代表される化石燃料からアンモニアや水素といった液体へのシフトが進むことが予想され、新しいサプライチェーンが必要になります。顧客との関係では、長期安定の重要性は変わりませんが、やはりカーボンニュートラルへの取り組みなど、環境や社会への貢献が差別化として評価されることが予想されます。内部リソースの面では、これからの競争力を左右する技術開発やインフラ構築とそれに伴うリスクについて、これまでのように一社では対応できないことが増え、官民含めた関係者との協働が必要となります。当社として、自社の内部リソースを総点検しつつ想いを共有するパートナーとの連携を探っていきます。

六つのマテリアリティを掲げ さまざまな問題に取り組む

詳細は 14 ページを見ていただきますが、ここでは以下二つについて補足しておきます。

一つは、人的資本です。コーポレートガバナンス・コードの導入により、財務面では企業の収益性が、非財務面ではサステナビリティ課題への取り組みが強化され、現在では企業価値の源泉として人への取り組みがフォーカスされています。かつて高度成長を支え、称賛された日本の人事制度も社会の変化を受けて見直していく必要があります。経営として求められる人材像は何か、現状と、あるべき姿の検証、一方で社員の心はどうか、評価と処遇、多様性、能力発揮や成長の機会、働き甲斐など。経営の観点と人の観

点、この二つをつなぐことができるような仕組みを構築できればと考えています。

もう一つは、顧客満足について。ESG に取り組むことにより環境価値や社会価値を上げることができても、それをプラスの経済価値に結びつけることができなければ道半ばです。それを結びつけるのが顧客価値・顧客満足であり、これが価値の本質となります。最も重要な課題である気候変動対応には、新燃料船の導入など多額の投資が必要になります。規制と経済的手法などインセンティブに向けたルールづくりも必要となりますが、当社としては、荷主との間で築いてきた価値を共有するという関係を土台に、気候変動対応においても WIN-WIN となるような協働の取り組みを粘り強く展開していきます。

中期経営計画の後半における 課題と取り組み

中期経営計画の後半に向けた最重要課題は、2050 年カーボンニュートラルに向けて当社が直面するリスクと機会を評価し、中長期にわたる時間軸を適切に意識しながら事業戦略を実行に移していくことで、具体的な取り組みは以下の三つです。

一つめは、当社のカーボンニュートラルへの取り組みです。ロードマップとそれに向けた船づくりの具体化ですが、現在の中期経営計画の位置づけは 2025 年以降を見据えた準備期間となります。まずは手前の 2030 年の目標（2019 年対比 20%削減）をどう実現するか。出力面での規制や運航燃費改善に加え重油からの燃料転換が必要になります。ゼロエミッション燃料として現在グリーンイノベーション基金もいただき注力しているアンモニアや風力の活用など技術課題と評価、そして何よりその実証船をいつ頃導入するのか、さらにゼロエミッション船普及までの移行期の対策をどうとっていくのか、必要な投資やコストはどうなるのか、こういった内容をあらためて整理していくことが課題です。

二つめは、鉄鋼業のカーボンニュートラルへの貢献です。最大荷主である鉄鋼業の取り組みが本格化する中で、スコープ 1 排出量削減に必要なグリーン原燃料のサプライチェーン構築に向けて内外航で協力していかなければ

なりません。

三つめは、社会のカーボンニュートラルへの貢献。現在そのキーとしてアンモニアや水素が取り上げられています。また二酸化炭素の輸送もアンカーとして重要になってきます。当社はこれまでバルク輸送にシフトしてきましたが、昨年このポートフォリオを見直し、成長分野の一つとしてももう一度リキッド輸送に取り組むべく関係者との協働や準備を開始しています。

ステークホルダーの皆さまへ

今年からプライム市場に上場し、皆さまの期待に一層応える企業となるよう全力で取り組んでまいります。いい会社とは何か？この永遠の問いに対する答えに向けて、そしてその実現に向けて、取締役会と執行サイド・社員が想いを一つに一体となって取り組んでいきたいと考えています。何卒ご支援を賜りますようよろしく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。



2013

当社運航船がインド西岸で
遭難者 11 名を救助

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

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

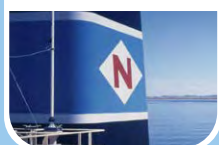
両社が合併し

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

日本製鐵という安定的な
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



2022

日本製鐵向け大型鉱石
船でバイオディーゼル燃
料による試験航行を実施

2022

SAKURA BRIGHT が、水先人から見
た優秀船舶に与えられる「ベストオリ
ティープ 2021」を受賞。当社運
航船は 3 年連続の受賞

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

2018

2008 年以来 10 年ぶりとなる
中間配当を実施

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

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



2021

帆を利用した風力による低燃費技術の
共同研究を発表

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 (内航)

中期経営計画

2011-2013 年度

Unite & Full-Ahead!

~新たな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

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



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

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 (内航)

2020

BCP 強化、在宅勤務制度を導入



2020

バイオマス燃料運搬船
「いぶき」竣工

売上高 (単位: 百万円)



合併以来の
最高益を記録

Value Creation Process

価値創造プロセス



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**

つくる責任、未来へつなぐ責任を果たす

U Uブランドのビジネスモデル

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

INPUT

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40千トン、C重油688千トン

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

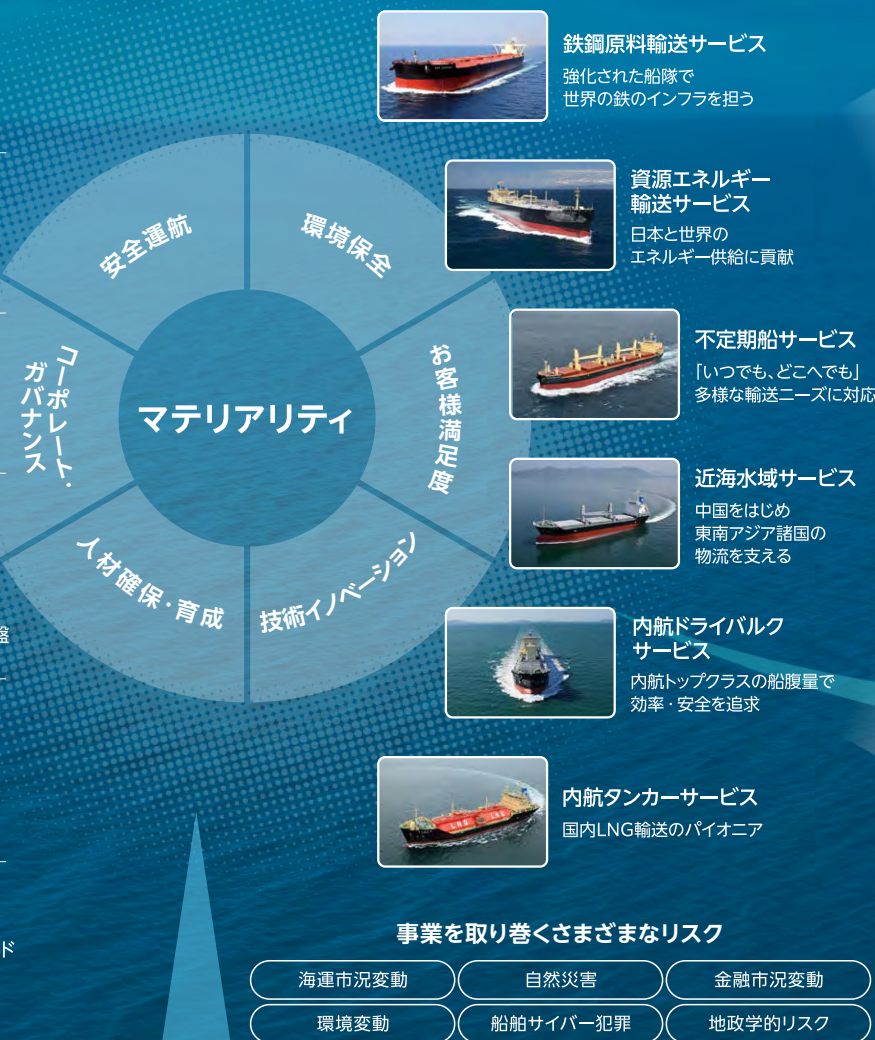
製造資本

- 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

事業サービス



OUTPUT

3つの重点戦略

ブランド力の向上

安心と信頼のUブランド

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

2023年度における財務目標

- 営業利益 100億円以上
- ROE 10%以上
- Net DER 1.0倍以下

環境目標

CO₂排出量
2030年 2019年比20%削減
2050年 ネットゼロ

OUTCOME

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

**2030年の
ありたい姿**

収益性と社会性を
兼ね備えた企業

メガトレンド

事業環境の変化

- 気候変動抑制や資源循環促進など持続可能な社会の実現に向けた気運の高まり
- デジタル化など技術進歩が加速

海上荷動きの見通し

- 鉄鉱石の日中向け海上荷動きは2020年代半ばまでにはピークアウトするが、新興国の需要拡大により世界全体では2030年までは漸増
- 新興国の人口増と生活水準向上により食料・エネルギーの海上荷動き増

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Sustainability

サステナビリティ重要課題





NS ユナイテッド海運では、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、

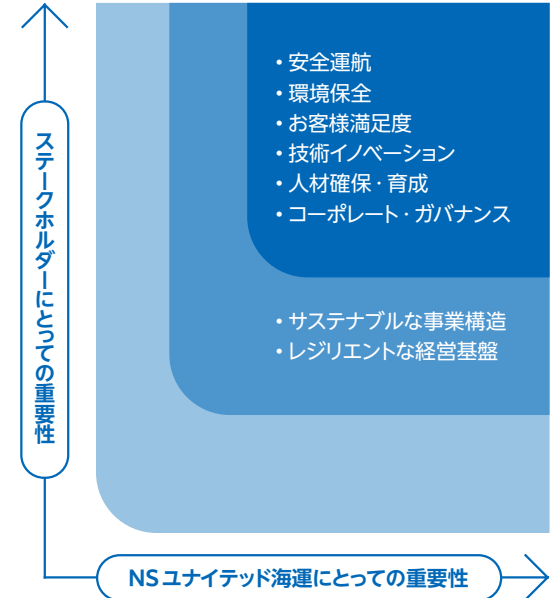
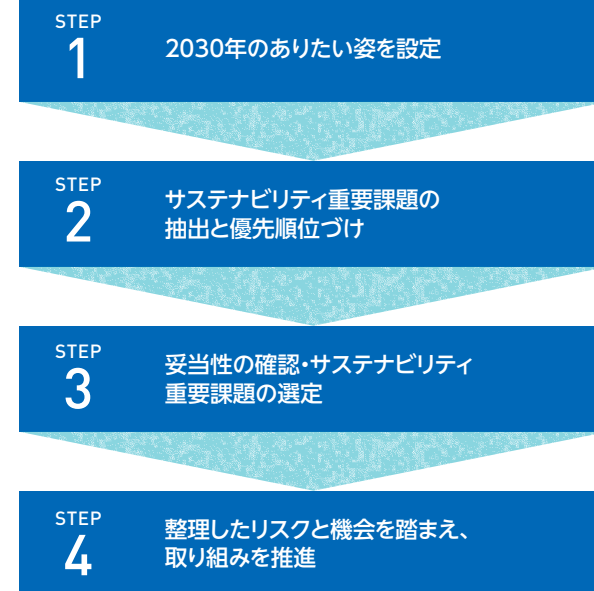
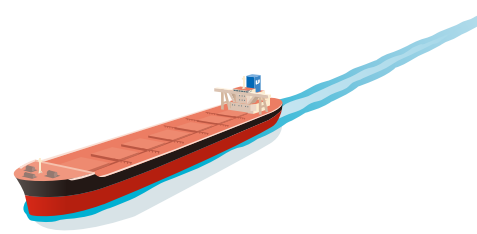
サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を選定しました。

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。

当社では中期経営計画のタイトル「FORWARD 2030」が示すとおり、まず 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、ESG 経営を実践するためのサステナビリティ重要課題「安全運航」「環境保全」

「お客様満足度」「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」の6つを選定。外部環境の変化を考慮しつつ、課題ごとにリスクと機会を整理し取り組んでいます。

マテリアリティ	関連情報掲載ページ	リスク	機会	主要な取り組み	貢献する SDGs
安全運航	P22 ～ 25	<ul style="list-style-type: none"> 事故に伴う信用力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 安全輸送を重視するお客さまの信頼獲得 	<ul style="list-style-type: none"> SAKURA BRIGHT が日本水先人連合会より「ベストクオリティシップ 2021」受賞 NSU MILESTONE が 7 年連続無事故・無災害・無疾病を達成 	    
環境保全	P26 ～ 27 P41 ～ 45	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料輸送需要の減少 環境規制の強化による事業への影響 	<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お客さまの信頼獲得 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 	<ul style="list-style-type: none"> ESG 総合委員会発足、環境保全推進グループ設立 サステナビリティ基本方針策定、パーパス設定 アンモニア燃料船プロジェクトがグリーンイノベーション基金事業に採択 バイオディーゼル燃料による試験航行実施 	        
お客様満足度	P34 ～ 39	<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"> 顧客の脱炭素化ニーズへの貢献、情報提供による差別化 Uブランド向上がもたらす新規顧客・商圏の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外顧客に向け次世代燃料船、省エネ船に関連した情報提供、提案営業の強化 	    
技術イノベーション	P17 P27 P43 P47	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新の対応遅れによる事業機会の喪失 新技術の台頭に伴う既存船腹の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> 先進技術活用による輸送の最適化と競争力強化 高度 IT 化に伴う輸送サービスの環境性能の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 帆を利用した風力による低燃費技術の共同研究を発表 LNG 専燃エンジン + バッテリハイブリッド推進システム船建造合意（内航） 省エネデバイス導入や燃費削減のための運航サポートシステムの研究 	    
人材確保・育成	P30 ～ 32 P46 ～ 49	<ul style="list-style-type: none"> 日本における少子高齢化に伴う船員不足 適切な対応をしない場合の事業継続リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革による労働生産性の向上と競争力強化 事業環境の変化への対応力強化 	<ul style="list-style-type: none"> フレックス勤務制度、在宅勤務制度を導入 リモート検船による安全意識の向上・船員教育 	   
コーポレート・ガバナンス	P28 ～ 29 P50 ～ 55	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス機能不全に伴う事業継続リスク 法令違反による信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な成長基盤の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 東京証券取引所プライム市場に移行 社外取締役を 4 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 	 



FORWARD 2030

価値創造の戦略

中期経営計画「FORWARD 2030」

Driving U forward over the next decade

次の10年のさらなる飛躍を求めて、現行の中期経営計画（2020～2023年度）を策定してから2年が経過しました。

前半2年の取り組みの成果を次なる事業経営の基盤として、後半2年で外部環境の変化に適応した戦略を実践し、引き続き収益性と社会性を兼ね備えた企業を目指していきます。

三つの重点戦略に基づく前半2年の実績

重点戦略 1 ブランド力の向上

安心と信頼のシンボルとしての「Uブランド」を向上させるため、「環境保全」「持続可能な社会への貢献」「企業統治」を中心とした「ESG経営」に取り組んでいます。

- 2020年10月
ESG総合委員会発足、環境保全推進グループ設立
代替燃料船開発プロジェクトへの参画やバイオ燃料のトライアル実施、TCFDシナリオ分析など施策を推進中。
- 2021年10月
サステナビリティ基本方針の策定、パーパスの策定
- 2022年4月
東京証券取引所プライム市場へ移行

重点戦略 2 サステナブルな事業構造の構築

ボラティルな海運市況に耐える安定した収益基盤と、重要性が高まる社会的価値としてのサステナビリティ、この双方の向上を図り、収益性と社会性を兼ね備えた事業構造を構築しています。

- 当社の戦略的船隊整備の象徴の一つ、VALEMAXをはじめとする新造船竣工により、長期安定収益を支える柱が完成
- 海運市況高騰下で発注した高コスト船舶の売却や定期用船契約の期限前解約など、構造改革により収益力を強化
- 従来からの太宗貨物である鉄鋼原料、鋼材のほか、バイオマスや穀物輸送などの長期契約・スポット輸送を拡充

重点戦略 3 レジリエントな経営基盤の確立

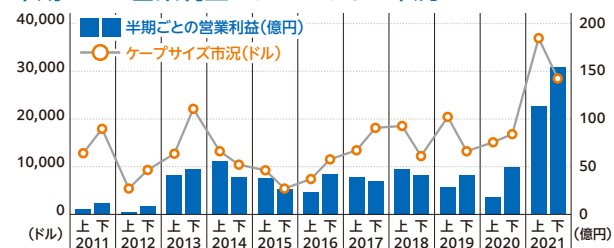
不測の事態に備えた事業継続計画（BCP）を継続的に改善し、また事業環境の変化に即応可能な堅固な財務基盤の構築を進めています。

- 在宅勤務制度やIT強化によるリモートワーク体制構築
- 事業ポートフォリオの精査や投資社会性評価によるリスクマネジメント強化
- 財務運営方針に沿った有利子負債圧縮と為替リスクへの対応

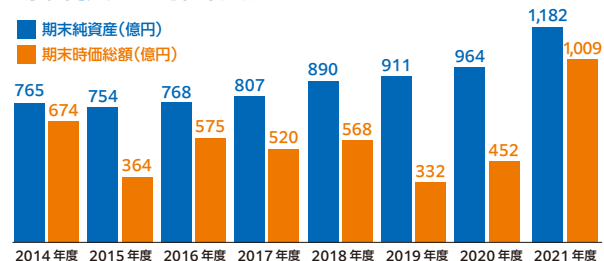
中期財務目標を前倒しで達成

	目標	2021年度実績
営業利益	100億円以上	267億円
ROE	10.0%超	22.0%
Net DER	1.0倍以下	0.78倍

半期ごとの営業利益とケープサイズ市況



期末純資産と時価総額



外部環境の変化に適応した後半2年の戦略

前半2年の取り組み成果と課題

- | 成果 | 課題 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外顧客との長期契約を中心とした安定収益基盤の拡大 ● 将来の資金需要に備えた堅固な財務基盤の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客や社会の GHG 削減に直結する事業の推進 ● 船舶の燃料転換、燃費削減に向けた研究開発 ● 業務効率化や環境負荷低減のための DX 推進 |

今後の外部環境変化

- | リスク | 機会 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 燃料油・資材価格のインフレーション ● ゼロコロナ政策をはじめとする統制強化による中国経済の減速 ● 高炉や火力発電における化石燃料需要の縮小 ● 環境技術の発展による在来型船腹の陳腐化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学的リスク拡大とグローバル経済の分断がもたらすトレードパターンの変化 ● インドをはじめとするアジア諸国・新興国のさらなる経済発展 ● 次世代燃料船、省エネ船に対する需要の増加 ● 脱炭素社会に向けた新たな貨物需要の発生 |

海上輸送の変化を先取りした営業戦略

ロシアによるウクライナ侵攻以降、欧米諸国を中心としたロシア産資源・製品の輸入制限が広がりを見せています。当面は輸入先をシフトする動きが続き、従来のトレードパターンに変化が見込まれることから、当社海外拠点と連携しつつ代替輸送需要への対応に努めます。

また長期的には、人口増加と経済成長に伴うインフラ整備の加速化が見込まれるインドをはじめとしたアジア新興国における商権の捕捉に注力するとともに、環境負荷の低減につながる鉄鋼生産やエネルギー転換など国内外顧客の

地球温暖化対策に直接貢献できる事業を開拓すべく、社外関係者との連携強化を進めていきます。

ESG経営を推進するための投資戦略

排出量取引や炭素税導入に向けた議論が活発化する中、当社においてもICP（インターナル・カーボンプライシング）を本格導入し、収益性と社会性を両立させた投資判断を評価軸に加えました。脱炭素に向けた新技術の研究開発や船隊整備を将来への戦略投資と位置づけ、堅固な財務基盤を背景に、時機を逃すことなく投資を実行します。

2050年カーボンニュートラルの目標達成を見据えた研究開発

気候変動問題に対する社会的責任は極めて重要であり、当社グループにおいては「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」「2050年までにネットゼロ」を目標として掲げています。目標達成に向け、アンモニアなど代替燃料船舶の実用化や燃費削減のための運航サポートシステム、省エネデバイスの研究を推進しています。



アンモニア燃料船イメージ

業務効率化や環境負荷低減を目指したDX推進

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、生産性の向上を図ります。また、運航データや港湾データを整理、検証することで最適な配船計画、運航業務を目指します。

Financial Strategy

財務戦略メッセージ



2021年度の振り返りと2022年度の業績見通し

2021年度における外航海運事業は、コロナ禍からの回復に向けた行動制限の緩和により経済活動が活性化し輸送需要が持ち直したことから、ドライバルカー全般にわたり海運市況が大きく改善しました。内航海運事業も、コロナ禍により減退していた需要が回復に転じ鉄鋼および電力関連貨物の輸送量が伸びたほか、LNG や LPG の輸送量も当初の見通しを上回りました。これにより、2021年度の連結業績は経常利益 266 億円と当社合併以来最高となる利益を上げることができました。

2022年度の海運市況は、引き続き新造船の竣工量が少なく船腹供給の伸びが低水準に留まるのに対し、穀物のほか非鉄金属などマイナーバルクの旺盛な輸送需要により海上荷動きの伸びが船腹供給を上回るとの見通しから、船腹需給は引き締まったものになると思われます。ロシアによるウクライナ侵攻は、海上荷動きが減少し船腹需給が緩む側面と、ロシア・ウクライナに代わる地域からの貨物輸送による輸送トン・マイルの伸びが船腹需給を引き締める両方の側面があります。中国ではエネルギー不足や北京オ

リンピックに向けた環境政策により抑制されていた鉄鋼生産が 2022 年には回復するものと期待されていましたが、ゼロコロナ政策の継続により経済活動が停滞していることから、海上荷動きは昨年並みに留まる見通しです。また、2021 年は新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた港湾検疫の強化による船腹の不稼働が海運市況の大幅な上昇を招きましたが、検疫体制の緩和により船腹の稼働率が徐々に回復していることから、2022 年度は昨年のような海運市況の高騰はなくファンダメンタルな船腹需給に見合った水準で推移すると考えております。

為替相場につきましては、収入の大半がドル建てとなっている当社において円安ドル高は業績の底上げ要因となること、日本の貿易収支悪化や日米における政策金利の格差拡大により、一時、ドル円相場は 1 ドルあたり 130 円を超える円安となり、これら堅調な海運市況や為替相場を受けて 2022 年度の業績見通しは過去最高益だった昨年度をさらに上回る業績を予想しています。

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

的に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、2020 年度末に 1,492 億円あった有利子負債を 2021 年度末には 1,237 億円まで削減いたしました。

投資につきましては、ESG 経営の実践として投資リターンとともに社会性を追求するとの方針から、投融資委員会において資本コスト（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審査を行い投資の妥当性を判断しております。新造船の建造については、内航部門で 2019 年にハイブリッド推進システム搭載船「うたしま」を就航させたのに続き、2024 年には内航貨物船として国内初となる LNG 燃料船の就航を予定しています。一方、外航部門では、これまで進めてきた船隊整備計画が一段落していることから、現在は CO₂ 排出削減が期待できる LNG 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。また新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の支援を受けた開発プロジェクトに参画し、燃焼時に CO₂ を排出しないアンモニアを燃料とする船舶の実現に取り組んでおります。これらカーボンニュートラルに向けた取り組みには多額の資金が必要となることから、次世代燃料船の竣工が本格化する 2020 年代半ばまで新造船の発注は必要不可欠なものに留め将来の資金需要に備える所存です。

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画「FORWARD 2030」では、最終年度であ

る 2023 年度に営業利益 100 億円以上、ROE 10% 以上、Net DER 1.0 倍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を構築すべく構造改革を進めておりましたところ、2021 年度は海運市況の追い風を受けて、営業利益 267 億円、ROE 22.0%、Net DER 0.78 倍と 2 年前倒しで目標を達成することができました。今後の見通しとして、エネルギーなど広範におよぶ資源価格が高止まりすることで世界経済が減速し海上荷動きに影響を与える恐れがありますが、かかる事業上のリスクに対し細心の注意を払い、2022 年度も引き続き中期経営計画に掲げた財務目標を達成すべく取り組んでまいります。また当社では中期経営計画を通じて企業価値の向上を追求するとともに持続可能な社会の実現に貢献することの方針のもと、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の輸送など、戦略的事業領域の拡大を目指した活動を続けております。

株主還元

将来の成長に必要な内部留保資金を確保しつつ株主の皆さまへの安定した利益還元として、連結業績に対しおおむね 30% をめどとする配当を継続的に行ってまいります。また、2022 年 4 月、東京証券取引所の市場区分再編に伴い東証一部からプライム市場に移行しました。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、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に沿った情報開示を行うなど、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まいります。

財務状況

	2018	2019	2020	2021	2022(予想)
現金及び現金同等物(億円)	267	198	276	312	400
有利子負債(億円)	1,138	1,375	1,492	1,237	1,040
自己資本(億円)	890	911	964	1,182	1,350
Net DER(倍)	0.98	1.29	1.26	0.78	0.47
ROE(%)	11.0	6.6	6.5	22.0	20.5
営業キャッシュフロー(億円)	200	169	227	329	390
投資キャッシュフロー(億円)	△50	△399	△250	1	△20
(減価償却費)(億円)	(146)	(150)	(179)	(177)	(170)

At a Glance

数字で見るNSユニテッド海運グループ

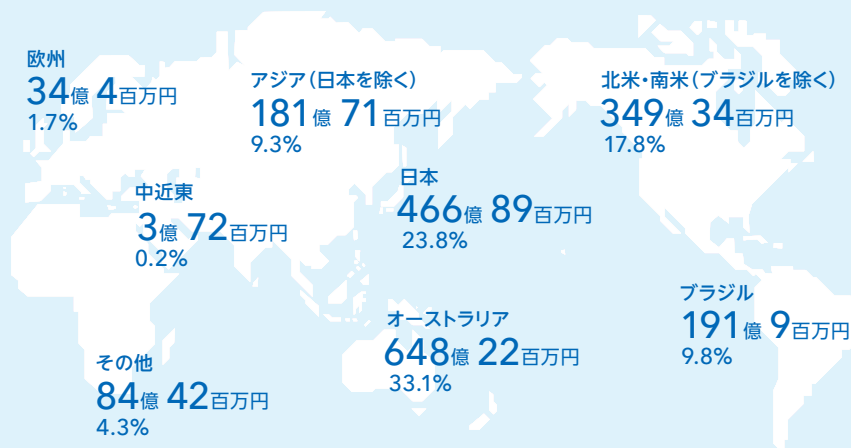
売上高 (2021年度)

1,959億 41百万円

売上高 事業別内訳 (2021年度)



売上高 地域別内訳 (2021年度)



運航船腹総数

198 隻

運航船腹総重量

1,404 万重量トン

貨物輸送量

9,612 万トン

従業員数

645 名

CO₂排出量

2,784 千トン

設備投資額

55億 64百万円

Part 2

NSユニテッド海運の
価値創造
～マテリアリティ・トピックス～

Topic 1

安全運航



より確かな 安全を求めて

安全は輸送サービスの根幹をなすものであり、安全運航と環境保全への取り組みは、社会に対する責任であると認識しています。NSユニテッド海運は、これまで築いてきた安全運航のしくみを改めて点検し、より確かな安全を求めて再構築に取り組んでいます。



執行役員
安全管理グループリーダー

高見 隆昌

新たに発表したパーパスの下、 安全運航体制の再構築を目指す

サステナビリティは社会全体での取り組みが求められるものであり、企業はサステナブルな社会の発展に貢献しながら、自社の成長を実現していかなければなりません。当社グループは、2021年にパーパスとして「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」を掲げましたが、これに表した通り、私たちの事業は海上物流であり、今と未来の社会に果たすべきさまざまな責任の中でも、最も重要なものが安全です。私たちは、安全を海上輸送における至上命題であると認識しており、経営陣から社員まで、全員が共通で持っていなければいけ

ないと思います。もしもこれが揺らぐようであれば、サステナブルなサービスを提供することも、ステークホルダーの皆さまから信頼していただくこともできません。

そのような中で、2020年には大型船による衝突事故が連続して発生しました。幸い人身事故や油濁、貨物の損害はありませんでしたが、船会社が事故を起こすということは、船や貨物などの物理的な損失が発生するだけでなく、事故の内容によっては社会的な信頼を失うことにもなりかねません。私たちは、これにより事故防止に対する意識をこれまで以上に強めることを決意し、安全運航のしくみの再構築に取り組んでいます。

管理手法の改善、船員教育の強化に 中長期で取り組む

より確かな安全管理体制の実現に向け、「安全管理内容・手法の見直し」「船員の育成・教育体制の強化」の2つの軸で、中長期安全管理計画・目標を設け、抜本的な改善に取り組んでいます。

先述の事故が起こった際に原因を分析し、直接的な原因だけでなく、その時に運航を行っていた本船のキャプテン、乗組員の行動に何か不足することはなかったかといった間接的な要因についても抽出しました。乗組員が基礎的なことを怠らなければ事故が起こらなかったのではない、より用心深く周囲の状況を見ていれば防げたかもしれない、あるいは点検業務を1人ではなく、複数でやれば注意深くケアができたのではない、乗組員の持ち場が分断し、ケアに漏れが出てしまったのではないかなど、反省点

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"> ● ハラスメント防止に関する教育 ● 啓蒙活動によるメンタルヘルスの維持、向上 ● 乗船中の災害、傷病減少へ向けた取り組み



や改善点を可能な限り挙げました。安全管理グループでは、これらすべてをリスクマネジメントの観点から評価・分析し、安全管理内容・手法に具体的に落とし込む活動を継続しています。

これらの安全管理のしくみの改善を徹底していくには、同時に、資質と経験を持った船員を育成することが不可欠です。そこで2022年4月に、船員教育の強化と、業務の効率性および専門性の向上を主眼として新たに安全管理グループ内に「船員研修チーム」を発足させました。従来、船員チームの一部として研修を担っていた機関士、航海士たちを専任のチームとして独立させ、より機動的に連携し、教育を強化することが狙いです。

船員研修チームでは、あらゆる角度から船員の技能レベル向上に取り組んでいます。個々の船員のレベルアップを図るには職位別、技能別に系統立てた教育訓練が必要ですが、船員の担う業務は多岐にわたるため、体系化・標準化は非常に困難な面もあります。また船の運航には知識だけでなく、経験が必要ですが、その経験とは漫然と船に乗っていれば自ずと得られるわけではありません。どこに危険があるかを察知する気づきと、それに対処できる経験を積む必要があります。「知識・経験・気づき」の3つを盛り込んだ双方向の教育・訓練の拡充と、それを繰り返して行っていくことが最も肝要であると考えています。

そして教育の強化とともに、現場の安全意識を高いレベルで維持・向上させることも重要な課題です。例えば昇格

試験を通してたくさんの知識を獲得しても、一定期間が経てしまうと慣れが出たり、注意力の低下が生じる場合もあります。教育カリキュラムやトレーニングを繰り返すだけでなく、リフレッシュする機会を設けるなどの工夫を施し、安全意識レベルの維持と向上に取り組んでいます。

教育機会と質の拡充、 船員のメンタルヘルスの確保による安全の向上

2021年度からは主に、研修・アセスメントの標準化・体系化等に取り組んできました。その一例として、インハウスセミナーのオンライン化および改善を図りました。これは従来、休暇に入って帰国した船員を対象に実施していた集合研修で、新たな規制改正や安全運航に関する新しいトピックスを中心に、知識のアップデートと意識づけに重きを置いた内容で行っていました。コロナ禍の影響で各地での開催が困難となっており、2022年度は船員研修チームの発案により、船の通信環境の改善やコンテンツの開発などを経て、5月にオンライン形式のセミナーを全管理船で実施しました。今後はフィリピン、ベトナムなど船員育成の現場でもこの形式で展開していきます。

船員のメンタルヘルスの維持・向上も、船の安全運航において重要な要素です。コロナ禍によって上陸の制限や乗下船の制約が生じる中、もう一歩踏み込んだメンタルヘルスへの対応が必要と考え、2021年度からさまざまな施策を展開しています。一例として船員チームでは、メンタル

ヘルスの重要性に関するe-ラーニングコンテンツを作成し実施しています。

またメンタルヘルスと相関が強いとされる船上のハラスメント防止にも取り組んでいます。船舶安全管理マニュアルのハラスメント防止に関する手順書に沿った教育に加え、ベトナム、フィリピン、東京にハラスメント・メンタルヘルス相談窓口を新たに設け、当社全乗組員に利用を周知しました。

サステナブルな海上輸送サービスの提供を目指し、 中長期計画を確実に遂行していく

陸上においては、コロナ禍を経て急速にデジタルトランスフォーメーション（DX）が進み、業務効率化が図られましたが、船上においてもDXによる船舶管理および運航管理のデジタル化、省力化、効率化を進めることは、安全かつサステナブルなサービスの提供に重要であると認識しています。安全管理グループでは、2021年度より新たな船舶管理システムの導入に着手しました。今後は、陸上の運航管理部門および全船へ導入する計画で、全体で大きな業務負担削減効果を期待しています。

さらに、このようなデジタル化により収集したデータを安全運航、環境保全等の目的に活用することも視野に入れています。例えば船体や機関トラブルに関する収集データを、事故やトラブルの未然防止につなげるなど、より確かな安全を目指した活動に効果的に生かしていきたいと考えています。

NSユニテッド海運グループでは、事故の再発防止策から導いて安全運航の維持に向けたさまざまな取り組みを開始しています。それらを確実にやり遂げ、当社の安全な輸送サービスをより確かなものにするによって、ステークホルダーの皆さまに、より信頼いただけるよう努めていきます。また今後、当社がカーボンニュートラルの実現に貢献する新たな海上輸送サービスを積極的に展開していく上で、安全管理グループは新たな船、新たな燃料という技術革新に対応した船員の確保・育成という大きな課題を担っています。安全運航への不断の取り組みと並行して、技術革新へも柔軟に対応し、お客さまに真にサステナブルな海上輸送サービスを提供できるよう、一丸となって尽力していきたいと思ひます。

船主との安全会議を実施

当社船隊は自社船と用船で構成されますが、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、当社で最も多い船隊を抱える鉄鋼原料グループの用船舶主との間で、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きます。

安全キャンペーンを展開

毎年、社長以下役職員が管理船を訪船し、海陸一体で安全意識の高揚を図っていますが、昨年はコロナ禍を受け、社長と取締役からのビデオメッセージを全管理船に配信しました。

事故などの多くはヒューマンエラーに起因します。2020年の管理船衝突事故を踏まえて基本に立ち返り、キャンペーンスローガン「BORDERLESS COMMUNICATION」を掲げチーム力の向上、そして多くの目で事故の芽を摘み取る重要性を繰り返し共有し、安全への意識向上に努めています。



社長メッセージに耳を傾ける乗組員

NSU MILESTONE 7年連続無事故達成

当社では1年間を通し、船上での「無事故・無災害・無疾病」を達成した船舶^{*}に対し、2014年より社内表彰制度を設けています。2021年度は、表彰対象船12隻のうち、NSU MILESTONEが7年連続で無事故・無災害・無疾病を達成し、本船乗組員に表彰状と記念品が授与されました。今後もこの制度を活用し、より一層船上における安全意識の向上を目指します。

^{*}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のなかった船



基礎・弱点補強・アップデートの 3本柱で課題に対処

船員研修チームリーダー 信岡 智久

足元では船員不足により船員の昇職早期化が避けられず、それに伴って経験年数も全体的に短くなっています。また部員・職員ともにベテランの減少が進み、船上での知識・技術・知恵の伝承が十分に機能していない状況も見え始めています。

こうした課題への対応として、職位ごとの研修や能力要件の設定、昇職時のスクリーニング内容の改善などにより基礎能力の確保を図る必要があります。日々起きるさまざまな事柄を漏れなくすくい取って教育内容・プログラムに反映し、弱点を補強すると同時にノウハウとしてきちんと蓄積していくことも不可欠です。加えて、最新情報を提供して知識のアップデートを図るという、基礎・弱点補強・アップデートを3本の柱に、当社船員の能力向上を進めたいと考えています。



カーボンニュートラルへ 環境保全活動を促進

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、計画策定を進めています。

新しい技術の
導入などを積極的に行い、
環境保全の
より高い目標に、
全社で挑戦していきます

取締役・常務執行役員
環境保全推進グループ担当

藤田 透

国際社会からの要請や環境意識の 高まりを受け、環境方針を見直し

NSユニテッド海運では国際規格に基づいた環境マネジメントシステムを構築しており、①安全運航の推進（＝海洋環境の保護）、②大気の保全、③省資源、廃棄物削減、④環境教育の4つを柱として運用してきました。事故防止と年々強化される環境規制への対応といったいわゆるコンプライアンスに軸足を置いての環境保全活動です。そのような中、2015年にパリ協定が合意され、2018年にIMOでGHG削減戦略が採択されましたが、私たちのグループにおいても「船からのGHG排出量を50%以上削減する」という非常に高い目標に、本格的に取り組まねばならない

という認識を徐々に高めていきました。

そして2020年からパリ協定の本格的な運用が始まり、世界中で地球環境をめぐる危機感がますます高まっていることを受け、私たちも昨年、サステナビリティ基本方針の策定に合わせて、環境方針を見直しました。カーボンニュートラル実現に向けた取り組みなどにより環境負荷を低減し、サステナブルな社会の実現に貢献することも表明しました。環境マネジメントシステムの実施計画の中にも「GHG排出削減」と「生物多様性保護」を加えて、代替燃料としてのLNGやアンモニア等の利用検討、風力推進装置やさまざまな省エネにつながる技術の採用検討等、具体的な行動も進めています。

将来のシナリオを仮定しながら 今できることを着実に進める

気候変動対策として船舶からのGHG排出を削減し、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が進んではいますが、実現するにはしばらく時間がかかる見込みです。しかしながら、私たちは2050年までにカーボンニュートラルを目指すという目標を掲げましたので、これをどのように達成するかを具体的に示さなければなりません。時間軸が長く、不確実な要素も多い中においても、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、計画策定に取り組んでいます。

将来のゼロエミッション燃料による安全で安定した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のCO₂排出量の低減にも取り組んでいます。

各船は2019年より燃料消費量等の運航データの収集と報告が義務付けられています。そのデータを利用して運航船1隻ごとのCO₂排出量をモニタリングし、2023年から導入される燃費実績（CII）格付け制度での「Cランク」を目安にした運航を目指すことで、フリート全体のCO₂排出量を低減しようと計画しています。

海と地球の未来に対する責任を果たすために

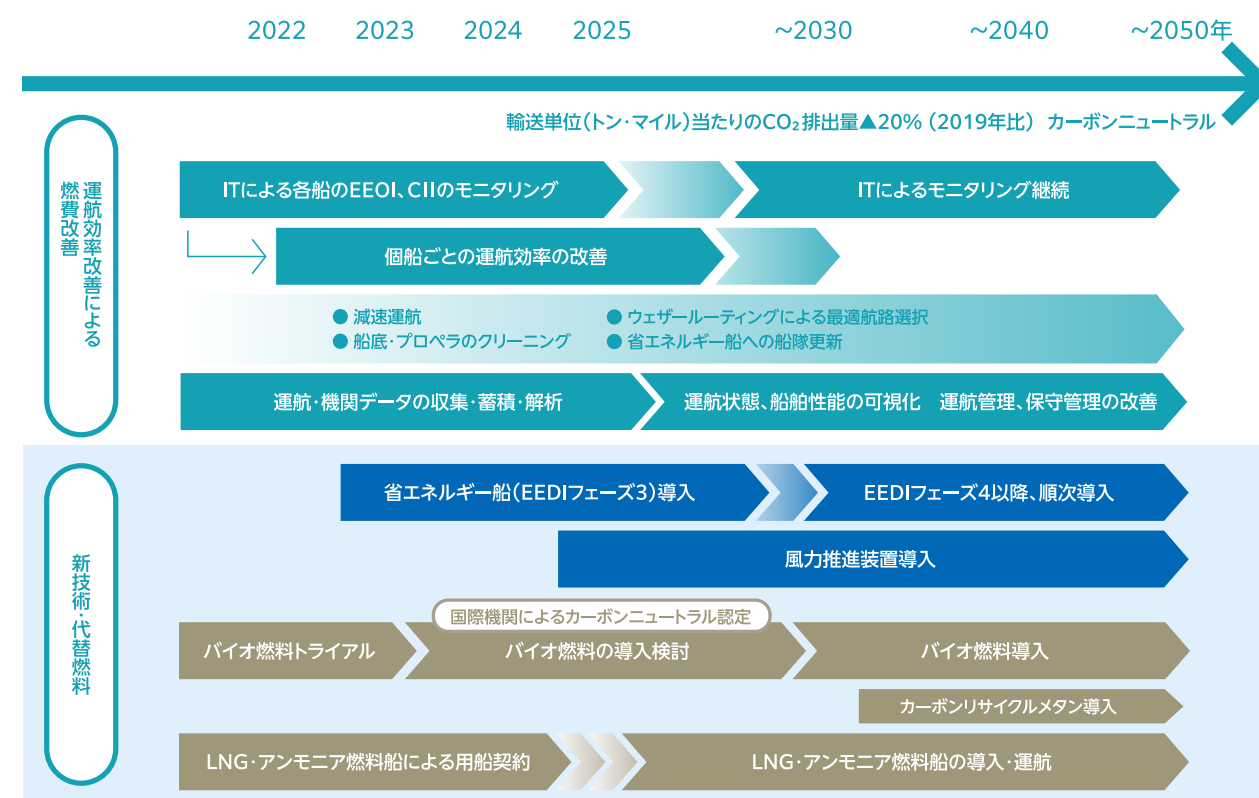
船舶の座礁などによる油濁事故が起こった場合、その影響は甚大なものとなるため、海洋汚染の防止も最重要課題の1つです。私たちも数年前に管理船舶からヒヤリハット事例の報告があり、幸いにも事故にならずに済みましたが、その時の状況を調査しヒヤリハット事例として解析し、全船に展開して事故防止に努めています。安全運航の

徹底は環境保全そのものと言えます。各船で少なくとも3カ月に1回は流出油防除操練を実施し、いざという時に現場での即時対応ができるように備えており、KPIの1つとしている「漏油事故ゼロ」を現在も更新中です。

また、社内啓発にも力を入れています。環境に関する有用な情報の提供、コンテンツの紹介を通して社内の役職員一人ひとりが環境保全について興味を持ち、行動に結び付けられればと考えています。2021年度はいろいろな燃料や海運での環境規制、炭素税などについて自主製作した資料を8回、インターネットで見つけた動画やメルマガ等を12回配信しました。

私たちは船を使って海上輸送サービスを提供することで、運ぶものに付加価値を与え、社会の発展に貢献しています。一方で、船を運航すること自体によってCO₂を排出しています。今のところは燃料消費量を低減することがCO₂排出削減に有効な手段ですが、地球環境を未来へつなぐ責任を果たすべく、新しい技術の導入など積極的に行い、環境保全のより高い目標に向かって全社グループで取り組んでいきます。

2050年カーボンニュートラルへの展望



Topic 3

コーポレート・ガバナンス



中長期的な成長に向けて 果たす役割とは

NSユニテッド海運が持続的に成長するためには、多様な視点から会社の将来を見据え、事業環境の変化を織り込みながら、経営戦略に反映させることが欠かせません。自身が果たすべき役割、当社の課題とは何か、独立社外取締役の視点をご紹介します。



取締役（独立役員）

木下 雅之

当社が一昨年前より ESG 経営を体系的に推し進めるに当たり留意したのは、その本質に迫るということです。前職の経営に携わった時に CSR/MDGs/CSV/SDGs とさまざまな言葉が行きかう中で、重要なことは何であり、それを本当に会社に定着させるのがいかに難しいかを体験したことがその背景にあります。

その意味で昨年当社のパーパスを策定した時に、社長から新入社員に至るまで同じ土俵で議論を行いつくり上げていったプロセスには大いに意義があったと考えます。今後とも ESG 経営をいかに深化させ会社の成長につなげていくか、しっかりとした議論を後押ししたいと思います。

時を同じくして新型コロナ禍に見舞われ、ビジネスへの影響に留まらず働き方も含めて会社の運営には大きな変化が見られました。その変化をプラスの形で継続させる鍵は DX の推進と多様性の受容だと思っています。当社のバルクキャリアとしての強みは最大の武器ですが、とするとモノカルチャー的な発想に陥りやすいという側面もあります。総合商社で CIO を務めた経験も踏まえて、DX と多様性

という 2 つのベクトルを大きく伸ばす議論を今後ともリードしていきたいと思っています。

また世界の海を舞台に活動する当社にとって昨今の地政学上・経済安全保障上のリスクの高まりは経営に大きな影響を及ぼします。過去に培った国際ビジネスでの知見を生かすのはもちろんですが、最新の情報に基づき過去の経験や前例にとらわれない提言も行っていくことが私の重要な役割の 1 つだと考えています。

略歴

1978 年	4 月	三井物産株式会社入社
2014 年	4 月	同社代表取締役副社長執行役員 CIO 兼 CPO
2016 年	6 月	当社社外取締役（現）
2020 年	6 月	株式会社カカコム社外取締役（現）



取締役（独立役員）

大西 節

私は、これまで銀行・リース会社で経営企画、内部監査、環境を含むプロジェクトファイナンスなどさまざまな分野に携わってきました。取締役会においては、その経験を踏まえ主に金融およびリスクマネジメントの観点から、最新の情勢を踏まえた助言を行い、スピード感を持って経営に

貢献できるよう心掛けています。

当社は ESG 経営を推進し、SDGs など社会的課題に取り組むとともに企業価値向上にチャレンジしています。2021 年度は、輸送需要が堅調で好市況の恩恵を受ける中で最高益を上げ、中計の財務目標を前倒し達成しました。プライム市場への移行など多くの成果が得られたと思いますし、アンモニア燃料船協議会への参画など将来への取り組みも行いました。

一方、2022 年度は、ポストコロナを探る中、資源高騰、ウクライナ問題、中国のゼロコロナ政策による混乱、大幅な円安など対処を迫られる環境変化・課題が山積しています。また、地政学的リスクや AI に代表されるデジタルなど、外部環境に対する感度を高め、これまで以上に果敢に対処していく必要性も高まっています。

長期的には、SDGs に定める 17 の目標で視野を広げ、目線を変えて見直す中で出てくるさまざまな課題にも、同時に対応していくことが求められています。例えば、社会に対する企業の正と負のインパクトを反映させ、総合的に業績を開示する「インパクト加重会計」をめぐる米国における議論も、その 1 つです。中計も含め中期的事業強化を図りつつ、足元の課題に機敏に対応していく上で、引き続き企業価値向上の一助となればと考えています。

略歴

1978 年	4 月	株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行
2010 年	4 月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 内部監査部門長
2011 年	6 月	興銀リース株式会社取締役副社長
2013 年	4 月	同社代表取締役社長
2017 年	6 月	当社社外取締役（現）
2018 年	3 月	昭和電工株式会社社外監査役（現）



取締役（独立役員）

中村 勇

40 年余の生損保、海外損保合併、再生のための銀行出向、介護会社経営等の経験で、組織を強くし企業パーパスを実践していくためには、社員の正しい理解と生き生きと

働ける環境が大変重要であると考えてきました。そのためコミュニケーションの基礎として、陽転思考（Positive Thinking）、行動第一主義（Action Oriented）、革新（Innovation）をキーワードに、社員の行動変容を促し、環境の変化に対応できる組織づくりを心掛けています。

社員の発意を促し、自主性を高め、健全なる危機意識を持って皆が自発的に業務に当たる組織は、環境変化に強く、活性化します。万が一問題が発生した場合でも、速やかに情報共有することで、しっかりとした事後対応ができる組織となり、健全かつ強靱な経営体質が築けると考えています。

今回策定された、当社事業の目的の原点であるパーパスも、社員全員の参加によってボトムアップで策定されたものです。組織のベクトルが合い、社員全員が共有できる、すばらしいパーパスとして深く敬意を表します。

また当社の最も重要な安全運航に関しては、航海学科卒の者として強い関心を持って、気づきや参考となるであろうと思うことを取締役会において提言いたしました。安全運航の実践には現場が最も重要であり、現場目線での管理が安全に直結するという点を強く認識しながら今後も業務に当たります。

我々を取り巻く環境は大きく変化しています。機敏に対応できるよう常にアンテナを広げ、異なる着眼点や多様な考え方がないか、意思決定に役立てられることはないか注意を払いながら経営を後押ししていきます。

略歴

1979 年	11 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
2016 年	4 月	東京海上日動ベターライフサービス株式会社 代表取締役社長
2018 年	6 月	株式会社日本ケアサプライ社外取締役
2020 年	6 月	株式会社静岡銀行社外監査役（現）
2020 年	6 月	当社社外取締役（現）



Topic 4

人材確保・育成



多様な社員が描く、 これからのNSU

NS ユナイテッド海運（NSU）では、人材育成とエンゲージメント向上への取り組みを通じ、生産性と企業価値の向上を目指しています。働き方が多様化する中、会社、個人はどのような未来を描いていくべきか、多様な職場の社員が日頃の思いや考えを共有しました。

※座談会は6月上旬に実施、所属は当時のものです



海ほたるに行った時に、
Uマークの船がたくさん
浮かんでいると満足感がある

Q コロナ禍で働き方や仕事に対する 思いなどは変化しましたか

川島 私は感染拡大の前年に入社し、不定期船グループに配属されました。入社当初はかなりアナログで業務を行っていたのですが、2年目以降は書類の電子化やチャットによるお客さまとのやり取りなどが導入され、急激にDXが進みました。お客さまにも、より迅速な対応ができるようになったと思います。

淡野 営業は意外と良い



安全・品質管理チーム 課長

渡辺 文行

2005年技術職として入社。海上勤務と、安全管理グループや職場委員（海員組合）などでの陸上勤務を経て、16年目に船長へ昇格。今年5月より安全管理グループで安全・品質管理システムの運用や検船を担当。

方に変化しましたね。契約を担当していると情報が命ですが、チャットを活用し始めて今まで取れなかった情報を共有してもらえるので助かっています。海外のお客さまともサクッとミーティングができるようになり、営業の障壁が少なくなった感があります。海の方も変化はありましたか。

渡辺 洋上はもともと隔離されているから、あまり大きな変化はなかったです。でも、寄港しても下船できない場合が多く、若い船員には辛かったと思います。平時なら、上陸して港湾都市の風景を目にすると、自分の仕事の人々の暮らしを支えていることを実感できる、そんな機会に恵まれますが、今は貨物の積み下ろしだけで町には出られないので、彼らにもそんな光景を見せてあげたいと思いますね。

逆に、この5月から5年ぶりに陸上勤務になったので、陸の変わり様にすごく驚いているところです。5年前はフレックスもないし、ネクタイも皆、外していなかったですから。

國枝 私は2021年のキャリア入社なのですが、NSUは在宅ワークやフレックスなどの制度もかなり整備されているし、DXのスピードも速い方だと思いました。特に経理グループも担当業務によってはほとんどの業務を出社しなくてもできる体制が整っています。ただ入社前に、社員の顔と名前はほぼ一致するくらいのいい規模感だと聞いていたので、在宅ワークのおかげで皆さんと顔見知りになれない



主計一チーム 課長代理

國枝 真人

2021年、税理士事務所よりキャリア採用で入社。経理グループで決算、税金申告、開示業務を担当。

のが残念です。

平井 新入社員は確かに懇親の場が限られて、職場になじむまで時間がかかりますよね。業務的には便利になったけれど、ちょっと聞いたり、雑談したりのコミュニケーションの機会がどうしても少なくなりました。

淡野 仕事に対するやりがいとか、愛着に変化はありますか。僕は現場にあまり行けなくなって少し寂しいです。現場に行くと大きな物流の一部を担っている実感がわくのです。

実家が横浜の海のそばだったので、入社したばかりの頃に自分が契約を決めた小麦を積んだ船が入港し、「ベランダからあなたの会社の船が見えるよ」と母が電話をくれました。日頃はオフィスで書類作成とか運賃計算ばかりなので、船が海を渡って実家のそばまでやってきたのを見て嬉しかったです。

平井 普段から会社が好きと意識してはいませんが、私も海ほたるに行った時にUマークの船がたくさん浮かんでいると、満足感があります。

渡辺 木更津港からもたくさんのUマークが見えます。子どもの友だちの家族と皆で木更津に出かけた時に、ホテルのダイニングからUマークの船がたくさん並んでいるのが見えました。「お父さんの会社の船だよ」と、誇らしかったですね。

川島 僕もお客さまと一緒に訪船して、「船倉がここまできれいな船はない」などと褒めてもらえる時が一番嬉しいです。特に船が好きで入社したわけではないですけど、海上物流のことを知ったり、自分で契約を決めたりするうちに、誇りを感じるようになりました。

國枝 私は前職が税理士事務所で、もっと当事者意識を持ち、スケールが大きな仕事のできる事業会社に行きたいと思って転職したのですが、NSUでは一人ひとりが強い責任感を持って仕事していることが、数字を見たり、話を聞くだけで伝わってきます。まさに当事者意識を持って働ける会社に出会うことができました。

より体系的な教育・研修体制を
構築してほしい

Q 人材や職場に関する課題には どのようなものがありますか

淡野 職場でOJTの指導をする際に、体系化されたマニュアルなどがないので、手探りで工夫して指導する必要があります。でもそれでは限界があり、もっと良い指導をしてあげたい、マニュアルの大枠くらいはほしいと感じていました。ただこの点は会社も認識していて、すでに着手しているようです。

川島 私も同感です。海運は船型や貨物の種類によってノウハウがかなり違っているの、部門の経験がある先輩が特化した知識を教えることが確かに早道なのですが、それだけでは不十分という気がします。

國枝 私の場合、経理から営業にいきなり異動というのはないと思いますが、もしあった場合、40歳の新人がOJTのみで営業の知識を習得するのはちょっと厳しいし、会社としても無駄がありますよね。そうしたキャリアパスを見越して、社内でも外部研修でもよいので、営業の基本的な知識・スキルを共有できるしくみがあるといいと思います。

渡辺 洋上は指揮系統が確立しているので、指導・訓練についても責任の所在が明確でそこは問題ないですが、下の人間の意見が反映されにくいという課題がありました。今回、洋上で初めて360度評価が導入されましたが、個人的には、これまでは評価されにくかった部分も認められるしくみになったと感じています。



鉄鋼原料二チーム 主任

淡野 大志

2014年入社。不定期船グループでの勤務を経て、5年目に米国現地法人へ研修出向。2019年より鉄鋼原料グループで船舶の運航・引合業務を担当。



強みは船舶管理部門と
運航部門の距離が近いこと。
社員がそこを意識して生かせば、
もっと大きな強みになる

Q 自分と会社が今後も成長していくために、
必要なこととは何でしょうか

平井 私が長くいた安全管理グループは船員が陸上勤務をする部署ですが、船員ではない私にも、経験として乗船研修などの機会を与えてもらえました。船に乗る経験は、陸上で想像しただけでは補えない、いろいろなものを得ることができて、日々の業務にとっても役立ちました。他部署でもそのような、社内のリソースを使って育成する機会があるといいですね。

國枝 私のようなキャリア採用の人は外の世界は知っているけど海運のことがわからない、新卒で入社した人は自分の部署の専門スキルしかわからない、というのがあったら、違った職場の人間が互いに知識や考えを共有できる機会があればいいと思います。もっと皆が共通の目標を持てるし、組織としての基盤強化につながるのではないかと思います。

渡辺 皆はNSUの強みってなんだと思いますか。私は、船舶管理部門と、運航を担当する営業部門が同じ事務所の同じフロアにあって、密にコミュニケーションがとれていることだと思います。業界では、船舶管理会社、船主、運航会社

というように分かれていて、同じ会社だとしても規模が大きくて別会社のようになっている場合が多いです。船に乗っていた海技者がお客さまのところに営業に行ったりする会社も珍しいと思います。國枝さんも言ったように、互いの知識や経験を共有

すれば、営業も運航も互いに成長できるのではないかな。

この組織の特性を社員が意識して生かしていけば、もっと大きな強みにしていけると思います。

淡野 確かに、そうですね。僕も将来的にはドライバルクのプロフェッショナルになりたいと思っています。一口にド

ライバルクといっても船型や海域によって考え方がかなり違ってくるので、自分が担当していない船型や海域をよく知る人たちと普段から情報交換して他部署の知識も入れていきたいです。また、海運だけでなく、資源に関する知識など業務と直接関係が見えにくいものでも、会社から研修の情報をもっと発信してほしいし、外で学んだことを社内の人に横展開したりもできたらいいなと。

そして、そういう学びたい、成長したいという社員を前向きに応援して、投資してくれる会社であってほしいと思います。逆に、僕ら社員にできることはもっと積極的に成長を求めていくことだと思います。

平井 海上勤務の人も陸上勤務の人も互いに通じ合って、皆がここでずっと働きたいと思える会社であつたらそれが一番会社として強くなれる気がします。

國枝 社員一人ひとりが当事者意識を持っている会社こそ、外から信頼される会社であり、企業として今後も成長していけると思います。

川島 そうですね。そして、この会社で仕事がしたいという人が増えるよう、例えば働き方の選択肢が多いことも一つですが、魅力のある会社、成長力のある会社でなければと思います。これからは、脱炭素化でこれまでの輸送需要が大きく変わっていくので、今後は何をどうやって運ぶか、僕ら営業が考えていかないとなりません。まだまだ微力ですけど僕らがそれを頑張るしかないと思っています。



環境保全推進チーム 課長代理

平井 綾子

2008年一般職として入社、3年目には準総合職へ乗り入れ。10年ほどの安全管理グループ勤務を経て、2020年より環境保全推進グループで、EMS運用、GHG算定、CDP対応などを担当。



遠洋二チーム 書記

川島 好太郎

2019年入社。不定期船グループで船舶の運航・引合業務を担当。

Part 3

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



コロナ禍からの回復を目的とした各国の政策に後押しされ、世界経済は全体的に高い成長率となりました。
また、2020年度までに実行した船隊整備計画による収益改善策の成果、円安による追い風も加わり、
NSユニテッド海運グループの2021年度の業績は2010年の合併以降、最高益を達成しました。

Part 3

外航海運事業

2021年度の概況

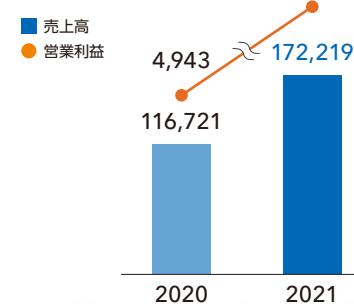
売上高

1,722億19百万円 (前期比47.5%増)

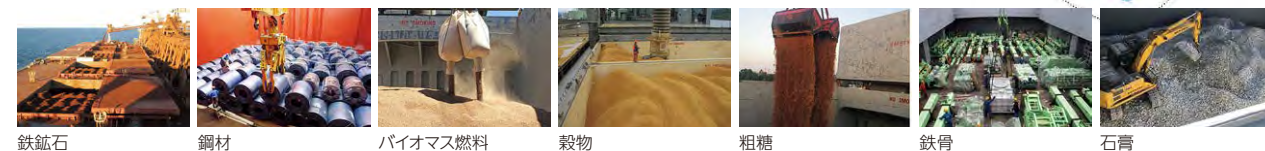
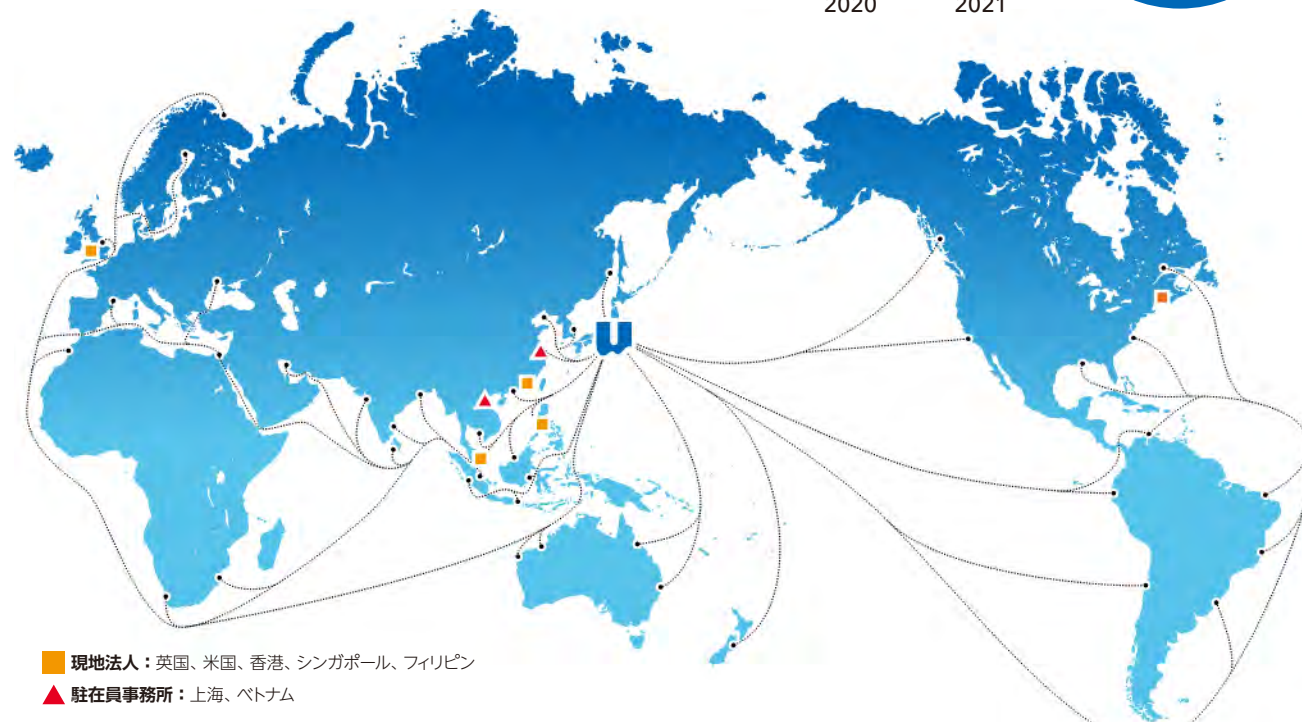
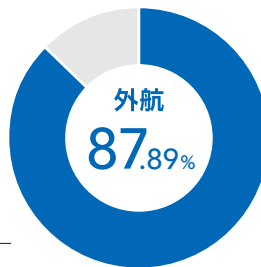
営業利益

249億35百万円 (前期比404.5%増)

売上高・営業利益の推移
(単位:百万円)



売上高構成比



鉄鉱石 鋼材 バイオマス燃料 穀物 粗糖 鉄骨 石膏

鉄鋼原料グループ

世界の鉄のインフラを担う



常務執行役員

金光 潔

事業概況と強み

10万トンから超大型の40万トンまでの約50隻体制で鉄鉱石・原料炭を輸送しています。船の大きさや隻数を追うのではなく、安全運航とコスト削減を両立し、顧客のニーズに素早く、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。

日本製鉄をはじめとする長期輸送契約に投入している20万トン型超を中心とした専航船は当社事業における安定収益の核です。加えて、汎用性のある18万トン型フリーケープは、欧州の鉄鋼会社、豪州やブラジルの資源メジャーなどとの中短期契約に投入し、世界の鉄の主要顧客と良好な関係を維持し、スポット対応も含めて新たな顧客開拓を進めています。フリーケープにおいても、中短期契約を積み上げ、変動の激しい市況リスクへの耐性を高めることを目標としています。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

2021年度のケーブ型散積船(18万重量トン型)市況は、世界経済の回復に伴い鉄鋼原料の荷動きが増加し、指標である主要5航路平均用船料率は期初の2万ドルから10月初旬には一時8万ドル後半まで達しました。しかしながら、11月以降は中国の環境規制強化により粗鋼生産量が減少へ転じ、年明けからはブラジルで天候不順により鉄鉱石の出荷が滞ったこともあり用船市況は調整局面を迎え、一時は1万ドルを割り込む水準まで下落しました。

このようなボラティリティの高い営業環境において、当社では、国内外顧客との中長期輸送契約により安定収益を確保した上で、フリーケープ部門における集荷をいち早く積極的に進めた結果、市況下落の影響を最小限に抑え、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。

足元ではWITHコロナ対応への移行に加え、地政学的問

題もあり世界経済の先行きが不透明になっています。そうした中でも引き続き、市況のボラティリティへの耐性を高めるとともに、当社管理船のみならず用船船主の皆さまとも安全ミーティングを定例開催し、収益の基礎である安全運航への取り組みを共有して、お客さまからの信頼を高めるよう努めていきます。

また将来に向けての大切な取り組みとしては、やはり環境面でのGHG削減対応の強化が挙げられます。昨年度は鉄鉱石専用船によるバイオディーゼル燃料の試験航行の実施。風力を利用した鋼帆船プロジェクトやアンモニア燃料船の共同プロジェクトに参加するなど、次世代燃料船の研究・実装に向けた検討をお客さまや他産業の方々とともに進めていきます。



船型 ※2022年3月末現在

9~20万トン型散積船
25~40万トン型鉄鉱石専用船
計51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



常務執行役員

阿諏訪 直樹

事業概況と強み

国内外顧客向けの散積貨物やLPG輸送に加え、海外現地法人など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幅広く捉え、多様で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一部支配船の運航を移管。現地の生きた情報をタイムリーにつかみ、ビジネスチャンスの拡大につなげています。当

社の運航船向けの燃料調達も担っており、環境への配慮、安定性と競争力を兼ね備えた燃料確保に努めています。培ってきた豊富な技術や経験をもとに、お客さまにより近い場所で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。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

パナマックス型散積船（7～8万重量トン型）市況は、景気回復に伴う石炭需要の増加、中国が石炭調達先を豪州以外にシフトしたことに伴う輸送トンマイルの増加、また堅調な中国向け穀物輸送需要により、年度の全体を通して高水準で推移しました。主要5航路平均用船料率は10月に3万ドル台後半まで上昇した後、インドネシアの石炭輸出制限等により、2月に市況は1万ドル台半ばまで下落しましたが、その後は堅調な穀物輸送需要とウクライナ情勢に伴うエネルギー資源確保の動きにより再び上昇に転じました。

このような環境下、当社では、国内外顧客向けの契約履行に際し、スポット用船の活用により、当初計画した収益を達成することができました。

VLGC（大型LPG運搬船）は、すべて定期貸船契約により安定収益を確保していますが、一部、市況連動契約となっている船舶について、LPG需要の減退、パンカー価格高騰を受けて収益が低下し、当初の計画は未達となりました。

昨年度は、ドライバルク市況の高騰に伴い新造船船価が上昇していく中、2020年度から用船していた幅広船を中古で買船しました。本船は船齢も5年弱と比較的若く、当グループの顧客向け輸送に投入されます。2020年度、2021年度で長期用船数隻が契約満了を迎えましたが、輸送契約とのミスマッチを避けるため、代替船は中短期用船としました。

今後の課題としてはまず海外現地法人と協働し、成長が見込まれるインド・南米向け製鉄原料輸送の拡大を目指します。またアンモニア輸送やCO₂輸送を念頭に置いた液化貨物営業の強化、そのための新造船整備に加えて、お客さまと協働してGHG削減活動も行っていきたいと考えています。



船型 ※2022年3月末現在

8～10万トン型散積船 24隻
大型LPG船(VLGC) 3隻

主要貨物

石炭、コークス、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



常務執行役員

紀平 徹

事業概況と強み

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、スーパマックス船型で鋼材等の製品と散積貨物の輸送を中心に事業を展開。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。米国・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荷主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。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

ハンディ型散積船（2～6万重量トン型）市況は、荷動きの増加やサプライチェーンの混乱により船腹需給が逼迫したことから、年度を通して堅調に推移しました。鋼材やセメントをはじめとしたマイナーバルクの輸送量増加や、コンテナ船のスペース逼迫による代替輸送需要等に加え、中国と豪州の政治的対立およびウクライナ情勢に起因する資源調達先シフトによる輸送トンマイルの増加が、市況の押上げ要因となりました。

このように活発化した海上荷動き増により輸送需要が上昇する中、お客さまの需要に応えつつ、人的資源を最大限効率的に活用し、新規顧客の獲得と船隊の拡充に努めました。その結果、主力航路での輸送量は前年比で大きく増加し、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。

また、気候変動対策に有用なバイオマス燃料輸送についてはお客さまの将来へ向けた輸送ニーズに的確に対応し、一定

の成果を挙げることができました。

今後の船隊整備については、供給が絞られる中、既存船舶の用船契約の延長を行いつつ、最新の環境規制に適合した船舶の発注も併せて行うことで、将来へ向けた体制整備を行い、お客さまとの取引の深化、拡大に努めます。また、脱炭素化に貢献するバイオマス燃料他各種貨物の取り扱いを増やし、得意とする製品輸送では、鉄鋼製品に加え、プラントから雑貨まで幅広い一般貨物の輸送引き受け拡大に努めていきます。



船型 ※2022年3月末現在

2～6万トン型散積船 29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



取締役
常務執行役員

宮井 成彦

事業概況と強み

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。

また鋼材などの輸出貨物と輸入バルク貨物他の往復航コンバインにより、効率的な配船も行っています。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お客さまへ提供しています。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

近海水域における小型船（1.6万重量トン型以下の船型）市況は、中国の環境規制強化により中国国内の粗鋼生産量が抑制され、日本から中国および東南アジア向けの輸出需要に支えられたことで鋼材輸送量は前期比で増加しました。また2021年度上期は中国において新型コロナウイルス感染症拡大防止を目的として、港湾関係を含め各種規制が強化されたことにより、滞船が顕著になり船の稼働率が悪化したことも市況の高止まり要因となりましたが、下期には滞船が改善されました。

このような状況下において、当社ではバイオマス燃料を含むバルク輸送が順調に拡大したことに加え、鋼材とバルク貨物の往復航効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。

新たな船隊整備においては、環境負荷を低減する船型を採用しました。今後も造船所をはじめとした、関係各社と協働をしながら、環境負荷を減らす方策の研究を継続していきます。

近海船の建造を行う日本の造船所は限られており、海外の造船所も近海船への建造意欲が乏しいことを考慮すると、当面は船腹供給サイドからの需給バランスが崩れることは考え難いですが、一方でバイオマス燃料の輸送需要増加により、船腹の需給は引き続きタイト感が継続する見込みです。そのような状況下、従来からお取引のあるお客さまの貨物を安定して輸送するためにも、引き続き適正な船隊整備を行うとともに、新規顧客の開拓を通して、業容拡大へ取り組んでいきたいと考えています。



船型 ※2022年3月末現在

8,000～16,000トン型一般貨物船 20隻

主要貨物

鋼材、バイオマス燃料、肥料、ドロマイト、石膏

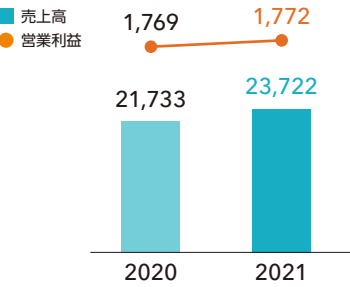
内航海運事業

2021年度の概況

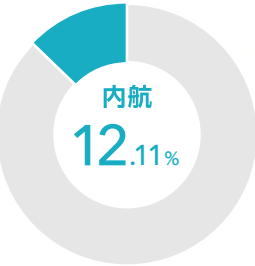
売上高
237億22百万円 (前期比9.2%増)

営業利益
17億72百万円 (前期比0.2%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

また、原子力発電関連の内航輸送も他社にはない特徴の1つです。2011年3月の東日本大震災後の石炭火力発電所バックアップ輸送では、当社、放射線取扱主任者が発電所エリアの線量を測定して安全確認を実施し、石炭灰運搬船の震災後の初入港を決定するなど、営業部間の連携により特殊な状況でのリスクコントロールを行い、業務を遂行しました。

さらに、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竣工や、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、環境関連投資においても内航業界をリードしています。

顧客との関係については、既存の電力会社との長期契約などの密接な関係性を保ち、迅速な情報収集と分析による営業を展開。昨今の輸送燃料の変化に対応するため、NSユナイテッド海運グループ内で横断的に活動し、バイオマス燃料輸送の専用船を建造するなど新燃料への取り組みを強化しています。また、ほぼすべての国内大手セメント社と契約を持ち、足元のロシア産燃料の代替品国内二次輸送等にも機敏に対応しています。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

鉄鋼関連貨物は、製造・建設セクターの回復により原料輸送

部門の輸送量が当初計画を上回る一方で、鋼材輸送部門の輸送量は半導体不足による自動車生産停滞から計画を下回りました。またセメント関連貨物は、建設需要の増加、荷主の調達先多様化により輸送量は計画を上回りました。電力関連貨物についても、発電コストが相対的に安価な石炭の使用量増加や夏季の電力需要増により、輸送量は計画を上回りました。

今後は、顧客のカーボンニュートラルに向けた輸送ニーズの変化を捉え、輸送量の獲得を目指します。また先進的技術の研究・導入により当社運航船のCO₂排出削減に積極的に取り組んでいきます。2024年2月竣工予定の鉄鋼会社向け石灰石専用船のリプレイスとして、天然ガス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の採用を決定しており、これにより従来型船比約30%のCO₂削減が期待できます。

航海支援装置の試験導入を通して安全性向上を目指すとともに、自律運航船・無人化船の研究にも取り組んでいます。この他、乗組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。



船型 ※2022年3月末現在

600~21,000トン型一般貨物船
64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

LNG輸送のパイオニアとして 低炭素社会の実現に貢献



取締役

小林 稔

事業概況と強み

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隻のうち当社グループが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。現在では、当社の主力を担う事業に成長しており、こうした特徴ある船種を担う人材の育成により一層注力し、安全運航でお客様の期待に応えるとともに、全国の都市ガスの安定供給の一翼を担っています。

当社の強みの1つは、自社一貫体制による良質なサービスの提供です。LNG運搬船3隻すべてを当社および当社グループ会社が所有し、修繕をはじめとする船舶の保守・管理ならびに配乗船員の採用・育成に至るまでを一貫して行っています。そこで培ってきた経験、ノウハウを最大限に生かして安全・安定運航を実現し、きめ細やかな対応に努めており、長きにわたってお客さまからの信頼を獲得しています。

またLNG事業は、お客さまの長期プロジェクトに則った長期契約となっているため、海運市況に左右されない安定収入の確保が可能となっています。

業績の振り返りと今後の課題・取り組み

タンカーについては、LNG輸送、LPG輸送ともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により減退していた需要が下期から回復に転じ、輸送量は当初計画を上回りました。またLNG輸送では、新たな長期輸送契約として獲得した九州地区需要家向けの輸送が開始されたことも加わり、輸送量は前年度を上回りました。このような状況下において、当社では、効率配船、効率運航に努め、当初計画を上回る収益を達成することができました。

今後は、良質なサービスと安全・安定運航を継続的にお客さまに提供するため、その柱となる人材の育成に今まで以上に力を入れていきます。特に船員についてはその確保と育成ならびに技術の伝承を確実に進めるとともに、働き方改革にもしっかりと取り組んでいきます。

LNGは、化石エネルギーの中では環境負荷が低く、再生可能エネルギーとの親和性が高いとされており、当社が得意とするこのLNG分野での各種ニーズを捉えて商権の拡大に取り組むことにより、低炭素・脱炭素社会実現への貢献につなげていきたいと考えています。



船型 ※2022年3月末現在

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

主要貨物

LNG(液化天然ガス)
LPG(液化石油ガス)



2021年、NSユニテッド海運は「サステナビリティ基本方針」を策定しました。

社員全員がサステナビリティについて考え、討議し、パーパスを決定するなど、一人ひとりが主体的にこのテーマに取り組むことを目指しています。

1 方針策定プロセス

足元ではSDGs（持続可能な開発目標）への対応、コーポレートガバナンス・コードの改定など、企業がより能動的にサステナビリティをめぐる課題に取り組むことが求められています。こうした社会からの要請に応えるために、当社ではサステナビリティ基本方針を策定しました。

策定過程では、社員全員でサステナビリティ推進について討議し、理解の浸透・深化を図る機会を設けました。そこで得られた成果をもって、各部署の代表者が議論を重ね、パーパス（社会における自社の存在意義）を設定。こうしたプロセスを踏み、取締役会での決議を経て、方針を決定しました。



2 サステナビリティ基本方針

私たちは、海上輸送で世界を結び、人々の暮らしを支える責任があり、それを今も未来も変わらず果たすことが自社の存在意義であると考えています。そのことを明文化したものがパーパスであり、以下に示す基本理念と戦略を合わせて、サステナビリティ基本方針が構成されています。戦略については、6つのマテリアリティ（重要課題）を軸にした取り組みを推進するもので、現在、ESG総合委員会傘下の各委員会や、各部門において、具体的なKPIを検討しています。

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(概要)

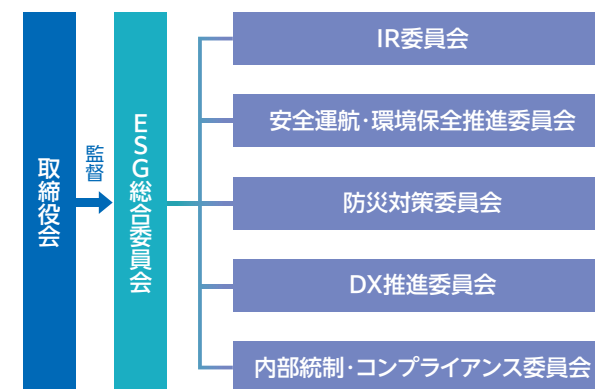
- サステナビリティへの取り組みが経営課題そのものとの認識を深化させ、新たな価値創造につながるような事業展開に努める
- 長い時間軸の中で、経済・環境・社会価値全ての向上を目指し、サステナブルな社会の発展に貢献する
- さまざまなステークホルダーとの協働を重視し、イノベーション創出に努める
- サステナビリティを組織文化や経営プロセスに組み込み、企業としての取り組みを強化する
- 社員一人ひとりの能力発揮ややりがいを感じられる職場づくりに努め、全員参加で関係者および社会が実感できる豊かさを追究する

3 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、常務執行役員の計8名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。

こうした推進体制により、今後もESGへの取り組みを企業の持続性を支える基盤として認識し、収益性と社会性を兼ね備えた会社になることを目指していきます。

推進体制図



4 既存方針の強化

サステナビリティ基本方針策定の過程において、ESGの中で社会から強い要請のあるカーボンニュートラルの実現や多様性の確保、人権問題などに関する姿勢を明確に伝えるため、企業理念、行動方針・指針も見直しました。

企業理念と、企業理念をより具体化した「行動基準」には人権の尊重に関する内容を追記し、「環境方針」にはサステナブルな社会の実現に向けて環境負荷低減に取り組むことなどを追加しました。さらには「D&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）指針」を新設し、女性の活躍推進、働き方改革などに向けた諸施策を盛り込みました。

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、以下のような対話・活動を通じてコミュニケーションを密に、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。

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
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）



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します。

1 環境への取り組み

NS ユナイテッド海運グループは、船舶の安全運航を徹底することにより、事故に伴う油濁などによる海洋汚染の防止に努め、海洋をはじめとする地球環境保全の一翼を担っています。

当社では環境方針を定め、方針に沿って環境保全活動を推進し、継続して改善するために、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し運用しています。同システムでは、毎年度初めに目標に対し計画を策定します。そこでは環境方針に掲げる、気候変動対策、海洋汚染防止、生物多様性保護、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、さまざまな諸施策を通じ、毎年目標の達成に向けて取り組んでいます。

特に気候変動対策については、中期と長期の目標を定め、長期目標にカーボンニュートラル実現を目指す高い目標を掲げています。目標達成には燃料転換を含め、大きなハードルがありますが、今できることから CO₂ 排出量削減の努力を進めていきます。

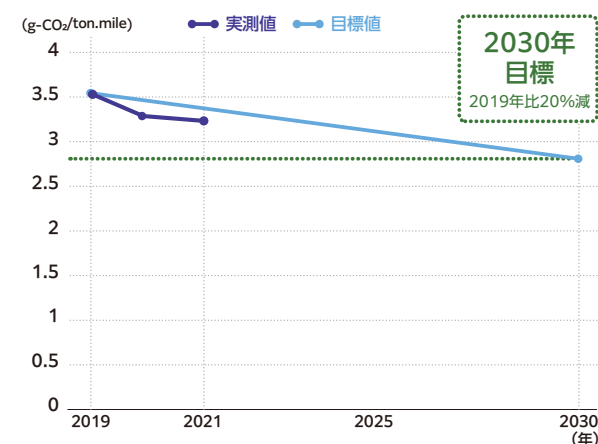
- 中期目標：2030年までに輸送単位（トン・マイル）当たりの CO₂ 排出量を 2019年比 20%削減
- 長期目標：2050年までにカーボンニュートラル実現を目指す



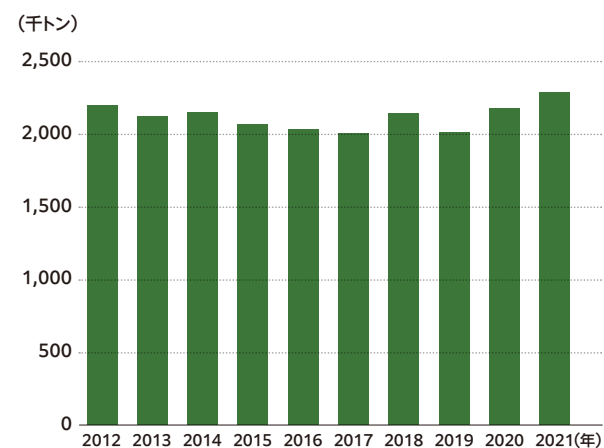
※環境マネジメントシステム実施計画の詳細は
当社ウェブサイトをご参照ください

2 環境データ (2021年度実績)

輸送単位(トン・マイル)当たりのCO₂ 排出量(単体)



CO₂ 排出量(単体)



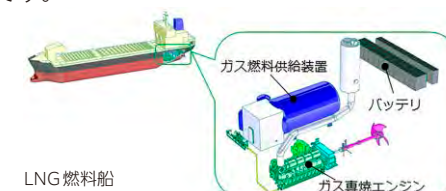
※ CO₂ 排出量：2018年までは会計年度、2019年以降暦年ベース

3 取り組み事例

気候変動対策

国内初の内航LNG燃料船建造合意

NS ユナイテッド内航海運は、2021年9月、天然ガス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。本船は内航船舶初の LNG 燃料船として 2024年に竣工予定です。



アンモニア燃料船プロジェクト

30社を超える企業と共に次世代船舶燃料として期待されるアンモニアの研究に関する協議会に 2021年6月より参画。アンモニア燃料船およびアンモニア燃料供給の安全性評価、船舶燃料としての仕様、製造におけるネット CO₂ 排出量などについて業界を超えて共同検討し、早期に社会実装することを目指します。



アンモニア燃料船

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5月以降、株式会社名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



硬性帆船

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。

バイオ燃料による試験航行

廃食料油を原料に精製されたバイオディーゼル燃料をシンガポールで供給、当社が運航する大型鉱石船でバイオディーゼル燃料による試験航行を 2022年3月に実施し、無事終了しました。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、補油のための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。

大気汚染防止

SOx・NOx規制への対応

2020年から SOx (硫黄酸化物) 規制が強化されました。当社では硫黄分 0.5%以下の適合油を使用するほか、主に大型船に SOxスクラバーを搭載して対応。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。NOx (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年より実施しており、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いますが、当社の全寄港船舶が順守・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、油濁事故ゼロを今年度も継続 (2022年6月7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優しい塗料を使用。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効果も期待されます。

4 TCFD提言への対応

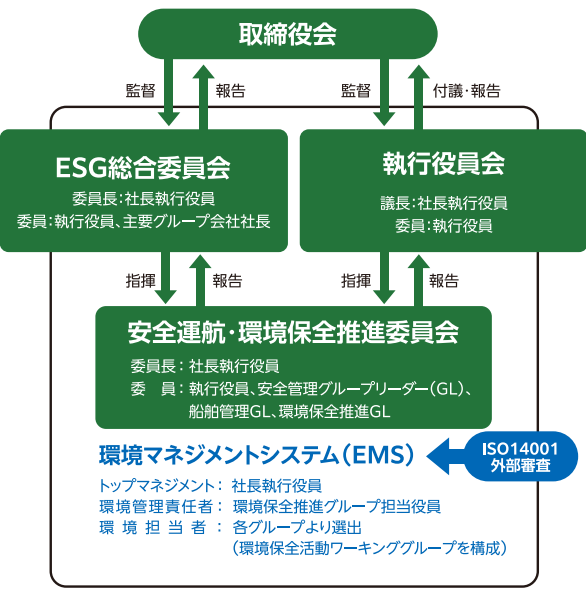
基本的な考え方

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NSユナイテッド海運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)

NSユナイテッド海運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。

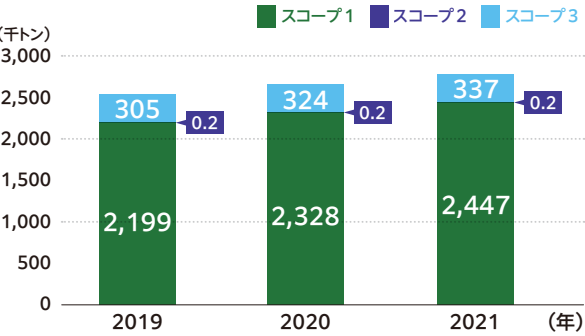
シナリオ分析においては、不確実な将来に対してグループ全体のレジリエンスを確認するため、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定目標の達成を見据えた「2℃未満シナリオ」と、長期目標でもある2050年CO₂排出量ネットゼロ／カーボンニュートラルの達成を想定した「1.5℃シナリオ」、および世界的に気候変動対策が十分に進展しない場合を想定した「3℃シナリオ」について検討しています。

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。

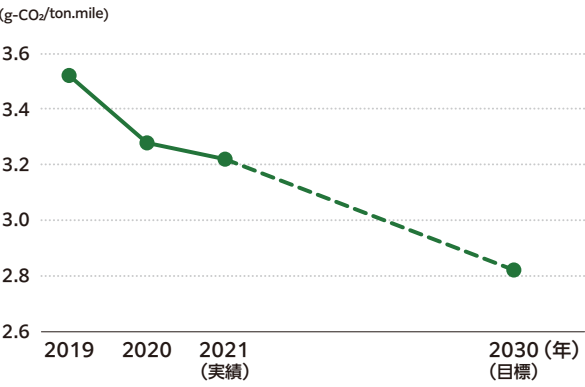
事業環境の変化			想定されるリスク ■ / 機会 ■	行うべき対策	主な参照シナリオ
1.5℃未満シナリオ	政策・法規制	カーボンプライシング導入・強化	操業コストの増加	減速航海の深度化、代替燃料船・高効率船・省エネ機器の導入推進	IEA World Energy Outlook ・持続可能な発展シナリオ (SDS) ・ネット・ゼロ・エミッション 2050年実現シナリオ (NZE)
		環境規制強化(EEXI・CII等)	資本費の増加や減収		
	技術	燃料転換・新技術導入	既存船舶の座礁資産化	適切な貨物需要および事業機会の把握	
		市場	エネルギーミックスの変化		
	製鉄方法の変化		スクラップ輸送需要の増加 製鉄原料輸送需要は現状と同規模で推移		
			CO ₂ 回収・貯留(CCS)技術の進展		
	評判	ステークホルダーの脱・低炭素志向 ESG評価機関における評価および格付け	対応遅れによる事業機会の損失	気候変動関連情報の開示促進	
			モーダルシフト推進による海上輸送需要の増加	減速航海の深度化、高効率船等の導入推進	
3℃シナリオ	急性	異常気象の頻発化・激甚化 陸上での風水害被災	船舶の修繕費・管理費増加 運航費の増加	安全運航および貨物保全ノウハウの強化	IEA World Energy Outlook ・公表政策シナリオ (STEPS)
			陸上物流途絶による海上物流の機会損失		
	慢性	海面上昇	港湾設備の継続使用不能、受入船型の縮小	荷主および港湾関係者との関係強化	
		海水温および気温上昇	船舶の修繕費・管理費増加 貨物の温度管理コスト増加		

指標と目標

CO₂排出量(連結)



輸送単位(トン・マイル)当たりのCO₂排出量(単体)





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。

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。現時点では管理職に就く女性はいませんが、直近3年間の新卒総合職採用人数のうち女性の比率は約4割を占めています。さまざまなライフイベントに際して、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を組み合わせることで対処しています。

外国人乗組員については、職員・部員の各種教育訓練を充実させるとともに、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。さらに優秀な人材を発掘・育成すべく奨学金制度を設けています。

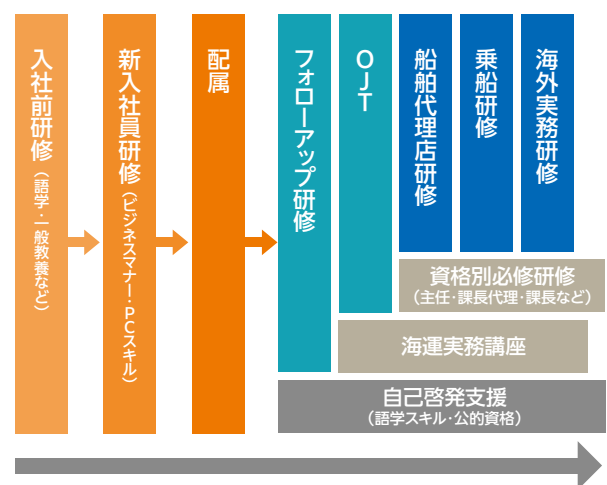
従業員の定年は60歳としていますが、1年間の有期契約で最長65歳まで再雇用する「定年再雇用制度」を設けています。今後も社会の要請でもある雇用延長について検討していきます。

2 人材育成

私たちは「人を育て活かす」ことを経営理念の一つとして掲げています。具体的には、従業員一人ひとりが外航海運業のプロフェッショナルに育つよう、日々の業務遂行を通じて行うOJT(On the Job Training)を軸として、新

入社員研修、海運実務講座、船舶代理店研修、乗船研修、海外実務研修、階層別研修、役職研修など、階層や必要に応じ、さまざまな研修の機会を提供しています。

技術職は入社後3~4年間の海上勤務の後、3~5年間隔で陸上職、海上職の転籍を繰り返すことにより、海上職の経験と陸上勤務での管理業務経験を通して、主体性と幅広い視野を持った海技者を育成しています。外国人乗組員には、採用地と東京における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

本人の能力・意欲・業績などの考課結果を進級・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に努めてき

ました。それから20年が経過し、環境・DX技術の進化やサステナビリティへの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、現在、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

ESGのうち社会より強い要請のある人材の多様性の確保について、当社の姿勢をより明確に示すため、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)行動指針・計画を策定しました。指針に基づき、以下のような具体的な取り組みの継続・強化を図ります。

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(2021年4月時点で社内在籍総合職11人)。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の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



VOICE

総務グループ付
NS UNITED BULK PTE. LTD. へ
研修出向 書記

西川 真奈

2021年11月より海外研修員としてシンガポール現地法人で、船舶の運航管理や、在星資源メジャーおよびインド顧客と本社との間に立って交渉を行っています。また関係先の企業で数週間の研修をしたり、周辺国へ出張に行ったりとさまざまな視点から経験を積む機会をいただいています。

高齢者・障がい者雇用

目標

① 高齢者雇用

2021年4月の高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に。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

現在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^{※1}(2020年度総労働時間:1,916時間→2025年度削減目標1,850時間)、多様な休み方の追求

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管理職が追求
- 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

※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)

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^{※2}
- 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

※2 現状の当社平均取得日数 年次有給休暇 8.6 日、季節休暇 4.1 日
2020 年厚労省就労条件総合調査
2019 年平均 9.2 日（全産業従業員 100-299 人）、10.0 日（運輸業、郵便業）

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。

足元では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。例えば陸上管理部門においては、精算業務のペーパーレス化や社内文書のデジタル化に取り組んでいます。それにより日々の業務において、紙書類からデジタル書類の利用へシフトすることが可能となります。必要な情報がすぐに取り出せる体制が構築され、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プロジェクトチームを発足させました。長らく利用してきた船舶管理用ソフトが、Word と Excel を主体としたシステムで、データベースとして利用するにも機能が十分ではないことが課題でした。

そこで、複数のベンダーが提供する船舶管理ソフトを比較選定し、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することとなりました。2022 年度から導入作業に着手し、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。

加えて、船舶機関の自動解析システムを管理船複数隻に導入し、その他船舶への展開可否を検証中です。また SOx スクラバーのリモート監視システム導入をトライアル中です。今後は、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。





総務チーム 課長代理
(DX推進委員会プロジェクトメンバー)

江星 建太

個人レベルでも IT を活用し、業務効率化に取り組んでいます。例えば、過去の担当者が複数の Excel に跨がって手作業で集計していたのを、全て一つの Excel に統合し、ピボットテーブルで集計できるようにしました。感覚値にはなりますが、数時間～十数時間の業務削減効果がありました。

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

- 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
- 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
- e-ラーニングの利用継続
- LGBTQ 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相談する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

		2019年度		2020年度		2021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	125	42	127	47	131	44
	女性	38	2	35	3	36	4
	男女合計	163	44	162	50	167	48
	海陸合計	207		212		215	
男女別採用人数(人)	男性	5	4	6	6	8	4
	女性	2	1	2	1	2	1
	合計	7	5	8	7	10	5
平均勤続年数(年)		15.66	11.34	15.69	11.37	15.07	12.03
離職率(%) (年度退職者数/年度初社員数x100)		1.82	6.98	4.14	2.27	4.76	4.44
勤続3年以内の離職者数(人)		0	2	2	0	0	0
従業員一人当たり月平均残業時間(時間)*		14:55		11:55		11:28	

※東京本社勤務者月平均残業時間

社員支援体制

	2019年度	2020年度	2021年度
有給休暇平均取得日数(日)*	8.8	8.6	9.3
産前・産後休暇取得者数(人)	0	1	0
育児休業制度利用者数(人)	0	2	2
男性	0	1	1
女性	0	1	1
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
継続雇用制度利用者数(人)	1	2	6
再雇用制度利用者数(人)***	-	-	-
内部通報件数(件)	2	1	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
*** ジョブリターン制度利用者数

社員の多様性

	2019年度	2020年度	2021年度
女性比率(%)	19	18	19
女性管理職比率(%)	0	0	0
障がい者雇用率(%)	0.66	0.66	1.35

労働安全衛生

		2019年度	2020年度	2021年度
労災認定者数(人)	死亡	0	0	0
	負傷	0	1	0
	疾病	0	0	0
	合計	0	1	0
健康診断受診率(%)		86	88	88

コーポレート・ガバナンス



当社グループは、「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、株主や取引先をはじめとする全てのステークホルダーの負託と信頼に応えて、持続的な成長と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、法令や金融商品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

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5名（うち、執行役員兼務5名）および社外取締役4名（うち、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社外取締役3名）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13名です。

監査役会

社内監査役1名、社外監査役3名（うち1名が独立役員）の合計4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、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

当社は2020年に策定した中期経営計画「FORWARD 2030」において、2030年に向けて収益性と社会性を兼ね備えた会社を目指すという目標を掲げ、ESGへの取り組みを企業の持続性を支える基盤ととらえています。

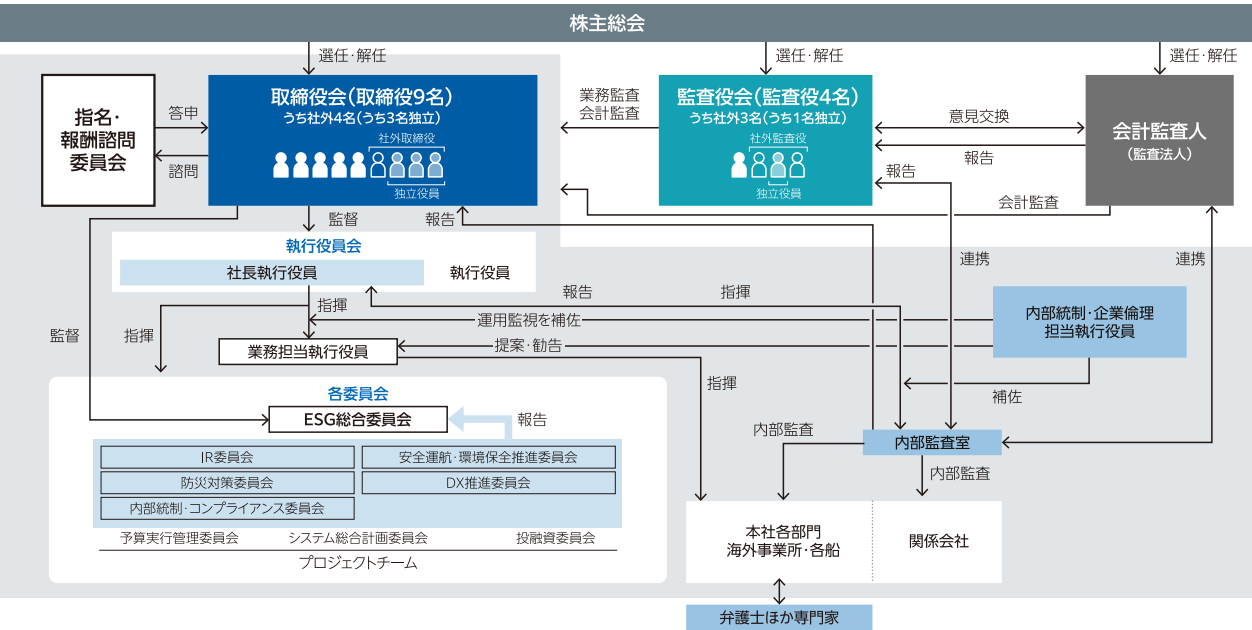
その一環として2020年に従来のCSR委員会をESG総合委員会に改組してガバナンス体制の強化を図りました。ESG総合委員会は、委員長である社長執行役員と取締役執行役員、常務執行役員の計8名および、主要グループ会社であるNSユニテッド内航海運（株）の代表取締役社長、NSユニテッドタンカー（株）の代表取締役社長で構成されます。ESGの取組方針を協議・決定し、傘下にある社内各委員会（内部統制・コンプライアンス委員会、安全運航・環境保全推進委員会、IR委員会、防災対策委員会、DX推進委員会）へ方向性を指示するほか、本統合報告書の編集についての承認を行っています。

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会に上げるとともに、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ことを目的として、取締役会の下

コーポレート・ガバナンス模式図（2022年6月28日現在）



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		
	谷水一雄	左光真啓	宮井成彦	藤田透	北里真一	木下雅之 (独立)	大西 節 (独立)	中村 勇 (独立)
企業経営 マネジメント	○	○				○	○	○
	○	○	○			○	○	○
			○	○	○			○
個別		○					○	
	○				○	○	○	○
	○	○		○	○	○	○	○
			○					
経験	○	○	○			○	○	○
	○	○						
						○	○	○

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名の取締役によって構成され、うち過半数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。委員は代表取締役社長が選定します。

取締役会の実効性評価の結果概要

当社は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のためのアンケート調査を実施しており、今年度も結果を取締役会で共有しました。

その結果、以下の評価と課題を認識した上で、取締役会の構成・役割・運営をはじめ全体として実効性が確保されていることを確認しました。今後も継続して課題を改善し、取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

評価

- 会社の現状と今後について取締役会でレビューし議論ができた
- ESG関連の項目が多く取り上げられ、特にサステナビリティ基本方針の検討の際には社外取締役の助言を展開し、全社的な取り組みができた

課題

- 経営方針や事業戦略等、大局的見地また幅広い視点からの議論を深めることが必要であり、そのため取締役会の審議に当たっては、論点の明確化や運営面での工夫など改善の余地がある

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)	176百万円 (31百万円)	9名 (3名)
	業績連動報酬総額	63百万円	5名
監査役	固定報酬総額 (うち社外監査役)	52百万円 (29百万円)	6名 (4名)

上記固定報酬総額には2021年6月28日開催の第95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2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

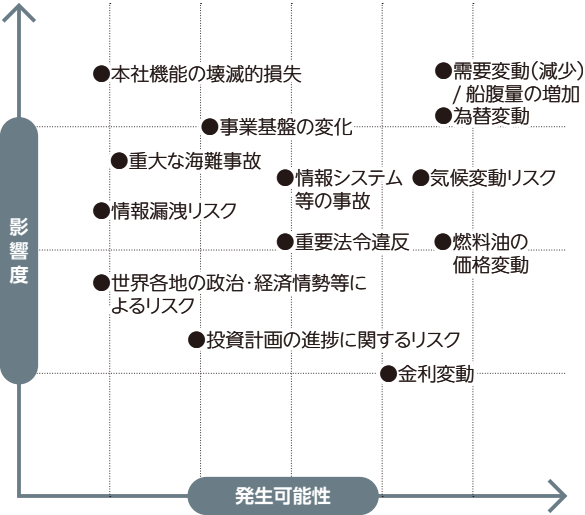
リスクマネジメント体制

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。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。2021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もなされており、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の喪失を招きうるという観点から、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。

リスクマップ



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。

個人情報の適正管理

当社は、従来より個人情報保護の観点から従業員などの個人を識別できる情報を適切に管理し、目的の範囲内でのみ使用し、法令に定める場合またはあらかじめ本人の同意を得た場合を除いて第三者に提供しない方針を採っています。

改正個人情報保護法の施行に伴い、社内規程である「個人情報適正管理規程」を全面改定してグループ会社にも周知し、適正管理に努めています。

またマイナンバー制度に対しては、「特定個人情報取扱規程」に基づき的確に対応しています。

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。

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、これを具体的に実現するための「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、通報などをしたことにより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。

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。2021 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、ハラスメント防止に関するチェックシートを使った自主点検により日頃の言動を振り返るとともに、解説を配付してハラスメントの留意点を確認してもらう等の社内啓発を行い、一人ひとりの当事者意識を醸成しました。また、内部統制に関する社員意識

調査アンケートを実施、その結果をグループ社員にフィードバックすることにより各部署における問題点を各部署内で共有し、風通しの良い環境づくりに役立てています。

4 内部統制

会社法および会社法施行規則の定めに基づき、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。

企業の内部統制やコンプライアンスの取り組み・活動は、社会からますます注目されていますが、当社は全社をあげて、かつ効果的に取り組むために代表取締役社長を委員長、各部門を代表する全執行役員を委員とする内部統制・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業務を改善していくという、自律的内部統制を行う上での体制を整えています。

内部統制活動は経営品質の向上につながり、また信頼性の高い財務報告はステークホルダーの皆さまや社会からの当社の信頼性を高めることにつながると認識しています。今後も役職員が全員で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、インターネットなどを用いて遠隔地などから総会の議事進行の様子をリアルタイムで視聴いただけるようライブ配信を行うとともに、事前質問も取り入れています。

役員一覧（2022年6月28日現在）

取締役（※は社外取締役）



代表取締役社長
社長執行役員
谷水 一雄
取締役会議長
指名・報酬諮問委員



取締役・専務執行役員
左光 真啓



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*
山中 一馬



取締役（独立役員）*
木下 雅之
指名・報酬諮問委員長



取締役（独立役員）*
大西 節
指名・報酬諮問委員

監査役（※は社外監査役）



取締役（独立役員）*
中村 勇
指名・報酬諮問委員



常勤監査役
中田 義文



常勤監査役*
安藤 雅則



監査役（独立役員）*
三谷 康人

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 中嶋 康雄
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

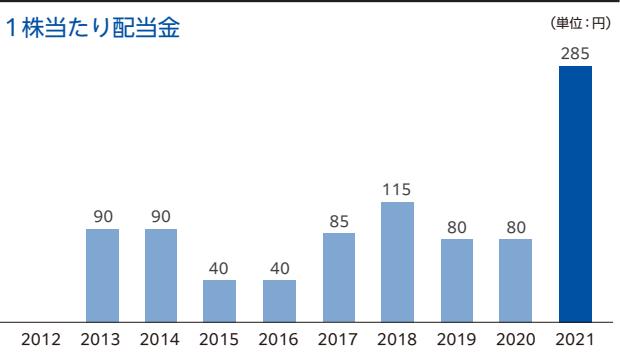
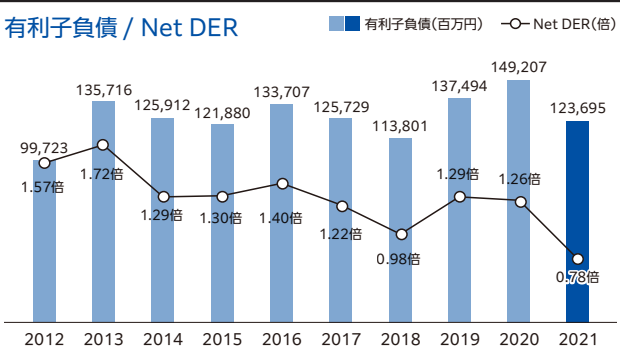
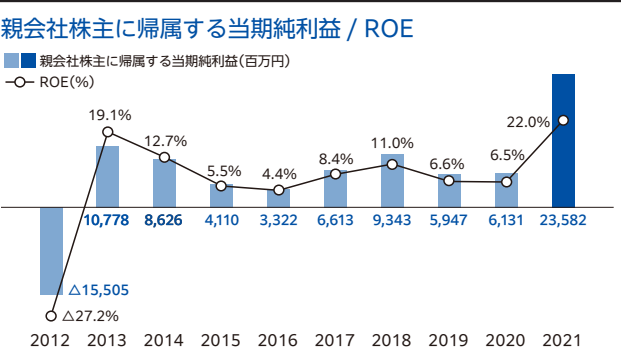
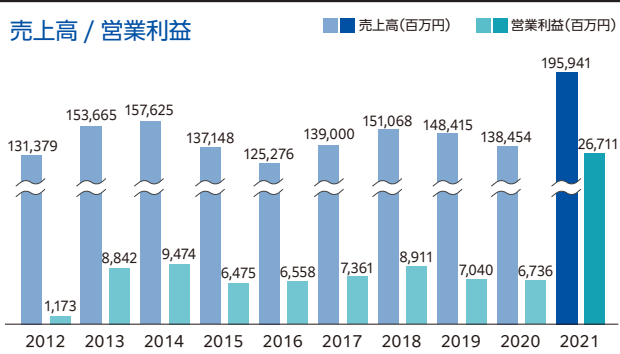


監査役*
山本 昌平

財務・非財務データ

会計年度(連結)	単位	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	百万円	131,379	153,665	157,625	137,148	125,276	139,000	151,068	148,415	138,454	195,941
営業利益	百万円	1,173	8,842	9,474	6,475	6,558	7,361	8,911	7,040	6,736	26,711
経常利益	百万円	2,529	8,920	10,380	4,064	4,607	5,555	7,784	5,479	5,532	26,606
税金等調整前当期純利益	百万円	△ 14,977	12,005	10,691	4,343	3,814	6,419	10,502	7,197	7,351	29,069
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	△ 15,505	10,778	8,626	4,110	3,322	6,613	9,343	5,947	6,131	23,582
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益	円	△ 672.1	467.2	374.0	175.4	140.9	280.6	396.4	252.3	260.2	1,000.7
1株当たり純資産	円	2,192.8	2,709.1	3,195.6	3,197.2	3,259.0	3,423.2	3,778.0	3,866.0	4,090.6	5,015.2
1株当たり配当金	円	—	90	90	40	40	85	115	80	80	285
株価(期末日終値)	円	1,600	2,450	2,920	1,520	2,400	2,170	2,369	1,387	1,885	4,210
会計年度末											
総資産	百万円	181,682	224,507	227,663	217,524	233,071	228,229	223,528	248,522	270,760	274,871
純資産	百万円	52,633	64,943	76,481	75,372	76,826	80,691	89,038	91,110	96,402	118,189
自己資本比率	%	27.8	27.8	32.4	34.6	33.0	35.3	39.8	36.7	35.6	43.0
主要財務指標											
ROE(自己資本利益率)	%	△ 27.2	19.1	12.7	5.5	4.4	8.4	11.0	6.6	6.5	22.0
PER(株価収益率)	倍	—	5.2	7.8	8.7	17.0	7.7	6.0	5.5	7.3	4.2
配当性向	%	—	19.3	24.1	22.8	28.4	30.3	29.0	31.7	30.7	28.5
有利子負債	百万円	99,723	135,716	125,912	121,880	133,707	125,729	113,801	137,494	149,207	123,695
Net DER	倍	1.57	1.72	1.29	1.30	1.40	1.22	0.98	1.29	1.26	0.78
設備投資額	百万円	23,275	58,295	20,344	24,733	29,491	23,656	18,602	60,805	41,330	5,564
ESGデータ(単体)											
従業員数 陸上(女性)	人	123(30)	166(34)	163(34)	158(37)	160(37)	158(37)	158(37)	163(38)	162(35)	167(36)
海上(女性)	人	42(—)	39(—)	42(—)	44(—)	47(—)	45(1)	43(2)	44(2)	50(3)	48(4)
船腹量の推移	隻/万吨	121/1,006	125/1,072	124/1,135	115/1,124	124/1,219	128/1,284	121/1,180	125/1,306	127/1,403	127/1,381
停船率		5.49	1.39	3.07	0.51	1.20	0.43	0.58	2.16	11.95	7.01
貨物輸送量	千トン	59,383	58,658	65,112	64,088	62,483	62,134	64,206	59,866	72,149	73,725
燃料消費量(A重油/C重油)	千トン	12/706	13/681	15/688	19/658	21/644	22/634	28/672	35/609	35/662	40/688
CO ₂ 排出量	千トン	2,194	2,123	2,149	2,068	2,033	2,005	2,139	2,008	2,175	2,284
輸送単位当たりのCO ₂ 削減率(2019年比)	%	—	—	—	—	—	—	—	基準年	6.77	8.61
ESGデータ(連結、CO ₂ 排出量)											
スコープ1(事業による直接排出)	千トン	—	—	—	—	—	—	—	2,199	2,328	2,447
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	—	—	—	—	—	—	—	0.2	0.2	0.2
スコープ3(その他の間接排出)	千トン	—	—	—	—	—	—	—	305	324	337

※ 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。
※ 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CO₂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、検証声明書を取得しました。
※ スコープ3の集計対象として、2020年までのカテゴリー3（燃料・電力の上流工程）、カテゴリー7（通勤）に、2021年はカテゴリー5（廃棄物）を追加



用語解説

国際海事機関（IMO）…………… P7,26
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。

ICP（Internal Carbon Pricing）…………… P17,19
企業が独自にCO₂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の。

ISO14001…………… P42,44
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…………… P9,45,56
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）

SOx（硫黄酸化物）・NOx（窒素酸化物）…………… P11,43,48
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SOxやNOxが含まれている。SOxやNOx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CO₂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CO₂排出量削減率の30%向上を求めるPhase3が適用される。

CII（Carbon Intensity Indicator）…………… P27,45
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）…………… P16,19,44,45
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、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…………… P9,15
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）

PER（Price Earning Ratio）：株価収益率…………… P56
（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。

ROE（Return on Equity）：自己資本利益率…………… P16,19,56
（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。

Net DER（Net Debt Equity Ratio）：負債資本倍率…………… P16,19,56,57
（〔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（2022年3月31日現在）

商号	NSユニ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215名、連結645名
運航船腹量	外航 127隻 13,812千重量トン 内航 71隻 224千重量トン



主な連結グループ会社

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

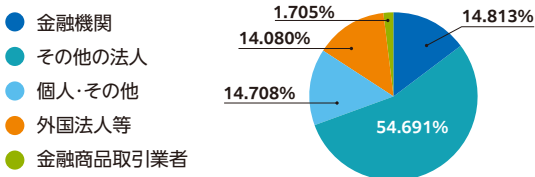
海外現地法人・駐在員事務所

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（2022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	12,355名

株式分布状況

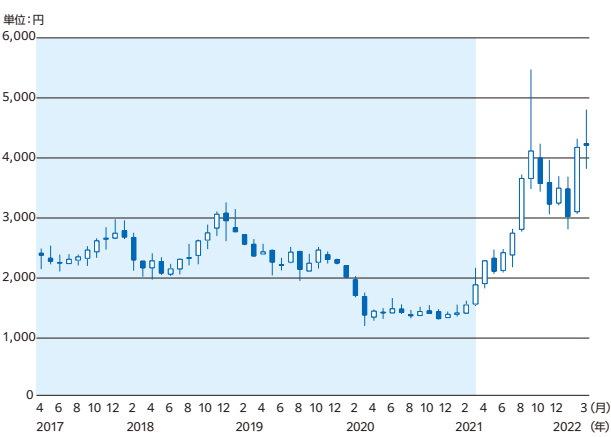


大株主(上位10名)

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)	1,336	5.67
株式会社みずほ銀行	798	3.39
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	517	2.20
新健海運股份有限公司	504	2.14
東京海上日動火災保険株式会社	455	1.93
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	359	1.52
株式会社三菱UFJ銀行	259	1.10
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	218	0.93

(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404,351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、最安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。2017年10月1日を効力発生日とする当社の単元株式数変更(1,000株から100株へ)および株式併合(10株から1株へ)により、9月27日より東京証券取引所における当社株式の売買単位は1,000株から100株に変更されています。
(便宜上、上記表のうち2017年9月以前の株価データについても併合の効力を反映した場合の数値としています)



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

NSユニテッド海運株式会社

総務グループ ESG 総合委員会事務局
〒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

「NS UNITED REPORT 2022」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/FZ1Q66E9>

