



NSユナイテッド海運株式会社
統合報告書 2026

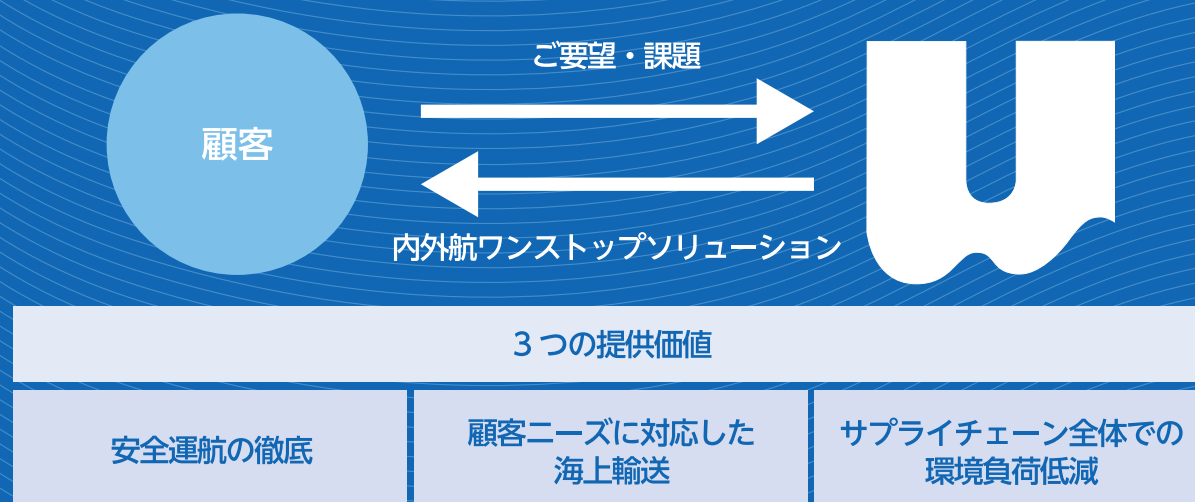
NS UNITED REPORT 2026

NS ユナイテッド海運グループは 内外航を一体でカバーする 海上物流のスペシャリストです

当社グループは鉄鋼原料をはじめ、各種エネルギー資源・原料・製品・食糧などの海上輸送で専門性を高め、一つひとつの物流を最適化するプロフェッショナル集団として社会の発展を支えてきました。

私たちの強みは、国際輸送を担う外航事業と国内輸送を担う内航事業の2つをグループ内で完結する「内外航ワンストップソリューション」です。海上物流のあらゆるニーズに対応し、安全で円滑な輸送サービスを実現できることが当社グループの誇りです。

海をつなぐ



CONTENTS

INTRODUCTION

海をつなぐ 02

CONTENTS 04

PART 01 価値創造ストーリー

トップメッセージ 06

4つの質問でひも解くNSUグループ 10

データで見るNSUグループ 12

財務・非財務データ 14

パーパスと経営戦略のコネクティビティ 16

価値創造プロセス 18

PART 02 価値創造戦略

中期経営計画「FORWARD 2030 II」進捗状況 20

財務戦略 22

外航海運の事業戦略 24

鉄鋼原料グループ 24

資源エネルギーグループ 25

不定期船グループ 26

近海グループ 27

内航海運の事業戦略 28

NSユニテッド内航海運(株) 28

NSユニテッドタンカー(株) 29

NSUのグローバルネットワーク 30

サステナビリティ 31

マテリアリティ（重要課題） 32

PART 03 価値創造基盤

環境特集 34

カーボンニュートラルに向けて 34

技術で実現するカーボンニュートラル 36

脱炭素と海上輸送を支える全社推進体制 38

環境保全・気候変動への取り組み強化 40

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ 40

最優先である安全運航の徹底 42

社員座談会

海と陸の経験を力に、次代の船長・機関長へ 44

技術、イノベーション 47

人材の育成・評価、DE&I 48

人権尊重 52

DX推進 54

健全なガバナンス 56

社外取締役座談会

世界の潮流を捉え、事業戦略を支える基盤を強化しながら、持続的な成長を実現する 56

基本方針 59

コーポレート・ガバナンス体制 59

ガバナンス強化の取り組み 60

取締役会の実効性評価 61

役員一覧 62

役員報酬 64

リスクマネジメント 65

コンプライアンス 65

会社概要／株式の状況 67

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

報告対象期間・組織

対象期間：2025年4月1日～2026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ユニ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

本誌に記載されている将来の業績見通し、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承知おください。

参考にしたガイドライン

本誌制作にあたっては、経済産業省が提示している右記「価値協創ガイダンス2.0」に対応付けて編集しています。同ガイダンスの枠組みは、株主や投資家との対話に加え、顧客・社員・地域社会など多様なステークホルダーの皆さまとの協創を促進するための視点としても有効であると考えています。

情報開示・対話の方針

基本方針

当社グループの企業行動規範では「企業情報を積極的かつ公正に開示する」ことを掲げています。

また、金融商品取引法および東京証券取引所の適時開示規則を遵守し、経営上の重要事項で投資判断に影響を与える情報については、透明性・公平性・継続性を基本に株主や投資家の皆さまへ適時に提供します。

さらに、当社グループをより深く理解していただくための情報も積極的に公表していくことを方針としています。

総務グループ担当役員を委員長とし、総務グループ、経理グループ、企画グループの各担当役員およびグループマネジャーを委員とするIR委員会にて、適時開示の状況報告を行っています。

「価値協創ガイダンス2.0」
における要求事項

対応する主なコンテンツ

価値観		● 海をつなぐ
長期戦略	長期ビジョン	● パーパスと経営戦略のコネクティビティ
	ビジネスモデル	● 4つの質問でひも解くNSUグループ ● 価値創造プロセス ● 事業戦略
	リスクと機会	● サステナビリティ ● カーボンニュートラルに向けて ● 人権尊重
実行戦略 (中期経営戦略など)		● 中期経営計画「FORWARD 2030 II」進捗状況 ● 技術、イノベーション ● 人材の育成・評価、DE&I ● DX推進
成果と重要な成果指標 (KPI)		● トップメッセージ ● データで見るNSUグループ ● 財務戦略 ● マテリアリティ（重要課題）
ガバナンス		● 健全なガバナンス
実質的な対話・エンゲージメント		● 情報開示・対話の方針

株主・投資家との対話の状況

当社は、株主・投資家の皆さまに当社経営方針・経営戦略への理解を深めていただき、信頼関係を構築することを目的に、個別のIR面談を実施しております。

お寄せいただいた貴重なご意見は取締役会およびIR委員会へ報告し、経営戦略についての議論の深化に活用しています。

IR面談の主な対応者

企画グループ、経理グループ担当者

TOP MESSAGE

持続可能な海上輸送を通じて、
日本と世界の経済活動を支える
企業を目指します

NSユニテッド海運株式会社
代表取締役社長

山中一馬

トップメッセージサマリー

- 中期経営計画の前半2年間は着実に進捗し、環境対応投資をはじめとする成長戦略を前進させました
- 後半2年間は、安全運航の徹底と人材・現場力の強化により、持続的成長の基盤をさらに強固なものにします
- 成長投資を確実に成果へ結び付けるとともに、資本効率を重視した経営を推進します
- ステークホルダーとの対話と協働を通じて、企業価値の向上と社会への貢献を実現します

社員全員の使命感を一つの力にまとめ NSユニテッド海運を前進させていく

資源の乏しい島国である日本において、海上物流は、重量ベースで貿易量の99%を担う、国の根幹を支える社会インフラです。当社も、鉄鋼原料やエネルギーといった基幹産業を支える物資の輸送に重点を置き、100年以上、絶え間なくその役割を果たしてきました。「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」という当社のパーパスは、社員全員で考え選んだもので、そこには世界の経済を成り立たせていることへの自負・使命感・日々の業務に懸ける熱意が込められています。

この全ての社員の使命感・責任感や熱量を一つの力にまとめあげ、NSユニテッド海運を正しい方向へ前進させていくことが私の役割です。そして、社長に就任した2023年、当社は2030年のありたい姿へ向け、どのように進んでいくのかを「ビジョン」として示し、その実現に向けた道筋を中期経営計画「FORWARD 2030 II」として策定しました。

中期経営計画（2024～2027年度）は、持続的な企業価値向上とカーボンニュートラル実現の両立を図る

成長戦略・事業戦略を、①新規成長事業領域の拡大、②既存中核事業領域の深化という2つのテーマに焦点を当てて策定したものです。「始動の年」とした2024年度、「定着の年」とした2025年度と、前半2年間は中期経営計画で掲げた施策は順調に進捗したと捉えています。

それを象徴するのが、従来の重油比で80%超のGHG排出量削減効果が見込めるメタノール二元燃料船の導入です。これは中期経営計画の目玉となる投資案件で、ケーブサイズでは世界初となるメタノール二元燃料船について、2024年度に複数隻の建造契約を、2025年度に2隻の輸送契約を締結しました。2027年度以降に順次就航する予定で、“クリーンでサステナブルな海上輸送”の実現を志す当社にとっては、まさにフラッグシップとなることが期待されます。

当社は現在、中期経営計画の下、大型投資案件に加え、環境対応の新型船・新技術を運用する人材の育成、安全・効率・成長を支えるDXの推進、さらに企業としてのサステナビリティの土台となるガバナンスの強化など、持続的企業価値向上の基盤づくりに精力的に取り組んでいます。



成長投資を成果に結び付けるとともに 現場レベルの対応力向上に取り組んでいく

中期経営計画の後半2年間は、目標の確実な達成に向けて「やりきる」ことが求められる期間であり、トップとして強い責任感を持って経営に臨まなければならないと考えています。その覚悟の下、主に次の3点に力を注いでいく方針です。

第一は「安全運航の徹底とそれを支える人材・現場力のさらなる底上げ」です。

当社グループが最優先に取り組むべきは、安全運航の徹底です。本年3月に当社グループ会社が用船する船舶において発生した衝突事故を重く受け止め、当社所有船のみならず用船を含めた船隊全体のさらなる安全運航の徹底を図ります。

安全強化にも寄与する船舶への新たな技術導入にも投資を行い、運航技術の高度化を進めていますが、それらを支えるのは現場の力であり、人材です。それを運用する人材の育成が遅れるようなことがあってはなりません。人材の育成、そして船員の皆さんのWell-beingの向上に取り組み、現場レベルでの変化への対応力を高めることで、安全・安定運航の基盤をさらに強固なものとしていきます。

第二は「成長投資をしっかりと成果に結び付けていく」ということです。環境対応投資はすでに実行済みの案件も多いため、安定的な収益と競争力を生み出せるかどうか問われるフェーズに入っています。技術的な課題や顧客のニーズなど、状況の変化を見極めながら投資回収と競争優位の両立を図っていかねばならないと考えています。

資本コストを上回るリターンを安定的に 創出することに、今後も注力していく

第三が「資本コストと市場評価を意識した経営」であり、この点については少し詳しくお話ししたいと思います。当社は従前から、株主資本コストを上回るリターンを中長期で安定的に創出できているかという点を特に重視し、以下の3点に力を入れてきており、これからも継続して取り組んでいく考えです。

まず1点目は「財務規律の徹底」です。中期経営計画では、2030年度までに3,000億円規模の投資を実行する方針を打ち出していますが、過度なレバレッジに依存せず、健全な財務体質をしっかりと維持しながら成長投資を行っていきます。

2点目は「投資案件ごとの資本効率の検証」です。当然のことではありますが、環境対応案件には何でも投資するということではなく、戦略的な必要性、将来の収益性・競争力への寄与を詳細に検討した上で、投資判断を行っていかねばなりません。

3点目は「市場との対話の強化」です。株主・投資家の皆さまとの継続的対話・IRの質的充実を通じ、当社の事業モデル、中長期の戦略への理解を深めていただき、NSユニテッド海運のどこが注目に値するのか、しっかりと見ていただくことが重要だと考えています。

資本コストを意識するとは、「攻め」と「守り」を常に問い続けることです。非常に難しい判断を求められるわけですが、この視点を持ち続けていかねばしっかりとした経営にはならないと私は考えています。

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

中長期の戦略についてご理解いただけるよう 透明性を持って市場に発信し続けていく

海運業界は、世界のどこかで何かが起こるたびにそれが市況に敏感に反映される、変化の激しい業界です。そうした市況動向に左右されにくい収益基盤をいかに強靱なものにしていくかが、経営上の重要課題です。当社の場合、鉄鋼原料を中心とした長期契約に基づく安定収益が事業基盤を下支えしているという強みを持ちますが、一方で、その安定性を維持するためには、相当多額の成長投資も行っていかなければなりません。中期経営計画では「環境対応をしつつROE（自己資本利益率）10%以上を目指す」という財務目標を掲げていますが、ROE、Net DER（純負債資本倍率）といった指標の背景にある当社の考え方、中長期の戦略について丁寧に説明し、適切に発信し続け、株主・投資家の皆さまや市場のご理解を得ていくことが非常に重要だと考えています。

また、株主還元につきましては、経営上の重要施策の一つに位置付け、連結業績を基準とした配当性向30%を基本として安定的・継続的な還元を行うことを掲げています。この方針は今後も堅持して実行していきますし、何よりもしっかりと業績を上げ、株主の皆さまに一層の利益還元を行っていくことが重要であると認識しています。

社会に不可欠な海上物流を支え続ける使命を これからも変わらず誠実に担っていく

私は、社長に就任したときから一貫して「全てのステークホルダーとの協働」の大切さを訴えてきました。株主・顧客の皆さまをはじめ、海上物流を支える船員や陸上職社員、国内外の港湾関係およびその地域の皆さまなど、当社グループは、実に幅広いステークホルダーの皆さまとつながっています。その全ての方々としっかりとコミュニケーションを取り、さまざまな声に耳を傾ける。その積み重ねの中でこそ、当社は気付

きを得て、業務を進化させることができると信じています。

中期経営計画のサブタイトルは「Challenge for innovation and further growth with U」ですが、この「U」は、社名であるユニテッドの「U」と、ステークホルダーの皆さまを表す「You」をかけたものです。イノベーションも、さらなる成長（further growth）も、ステークホルダーの皆さまと一緒に、まさに「協働」の中で成し遂げていきたい。そうした思いを、サブタイトルに込めています。

そして、全てのステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、当社が「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」ことを基本理念として歩んできたということです。運航の安全と品質に決して妥協することなく、社会に不可欠な海上物流を支え続ける責任を当社は負っていると認識しています。これまでもその使命を担っており、今後もその姿勢は変わりません。深い信頼を寄せていただける、海上物流に必要な不可欠な企業であり続けるべく、これからもグループ一丸となって努力を続けていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご指導、ご支援賜りますよう心からお願い申し上げます。



4つの質問でひも解くNSUグループ

Q1 「NSユニテッド」の社名の由来は？

A 日鉄海運「N」と新和海運「S」が2010年に合併「United」して誕生した会社です

合併前の両社はいずれも鉄鋼業界と深い関わりを持ち、そのルーツは1901年に製鉄用鉄鉱石輸送を開始したことに遡り、120年以上の歴史を有しています。

現在は鉄鉱石をはじめとする原料に加え、穀物・バイオマス燃料・鋼材・LNG・LPGなどを幅広く輸送し、世界の暮らしを支えています。



Q2 何をやっている会社なの？

A 海上輸送で社会インフラを支えている会社です

当社グループは、国内輸送を担う内航海運会社と国際輸送を担う外航海運会社から成り、約210隻の船舶を運航しています。人々の暮らしや産業に不可欠な資源・エネルギー・食糧などを海上輸送し、社会や産業の基盤を支えています。また、内航・外航が連携することで、顧客ニーズに応じたワンストップソリューションを提供しています。

● ワンストップソリューション事例

貨物：発電用バイオマス燃料のパームヤシ殻（PKS） 輸送区間：パダン港（インドネシア）～宇部港～豊前港



Q3 どんな規模の会社なの？

A 中堅海運会社として、少数精鋭で海陸社員が実直に頑張っています

日本の海運会社として確かな事業基盤を築き、中堅規模ながら従業員一人当たりの売上高や営業利益は国内海運会社の中でトップレベルの水準にあります。

少数精鋭ならではの責任の大きさをやりがいに変え、組織の一体感や情報共有のしやすさ、迅速な対応力を強みに、安全で信頼される海上輸送を実現しています。



Q4 安定して収益を出せているのはなぜ？

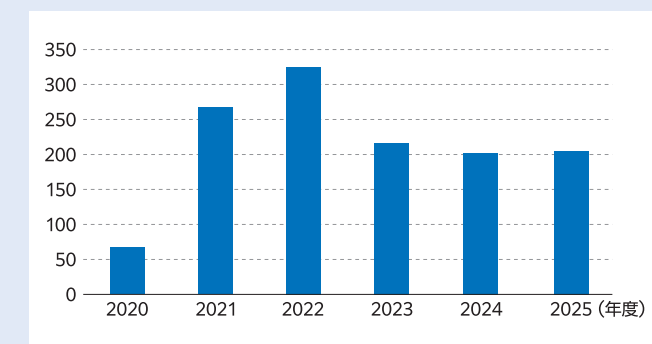
A 健全な船隊・財務基盤により、市況変動に強い安定収益を実現しています

海運市況は、世界経済の動向・荷動き・船腹の需給バランス・原油価格などの外的要因の影響を受け、常に変動します。こうした中、当社は鉄鋼原料輸送を中心とした中長期契約を志向して事業基盤の安定・強化を図りながら、安全かつ安定した貨物輸送サービスを展開しています。

BDI（バルチック海運指数）月平均（points）



連結営業利益（億円）



データで見るNSUグループ

財務情報 (2025年度)

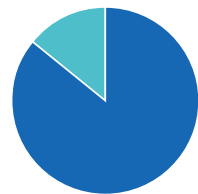
収益性

セグメント別内訳

売上高 **2,298** 億円

外航 **1,970** 億 **62** 百万円

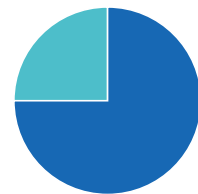
内航 **327** 億 **22** 百万円



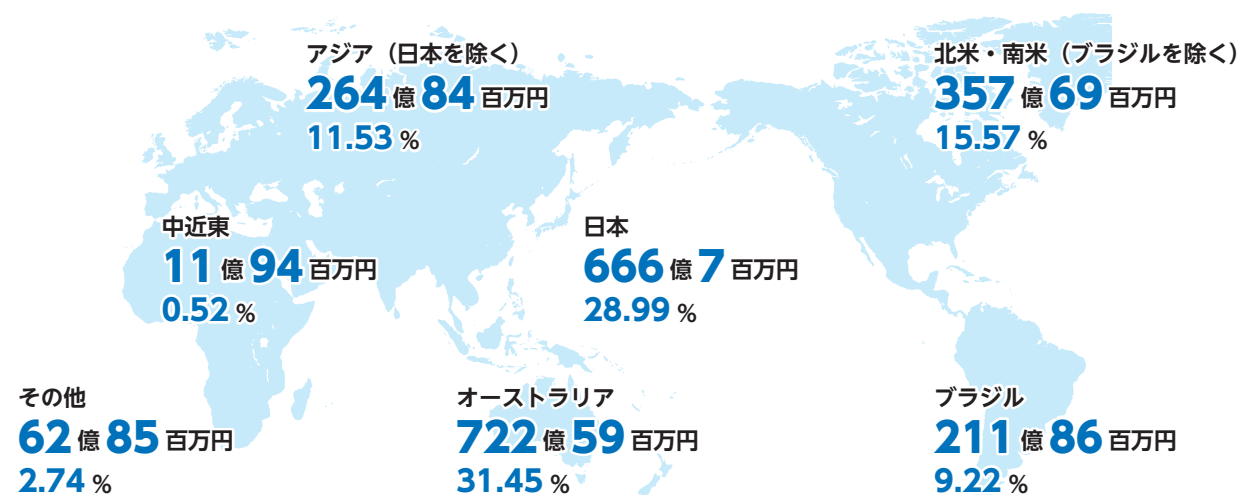
営業利益 **205** 億円

外航 **154** 億 **89** 百万円

内航 **50** 億 **41** 百万円



地域別内訳



経常利益

210 億円

当期純利益

241 億円

ROE

13.8 %

安定性

自己資本

1,872 億円

自己資本比率

63.2 %

有利子負債

636 億円

Net DER

-0.01 倍

株主価値

1株あたり年間配当金

310 円

PER

7.1 倍

PBR

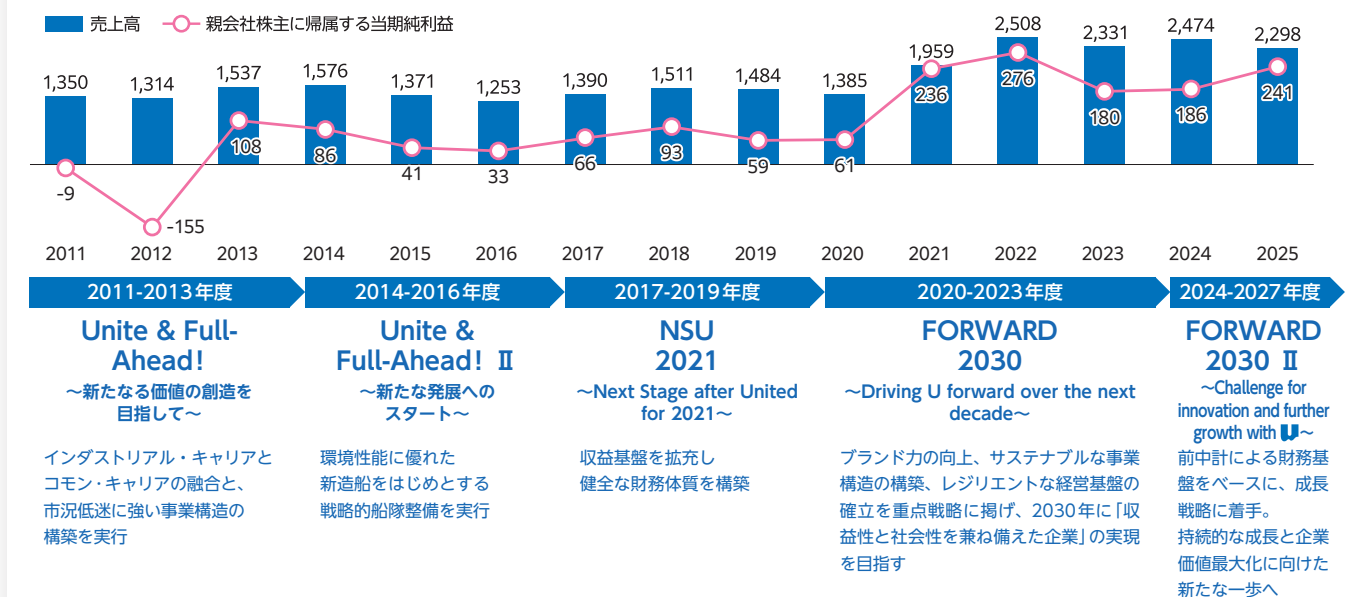
0.92 倍

設備投資額

55 億 **47** 百万円

売上高・親会社株主に帰属する当期純利益と中期経営計画の変遷

(単位: 億円)



非財務情報 (2025年度)

輸送能力

グループ運航船舶総隻数 **211** 隻 (2026年3月末時点)

外航船 **130** 隻

所有船 **40** 隻 / 用船 **90** 隻

- ドライバルカー **127** 隻
- 鉄鋼原料船 **50** 隻
- 中小型バルカー **77** 隻
- 大型LPG運搬船 **3** 隻

内航船 **81** 隻

所有船 **21** 隻 / 用船 **60** 隻

- ドライバルカー **75** 隻
- LPG運搬船 **3** 隻
- LNG運搬船 **3** 隻

貨物輸送量

8,883 万重量トン

運航船腹総重量

1,331 万重量トン

ESG

GHG排出量

268 万トン

グループ従業員数

669 人 (外航 **262** 人 内航・その他 **407** 人)

取締役会における
社外取締役の割合

9人中 **4** 人

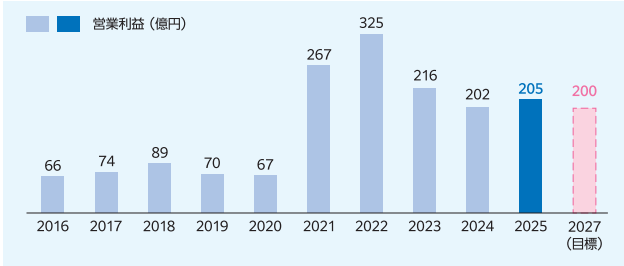
財務・非財務データ

2027年度目標	営業利益	200億円	当期純利益	180億円	ROE	10.0%
	純資産	1,920億円	有利子負債	1,400億円*	Net DER	1.0倍*

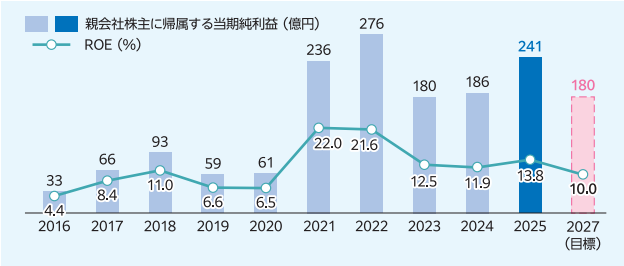
※新リース会計基準の適用により2027年度以降に計上が見込まれる未經適用船料債務（見込額約800億円）は上記数値には含まれていません。

会計年度（連結）		単位	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高		百万円	125,276	139,000	151,068	148,415	138,454	195,941	250,825	233,100	247,408	229,784
営業利益		百万円	6,558	7,361	8,911	7,040	6,736	26,711	32,487	21,601	20,224	20,529
経常利益		百万円	4,607	5,555	7,784	5,479	5,532	26,606	33,444	22,185	19,015	21,046
税金等調整前当期純利益		百万円	3,814	6,419	10,502	7,197	7,351	29,069	32,860	22,496	21,740	28,083
親会社株主に帰属する当期純利益		百万円	3,322	6,613	9,343	5,947	6,131	23,582	27,603	17,986	18,621	24,095
1株当たり情報※1												
1株当たり当期純利益		円	140.9	280.6	396.4	252.3	260.2	1,000.7	1,171.3	763.2	790.2	1,022.5
1株当たり純資産		円	3,259.0	3,423.2	3,778.0	3,866.0	4,090.6	5,015.2	5,830.6	6,347.5	6,905.8	7,943.8
1株当たり配当金		円	40	85	115	80	80	285	365	230	240	310
株価（期末日終値）		円	2,400	2,170	2,369	1,387	1,885	4,210	4,115	4,610	4,005	7,290
会計年度末												
総資産		百万円	233,071	228,229	223,528	248,522	270,760	274,871	275,784	286,344	287,948	296,361
純資産		百万円	76,826	80,691	89,038	91,110	96,402	118,189	137,405	149,584	162,738	187,200
自己資本比率		%	33.0	35.3	39.8	36.7	35.6	43.0	49.8	52.2	56.5	63.2
主要財務指標												
ROE（自己資本利益率）		%	4.4	8.4	11.0	6.6	6.5	22.0	21.6	12.5	11.9	13.8
PER（株価収益率）		倍	17.0	7.7	6.0	5.5	7.3	4.2	3.5	6.0	5.1	7.1
配当性向		%	28.4	30.3	29.0	31.7	30.7	28.5	31.2	30.1	30.4	30.3
有利子負債		百万円	133,707	125,729	113,801	137,494	149,207	123,695	100,787	97,095	85,316	63,602
Net DER		倍	1.40	1.22	0.98	1.29	1.26	0.78	0.44	0.33	0.18	△0.01
設備投資額		百万円	29,491	23,656	18,602	60,805	41,330	5,564	6,153	13,311	18,541	5,547
非財務データ（単体）												
従業員数※2 陸上（女性）		人	160（37）	158（37）	158（37）	163（38）	162（35）	167（36）	184（45）	184（48）	189（50）	205（52）
海上（女性）		人	47（―）	45（1）	43（2）	44（2）	50（3）	48（4）	48（6）	50（5）	58（4）	56（4）
船腹量の推移		隻/万吨	124/1,219	128/1,284	121/1,180	125/1,306	127/1,403	127/1,381	131/1,345	133/1,368	140/1,414	130/1,307
停船率※3			1.20	0.43	0.58	2.16	11.95	7.01	4.00	0.91	3.28	2.38
貨物輸送量		千トン	62,483	62,134	64,206	59,866	72,149	73,725	73,280	70,516	75,017	71,097
燃料消費量（A重油/C重油）		千トン	21/644	22/634	28/672	35/609	35/662	40/688	42/675	38/649	38/678	39/645
低炭素燃料消費量（バイオディーゼル（B100ベース）/LNG）		トン	―	―	―	―	―	―	―	183/―	373/813	560/893
CO2排出量		千トン	2,033	2,005	2,139	2,008	2,175	2,284	2,249	2,156	2,233	2,133
輸送単位（トン・マイル）当たりのCO2削減率（2019年比）		%	―	―	―	基準年	6.77	8.61	7.83	9.01	10.49	11.31
非財務データ（GHG排出量/連結）												
スコープ1（事業による直接排出）		千トン	―	―	―	2,199	2,328	2,447	2,424	2,342	2,469	2,349
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	0.1	0.1	0.1	0.1
スコープ3（その他の間接排出*）		千トン	―	―	―	305	324	337	337	373	351	329
カテゴリー 1（購入した製品・サービス）		千トン	―	―	―	―	―	―	2.1	6.5	9.4	5.6
カテゴリー 2（資本財）		千トン	―	―	―	―	―	―	―	37	4.2	1.4
カテゴリー 3（燃料・電力の上流工程）		千トン	―	―	―	305	324	336	334	328	336	320
カテゴリー 5（廃棄物）		千トン	―	―	―	―	―	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
カテゴリー 6（出張）		千トン	―	―	―	―	―	―	0.5	1.0	1.1	1.0
カテゴリー 7（通勤）		千トン	―	―	―	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

営業利益



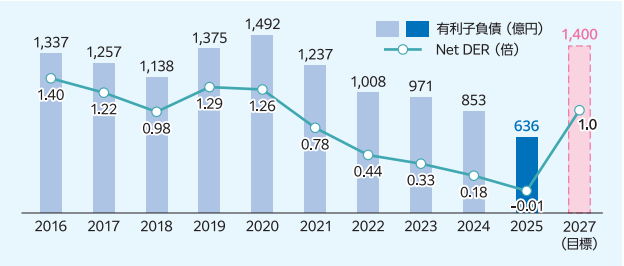
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



純資産



有利子負債／Net DER

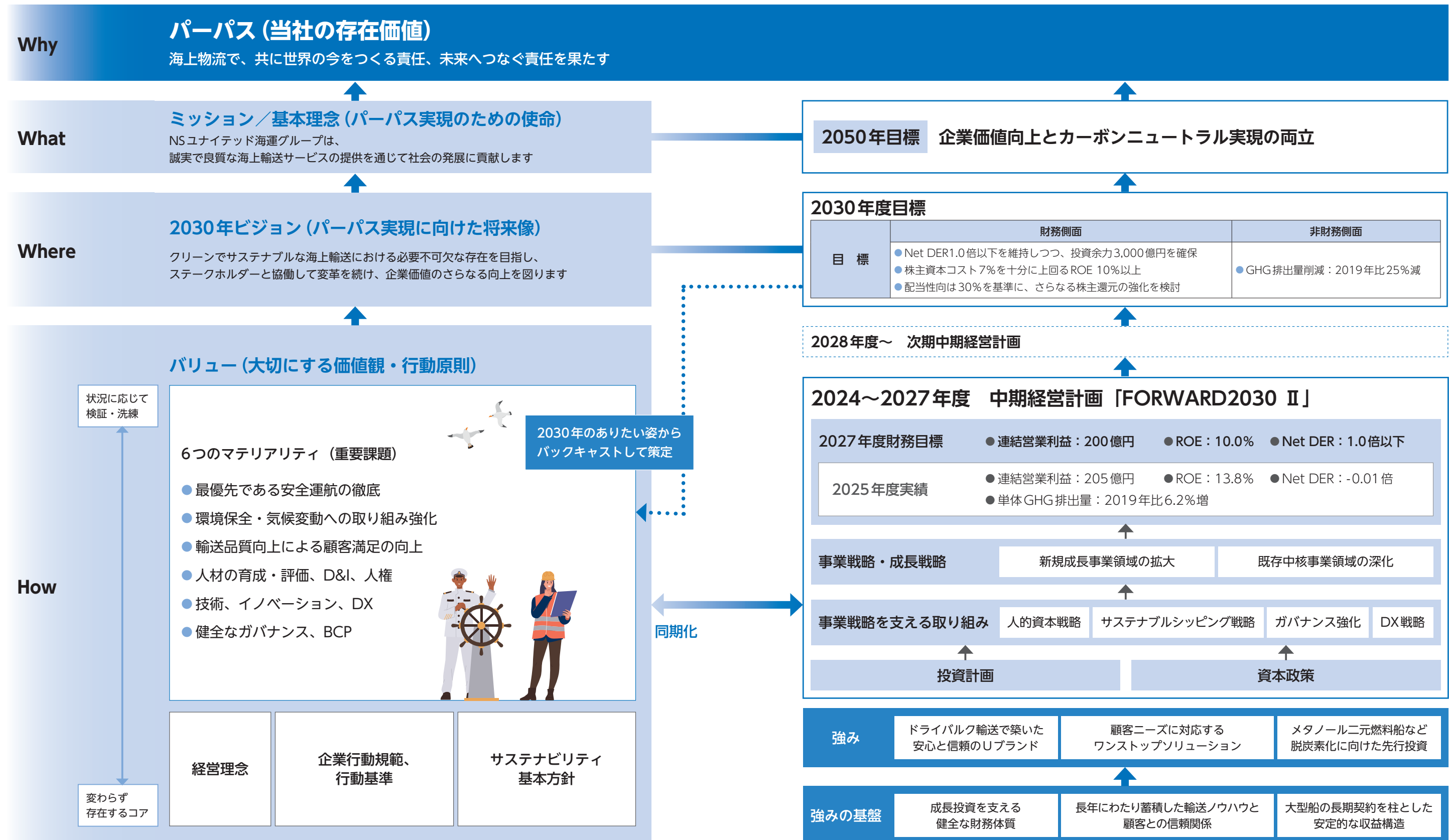


※1 当社は、2017年10月1日付で株式併合（普通株式10株を1株に併合）を実施していますが、2011年度期首に当該株式併合が行われたとして、1株当たり情報を算定しています。
※2 単体従業員数は、2021年度より受入出向者を含め、2022年度以降はこれに契約社員を加えた人数としています。
※3 停船率＝年間停船時間合計÷年間延稼働時間×1,000（対象船舶：当社船舶・管理船）

●非財務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GHG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、検証証明書を取得しました。
●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經適用船料債務（見込額約800億円）は上記数値には含まれていません。

パーパスと経営戦略のコンネクティビティ

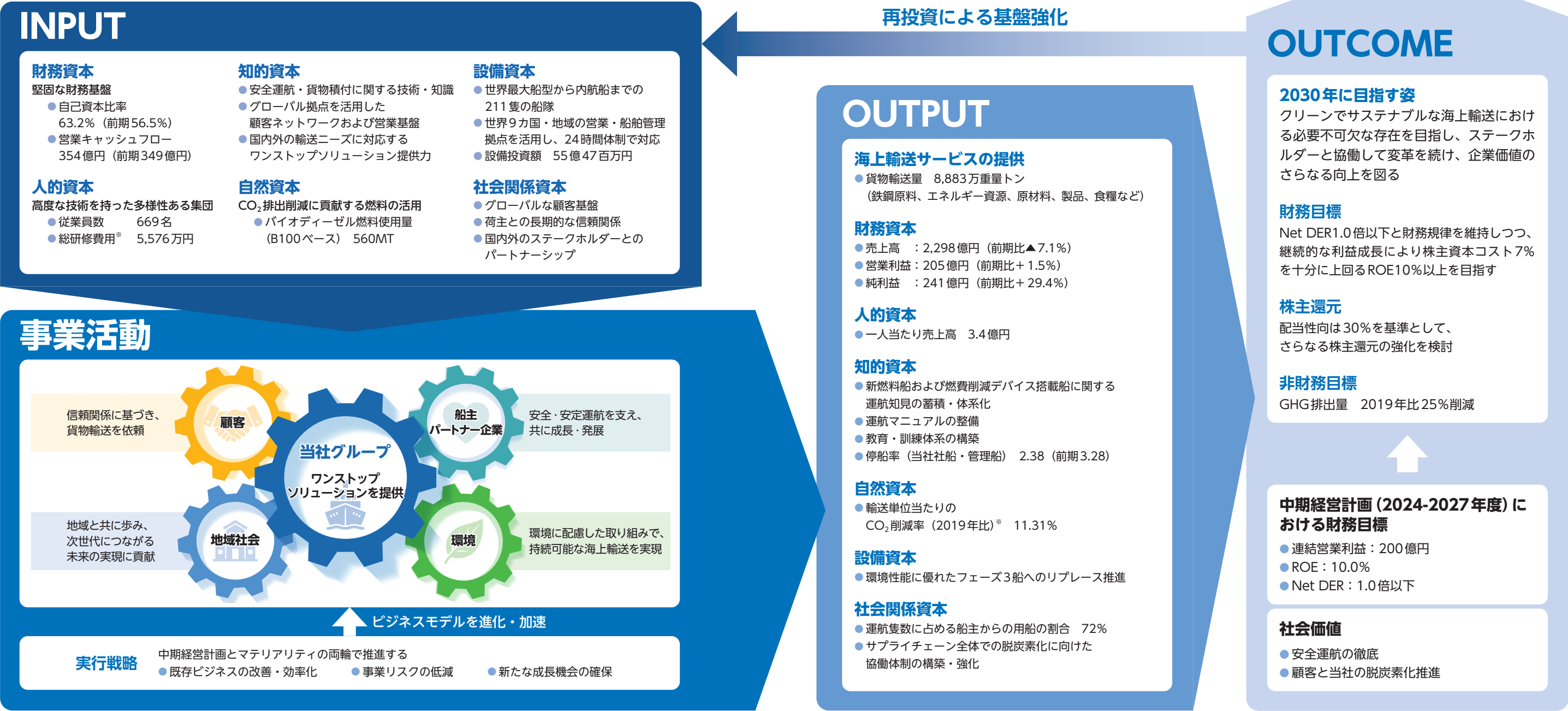
当社グループが掲げる2050年目標や2030年ビジョンは、いずれも当社パーパス実現に向けたロードマップの中に内包されています。足元では、中期経営計画とマテリアリティを軸に、戦略と価値観の連動性の深化を図っています。



価値創造プロセス

当社は、人的資本・船舶資産・ステークホルダーとの信頼関係などの経営基盤を活かし、中長期的な視点で環境対応や安全運航の強化を進め、パーパスの実現と企業価値向上につなげていきます。

各数値は2026年3月末時点のものです（※は当社単体ベース）



事業環境の変化

- 厳格化する環境規制への対応が求められ、新燃料船に対する顧客ニーズの高まりや実用化に向けた動きが加速
- インフレ基調が継続し原材料価格の上昇、人件費増などが影響し船舶管理コストに増加圧力
- 陸上、海上ともにAIを活用した技術革新が進み、業務プロセスや体制を高度化・再構築する機会が到来

海上荷動きの見通し

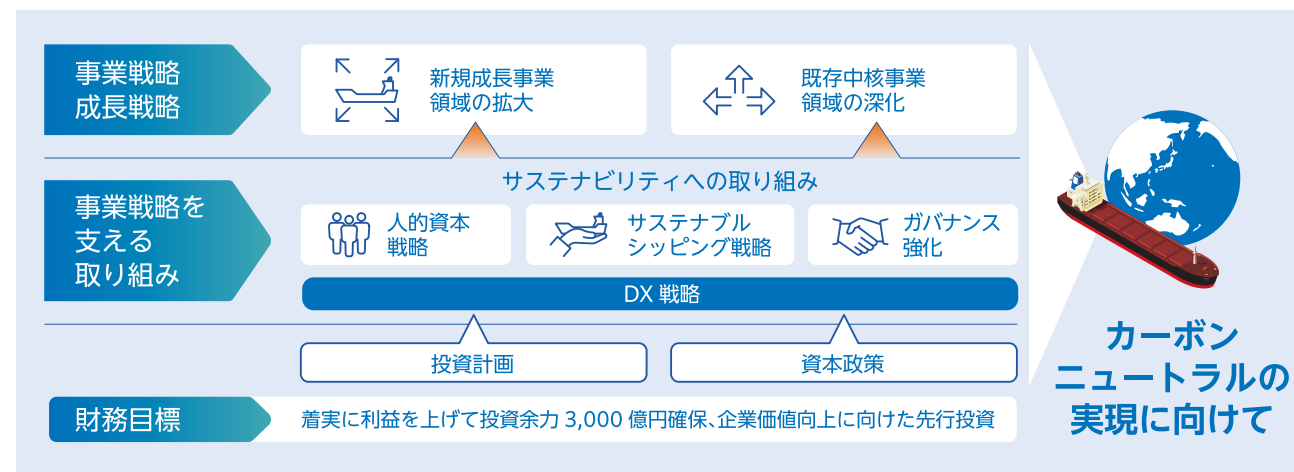
- 米国関税政策をはじめとする各国の貿易政策や、中東情勢をはじめとした地政学的リスクの高まりが、海上輸送量や輸送距離にどのような影響を及ぼすかを注視
- 粗鋼生産について、国内は減少傾向にあるものの、中国・インドを中心に足元で底堅く推移しており、鉄鋼原料に関しては一定の輸送需要が見込まれる
- 一般炭輸送需要の減少が見込まれる一方で、原料炭やボーキサイト、バイオマスなどの副原料輸送需要は堅調に推移

PART

02 価値創造戦略

中期経営計画「FORWARD 2030 II」 Challenge for innovation and further growth with U

計画の全体像



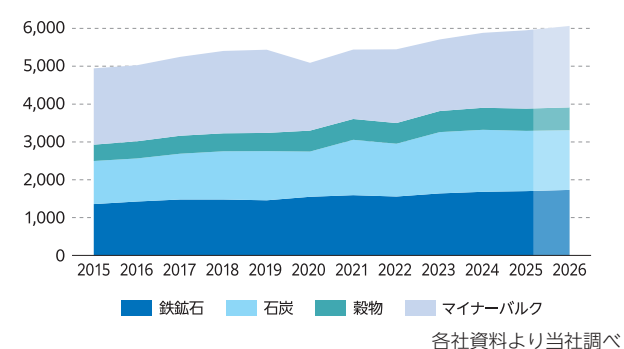
事業環境前提

海上輸送需要の見通し

米国の関税政策や中東情勢の緊迫化などにより不確実性が高まっていますが、ドライバルク貨物輸送需要はトレードパターンを変化させつつも堅調に推移しています。鉄鉱石やボーキサイトは引き続き輸送量の増加が見込まれ、アフリカ積み中国向け鉄鉱石を中心に航路の長距離化も期待されています。

一方、中国経済が成熟期を迎え、粗鋼生産量はやや伸び悩む傾向にあります。今後も輸送需要の予測精度を高め、最適な配船に努めていきます。

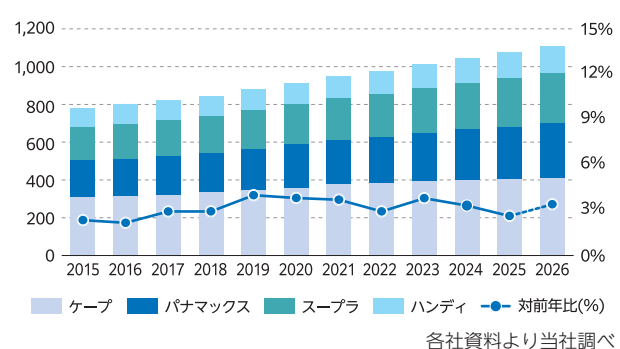
海上輸送需要推移（百万トン）



ドライバルク船腹供給の見通し

2026年以降は中小型船の竣工がやや増加する見通しですが、メタノール、アンモニアなど新燃料に関する技術動向を見極める船主の姿勢もあり、大型船の新造船発注は限定的です。このため、全体的には抑制された水準で推移すると見込みます。海運業界に対する環境規制の方向性にも注目が集まる中、これまで老齢船の解撤は限定的でしたが、規制強化に伴い解撤が進めば、船腹供給過剰の緩和につながることも期待されます。

ドライバルク船腹量見通し（百万DWT）



2024年3月に公表した中期経営計画（2024～2027年度）は、後半となる3年目を迎えました。前半2年間は、事業環境が複雑化する中においても着実に成果を積み重ね、計画はおおむね順調に進捗しています。後半は4カ年計画の目標達成に向け、部門間の連携を一層強化し、取り組みを加速していきます。

計画の概要

新規成長事業領域の拡大

当社の主要顧客である鉄鋼業界では、脱炭素に向け高炉から電炉への移行が進んでいます。電炉製鉄向け原料として需要拡大が見込まれる還元鉄やスクラップ輸送を新たなビジネスチャンスと捉え、輸送体制の構築を進めていきます。

また、船舶のゼロエミッション化に貢献が期待されるアンモニア二元燃料船については、当社を含む6社で共同プロジェクトを推進しています。併せて、低炭素燃料の確保や供給網整備に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、取り組みを進めています（詳細は下記参照）。

▶ P.22-23：財務戦略

▶ P.24-27：外航海運の事業戦略

▶ P.34-41：環境特集

環境保全・気候変動への取り組み強化

既存中核事業領域の深化

メタノール二元燃料船の建造を先行して進め、2027年度以降に複数隻が順次竣工予定です。輸送契約についても、荷主と順次締結を進めています。また、アンモニア積載可能なLPG二元燃料船も導入し、2027年度の竣工予定です。

経済成長が見込めるインド・東南アジアでの事業拡大に向け、シンガポール・タイ事務所との連携を強化し、カギとなる日本出し鋼材の輸送品質向上に加え、タイ事務所を東南アジア発着貨物の拠点として整備。また、内外航ワンストップソリューションによる差別化も推進します（詳細は下記参照）。

▶ P.22-23：財務戦略

▶ P.24-27：外航海運の事業戦略

▶ P.34-41：環境特集

環境保全・気候変動への取り組み強化

2つの事業戦略を支える4つの取り組み

人的資本戦略では、新たに導入した人事制度により一人ひとりの挑戦を後押しし、中長期的な事業戦略を担う人材の育成や人権尊重を進めます。

サステナブル SHIPPING 戦略では、カーボンニュートラルの実現を目指すとともに、船員が能力を最大限発揮できる職場環境の実現を通じて、内外航ともに優秀な船員を確保し、エンゲージメントの向上を図ります。

ガバナンス強化に関しては、中期経営計画の進捗確認を含め、取締役会の実効性向上に取り組めます。

これらを支えるDX戦略として、新基幹システムの導入や船舶DXを強力に推進し、業務の高度化を目指します（詳細は下記参照）。

人的資本戦略

▶ P.48-51：人材の育成・評価、DE & I

▶ P.42-43：安全運航の徹底

▶ P.44-46：社員座談会

サステナブル SHIPPING 戦略

▶ P.34-41：環境特集

環境保全・気候変動への取り組み強化

▶ P.42-43：安全運航の徹底

▶ P.44-46：社員座談会

▶ P.49-50：人材の育成・評価、DE & I（海上社員）

ガバナンス強化

▶ P.56-58：社外取締役座談会

▶ P.59-66：健全なガバナンス

DX 戦略

▶ P.47：技術、イノベーション

▶ P.54-55：DX推進

財務戦略

中期経営計画のもと、安定収益基盤を活かした成長投資と脱炭素対応を進め、持続的成長と財務健全性の両立および安定的な株主還元を目指しています。

中期経営計画における方針

持続成長を支える投資展開

中期経営計画では、既存中核事業領域の深化に加え、新規成長事業領域の拡大による利益創出を通じて営業キャッシュ・フローを積み上げていきます。その上で、Net DERを1.0倍以下に抑えつつ、財務レバレッジを活用し、2030年度までに3,000億円規模の投資を実行し、収益の安定性強化と中長期的な成長を目指します。主な投資として、既存船のリブレースなど中核事業に2,150億円、メタノール二元燃料化やバイオ燃料確保などの環境関連に450億円、船員訓練センター設立など人材育成・DX関連に100億円を掲げており、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。

新燃料船投資については、2024年度に建造契約を締結済みのメタノール二元燃料船に加え、2025年度の実績としてアンモニア輸送が可能なLPG二元燃料VLGC（大型LPG運搬船）の建造契約を締結しました。これらの新燃料船は2027年度以降に順次竣工し、当社収益への貢献を期待しています。

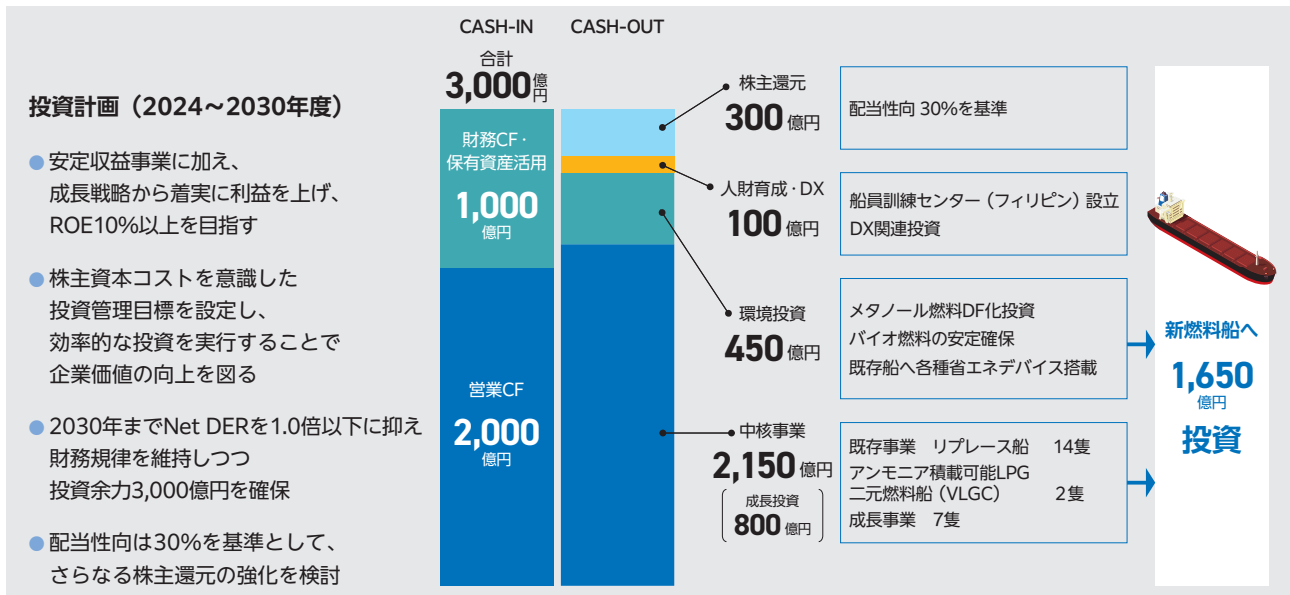
また、既存船におけるGHG排出削減への取り組み

として、40万トン型鉱石船への風力補助推進装置（ローターセイル）や軸発電機などの設置を2025年度に実施しました。今後はそれらの効果を検証しながら、同様の取り組みを広げていきます。

株主還元の方針

当社は、株主に対する利益還元を経営上重要な施策の一つと位置付けています。将来の安定的な企業成長と経営環境の変化に備えるための内部留保資金を確保しつつ、経営成績に応じた利益還元として、連結業績に対する配当性向は30%を基準とし、さらなる株主還元の強化を検討することとしています。この方針は、新燃料船の建造など将来の成長投資に必要な資金を確保しつつ、安定配当を継続的に実施し得る水準として設定したものです。2025年度は、通期で1株当たり310円の配当を実施し、連結業績に対する配当性向は30.3%となりました。今後も安定した配当の継続を目指します。

なお、自己株式の取得につきましては、利益還元の一手段と認識していますが、今後本格化する次世代燃料船への投資において多額の資金需要が見込まれるこ



CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

2026年7月31日付で発表のとおり、当社は、日本郵船株式会社による公開買付けが成立し、所定の手続きが完了した場合には、同社の連結子会社となり、当社株式は上場廃止となる予定です。なお、公開買付けの成立を条件として、2026年度の剰余金の配当を行わないことを決議しております。最新情報については、当社Webサイトをご確認ください。

とから、内部留保資金の確保に努めつつ、適切な形で株主の皆さまへの利益還元を行いたいと考えています。

現状分析

2025年度の業績と財務活動の振り返り

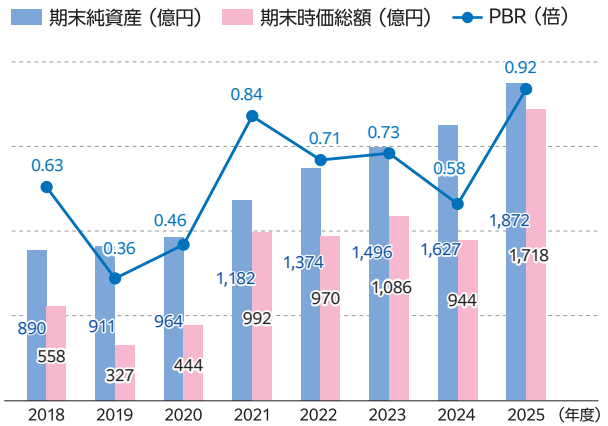
2025年度の世界経済は、米国の関税措置を含む通商政策やそれに対する各国の対応による不透明感があつたものの、米国経済を中心に比較的堅調に推移しました。当社におきましては中期経営計画に掲げる2027年度財務目標である、営業利益200億円、ROE10%、Net DER1.0倍以下を前年度に続き達成することができました。

外航海運事業では、当期前半は鉄鉱石や穀物を中心とした堅調な荷動きに支えられ、総じて底堅く推移しました。中盤には一時的な調整局面もみられましたが、その後は年末に向けて再び上昇基調となりました。

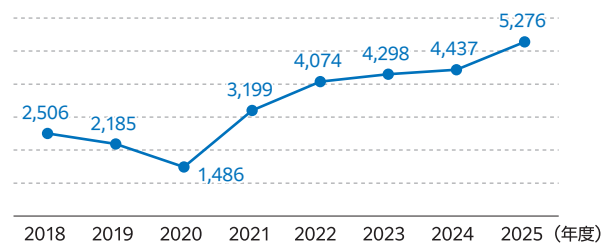
内航海運事業では、火力発電所の運用継続により市況が下支えされましたが、製鉄所の生産調整や資材費の高騰による建築需要の低下が、貨物輸送量の下押し要因となりました。

このような状況下、2025年度の連結業績は、為替レートが前年同期比円高で推移したこともあり、売上高は減少したものの、当初より計画していた老齢船の売却を着実に実行し売却益を計上したことなどから、当期純利益241億円と前年度比で増益となりました。

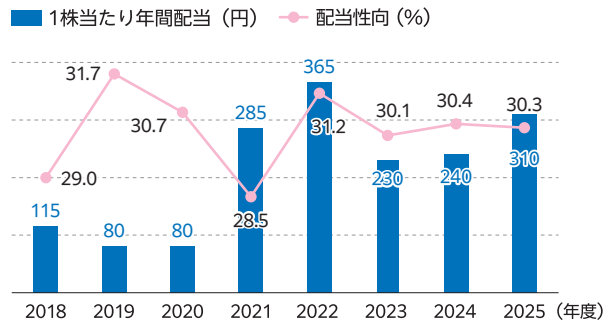
期末純資産・時価総額



期中平均株価（円）



1株当たり年間配当／配当性向



責任者の視点

常務執行役員／企画グループ 中村 新吾

当社のPBRは、2025年度後半に一時1倍を上回るなど、改善傾向にあります。PBRは「ROE×PER」に分解して考えることができます。

稼ぐ力を示す指標の一つであるROEについては、株主資本コスト（約7%）を上回る10%超を5期連続で達成しており、着実に収益力を向上させています。

一方で、株式市場からの期待度を示すPERの向上には、当社の中長期的な収益性や事業の安定性に加え、脱炭素化への取り組みに対する理解を一層深めていただくことが重要だと考えています。

そのため、当社ではIR活動の強化を進めています。2025年度のIR面談件数は前年度から大幅に増加しており、投資家との対話機会の拡充を図っています。今後も、対話の量的拡大に加え、より分かりやすい情報発信や説明内容の充実など、IR活動の質的向上にも取り組んでいきます。



外航海運の事業戦略

鉄鋼原料グループ

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	9～20万トン型ばら積み船 25～40万トン型鉄鉱石専用船 計50隻
主要貨物	鉄鉱石、石炭
強み	●鉄鋼原料輸送における長年の歴史に蓄積された安全・安定輸送への信頼
成長戦略	●安定輸送の基盤強化 ●新規需要を含めた取引拡大 ●GHG削減に向けた船隊の整備と貨物の獲得
リスク	●国際情勢やIMOのGHG削減に向けた制度設定など、不透明な外部環境
機会	●顧客との信頼構築と安定輸送の基盤強化

2025年度の事業概況

ケープ型ばら積み船市況は、ブラジルおよびオーストラリアからの鉄鉱石の堅調な出荷や西アフリカからのボーキサイト需要を背景に、前期末の落ち込みから回復基調をたどり、12月には主要5航路平均用船料が一時日建て4万4千ドル台を記録するなど通期では堅調に推移。こうした中、主要荷主との長期契約による安定収益に加え、3国間輸送による配船効率改善、好採算スポット貨物の獲得などにより、期初計画を上回る収益を達成することができました。

責任者の視点

鉄鋼原料グループマネジャー 宅間 知義

常に顧客ニーズを先取りし、期待を上回る価値を提供していくことが重要です。グループ員一人ひとりが課題意識を持ち、主体的に業務に取り組むことで当社の強みを発揮し、顧客およびステークホルダーの皆さまとの信頼構築につなげます。

国際情勢や気候変動など外部環境の変化が市況にも影響を及ぼす中、新たな規制や制度変更への柔軟な対応も求められています。こうした環境下においても、高い専門性と責任感を持って業務遂行に取り組んでいきます。



認識している課題

世界情勢の変化に伴い、経済見通しや市況の不確実性が高まる中、安定した輸送基盤の維持と市況変動への耐性強化が課題となっています。また、GHG削減に関する国際的な制度設計の先行きが不透明な中、当社の環境ロードマップに沿った環境対応を着実に推進するとともに、顧客のスコープ3削減ニーズへの対応が求められています。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

安定輸送基盤の強化に向け、海務部門や用船舶主との連携を強化し、安全輸送と高品質なサービスを提供します。また、西アフリカからのボーキサイトや鉄鉱石の新たな需要開拓にも取り組みます。

GHG削減では、次世代燃料のさらなる導入も視野に、低環境負荷船の準備を進め、顧客のスコープ3削減戦略に資する提案と、製鉄脱炭素に向けたHBI[※]（熱間圧縮還元鉄）など新規需要に対応していきます。

※ Hot Briquetted Iron：鉄鉱石から作った還元鉄を、高温のまま押し固めたもの。脱炭素型製鉄原料として注目されています。

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

外航海運事業は、鉄鋼原料グループ、資源エネルギーグループ、不定期船グループ、近海グループの4グループで構成しています。2025年度の外航海運事業全体の売上高は、1,970億62百万円（前期比8.8%減）、セグメント利益（営業利益）は154億89百万円（前期比4.8%減）と、前期に比べ減収減益となりました。

資源エネルギーグループ

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	8～10万トン型ばら積み船 VLGC（大型LPG運搬船）	22隻 3隻 計25隻
主要貨物	石炭、工業塩、鉄鉱石、穀物、LPG（液化石油ガス）	
強み	●優良顧客との長期的なパートナーシップ	
成長戦略	●インド向け石炭輸送を中心とする海外海上輸送事業	
リスク	●再生エネルギーの普及に伴う海上輸送貨物の減少	
機会	●代替エネルギーの海上輸送への取り組み	

2025年度の事業概況

パナマックス型ばら積み船市況は、中国経済の不透明感などにより6月に主要5航路平均用船料が日建て9千ドル台まで下落しましたが、堅調な穀物・石炭輸送や中東情勢を背景に、3月には日建て1万8千ドル台まで上昇。こうした中、効率運航に努めましたが、市況用船コスト増で期初計画は未達となりました。

VLGCは、全船舶が定期貸船契約に従事し、安定収益を確保。一部、市況連動契約もありますが、堅調な市況に支えられ期初計画超えの収益を達成しました。

認識している課題

ばら積み・ガス部門ともに、市況変動に耐え得る事業ポートフォリオを構築し、収益の確保と安定化を図ることが課題です。事業環境では、GHG削減に向けた転換の中で、エネルギー市場の需要構造が変化しています。従来の燃料炭輸送に加え、バイオマスやアンモニアなどの輸送への取り組みが不可欠です。

現在は環境規制の先行きが見通しにくく、中東の地政学的リスクも顕在化していますが、顧客ニーズと社会の変化を的確に捉えながら対応していく必要があると認識しています。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

環境性能に優れる最新鋭船の船隊整備を一層促進していきます。加えて、本船の運航においては、DXを積極的に活用し、運航効率の向上と収益性の最大化を図ります。

船用燃料の調達に関しては、従来燃料に加え、GHG削減に向けた取り組みとして、バイオディーゼル燃料の購買や、メタノール二元燃料船向けの船用メタノールの安定的な調達を進めていきます。

責任者の視点

常務執行役員／資源エネルギーグループマネジャー 征矢 秀人

当社の中期経営計画およびグループの部門目標を達成するため、本質を見極めた意思決定と行動を積み重ねることで、計画の確実な実行につなげていきます。変化の激しい事業環境においても、長期的な視点と強い意志を持ち、組織としての対応力を一層高めていきます。

顧客に対しては、これまで蓄積してきた専門性と安全運航への信頼を基盤に、当社ならではの工夫を重ね、付加価値の高い輸送サービスを提供していきます。



不定期船グループ

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	2～7万トン型ばら積み船 計31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
強み	●1966年からの鋼材輸送の歴史と専門性、多様なばら積み貨物輸送の知識・技術
成長戦略	●米国・アジア向け鋼材輸送と、同地域からのばら積み貨物輸送を組み合わせるコンビネーション輸送の量的拡大と質的充実
リスク	●地政学的リスク・世界経済・国際政治変動への対応 ●環境対応 ●世界的なインフレや労働力不足に伴うコスト増への対応
機会	●マイナーバルク輸送需要の拡大

2025年度の事業概況

ハンディ型ばら積み船市況は、総じて堅調に推移しました。往航では、主力貨物の一つである鋼材の荷動きが、米国の追加関税や中東の地政学的リスクの影響を受けつつも、中南米向け輸送がこれを補い、底堅く推移しました。復航では、中長期契約の貨物を活用し、往復航の効率的な配船により安定収益を積み重ね、その結果期初計画を上回る業績を確保しました。

責任者の視点

不定期船グループマネジャー 玉川 博之

市況変動・規制・技術革新などの不確実性を前提に、短期的な収益最大化に偏ることなく、中長期の変動に耐え得る基礎収益力の強化を図っていきます。そのため、海事関連産業との協働を尊重し、安全かつ安定的な船隊整備と高品質な輸送サービスの提供を進め、中長期契約の確保につなげていきます。さらに、当社が取り組むIT／DX化を通じて、グループ員が海運業の付加価値創出に一層集中できる環境整備を目指していきます。



認識している課題

地政学的緊張の長期化や国際秩序の多極化により、エネルギー・物流・金融市場の不安定性は高まっています。加えて、インフレや資機材価格の高止まり、人手不足に伴う人件費上昇も重要な課題です。こうした環境下、船隊整備・運航ではコスト増が続き、従来の前提では安定収益の確保が困難な状況です。さらに、環境面ではGHG排出削減規制の強化が今後進展していくことが見込まれ、環境対応は競争力を左右する重要な課題と認識しています。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

地政学的リスクや市況・燃料価格の変動を前提に、配船航路の分散および中長期契約とスポット契約の最適な組み合わせにより、事業の安定性を確保します。コスト上昇に対しては、船型の最適化や運航効率化、省力化・DXの推進を通じて対応します。さらに、環境投資については経済合理性を踏まえつつ段階的に進め、環境対応と収益性の両立を図りながら、持続的成長につなげていきます。

近海グループ

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	5,000～19,000トン型一般貨物船 計24隻
主要貨物	鋼材、バイオマス燃料、肥料、ドロマイト、石膏
強み	●鋼材・ばら積み貨物のコンビネーションによる効率運航 ●はしけ（艀）やトラックを活用し、直接顧客へお届けする鋼材の海陸一貫輸送（中国）
成長戦略	●鋼材・バイオマス燃料輸送を中心に三国間輸送にも積極的に取り組む
リスク	●中国からの鋼材輸出の増加（過剰供給） ●地政学的リスクによる日本からの鋼材輸出量の減少 ●限定的な近海船竣工量による船腹供給不足
機会	●東南アジア向け輸送需要の拡大

2025年度の事業概況

近海水域における小型船市況は、中国の国内内需の低迷から、同国からの輸出鋼材が過去最高を記録する一方、日本から同国向けは減少傾向が続いています。中国鋼材の増加によりアジア全体の鋼材荷動きは増え、市況は比較的堅調に推移しました。鋼材代替貨物の東南アジア向け輸送の強化や、バイオマスなどのばら積み貨物との往復航効率配船に取り組んだ結果、期初計画を上回る収益を達成しました。

責任者の視点

執行役員／近海グループマネジャー 菅井 正樹

顧客との関係性においては、足元の環境変化に捉われ過ぎず、長期的な視点に立った判断を大切にしています。共に問題解決に向き合い、時には短期的な負担を伴う場面があったとしても、長い付き合いの中で信頼関係を積み重ね、結果として双方にとって最適な形に収れんしていく関係性が理想です。こうした姿勢に基づき、顧客と共にWin-Winの関係を築くパートナーを目指していくことこそが、真の「価値提供」であると考えています。



認識している課題

地政学的リスクの高まりにより輸送環境が激変する可能性を踏まえ、航路や貨物の多様化など選択肢の拡大が重要だと考えています。そのため当面の課題として、日本出し輸出鋼材の減少を見据えた代替貨物の獲得や、三国間取引（海外荷主）割合の拡大が挙げられます。併せて、公開市場に表れにくい貨物情報や荷動きの把握強化に加え、環境対応船の検討やGHG排出削減への取り組みを進める必要があると認識しています。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

東アジア出し貨物を軸に、成長が続く東南アジア向け需要の取り込みを進めていきます。また、三国間取引の拡大と配船の多様化を目指し、タイ・上海・香港・シンガポール事務所と密に連携しながら、新規荷主・貨物の開拓を進め、地産地消の広がりによる荷動き変化に対応していきます。さらに、運航船のフェーズ3船比率の向上やバイオ燃料トライアルなどIMO中期対策を見据えた対応に加え、DX活用による営業の高度化を推進していきます。

内航海運の事業戦略

NS ユナイテッド内航海運(株)

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	600～21,000トン型一般貨物船 石灰石専用船他	計75隻
主要貨物	石灰石、セメント、コークス、鋼材、 石灰灰、バイオマス燃料	
強み	●長年にわたり蓄積した海技力 (運航管理知識・技術など) ●安定的な事業基盤と荷主との長期的な 取引関係	
成長戦略	●船隊更新と運航効率化による競争力強化 および安定収益の確保	
リスク	●船員不足や環境規制強化による事業リスク	
機会	●主要荷主の生産構造転換を背景とした 内航輸送需要の変化を、中長期的な事業 機会と捉える	

2025年度の事業概況

ドライバルク事業では、電力需給対応として火力発電所の運用が継続されたことを背景に、バイオマス関連貨物を含む電力関連貨物の輸送量は期初計画を上回って推移しました。鉄鋼原料の輸送量は、製鉄所の生産調整により減少しました。セメント関連貨物は、資材費の高騰や人手不足の影響により建設需要が低下し、輸送量は減少しました。こうした状況下、効率運航による採算向上や安定した燃料油価格を背景に、期初計画を上回る収益を達成しました。

責任者の視点

NS ユナイテッド内航海運(株)／代表取締役社長 遠藤 富士夫

内航海運は、国内産業を支える重要な輸送インフラであり、安全で安定した輸送を継続することで、顧客の信頼に応える責任があります。その責務を果たすため、安全運航の徹底を最優先に、産業基礎物資輸送を担う会社として、安全管理を徹底した船隊により顧客の生産活動を支え、信頼されるパートナーであり続けることを目指します。また、DXを活用した運航管理や、省エネ・脱炭素に向けた取り組みを進め、持続可能な内航輸送の実現に貢献していきます。



認識している課題

本年3月に当社が用船する船舶において、他船との衝突事故が発生いたしました。当社は本事故を厳粛に受け止め、再発防止策の徹底と安全運航管理体制の強化を最重要課題と位置付けています。

加えて、当社を取り巻く事業環境は、産業基礎物資輸送需要の伸び悩みや、船員費をはじめとする船費・燃料油価格の高騰により厳しさを増しています。このような環境のもと、安全管理を徹底した船隊整備、適正な価格転嫁の推進、ならびに荷主のカーボンニュートラル対応に伴う新規輸送需要の獲得が重要な経営課題です。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

最重要課題である安全の確保に向け、当社は用船を含む運航船全船における安全運航管理体制の強化を図るとともに、各種安全会議や訪船活動を通じて、重大事案の再発防止策の定着と実効性向上に取り組んでいます。

加えて、船員の労務負担軽減や人材の育成・確保を目的とした設備投資を進めるほか、営業力強化による既存商権の深化と新規商権の獲得を図り、競争力ある船隊整備と安定経営の実現を目指していきます。

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

内航海運事業は、当社の100%子会社であるNS ユナイテッド内航海運(株)とNS ユナイテッドタンカー(株)で構成しています。2025年度の内航海運事業全体の売上高は327億22百万円(前期比4.7%増)、セグメント利益(営業利益)は50億41百万円(前期比27.3%増)と、前期に比べ増収増益となりました。

NS ユナイテッドタンカー(株)

事業の概要

船型／隻数 (2026年3月末時点)	1,700～2,500トン型LNG運搬船 1,000トン型LPG運搬船	3隻 3隻
主要貨物	LNG(液化天然ガス) LPG(液化石油ガス)	
強み	●業界最大のLNG輸送規模 ●自社一貫体制による良質なサービスの提供	
成長戦略	●LNG輸送規模のさらなる拡大 ●LNGバンカリング事業への進出 ●アンモニア・CO ₂ など新規液化貨物の獲得	
リスク	●海技人員不足による事業拡大機会の逸失	
機会	●LNG・その他新規液化貨物輸送量の増加	

2025年度の事業概況

タンカー事業では、LNG輸送が工業用LNG需要の増加を背景に堅調に推移しました。一方、LPG輸送は、用船1隻の返船や暖冬による国内需要の減退の影響を受け、輸送量は減少しました。

この結果、事業全体としては期初計画は未達となりました。

認識している課題

昨今の国内における人手不足は、内航海運業においても重要な課題となっています。船員については、若年船員の供給不足や高齢化の進行、さらには職業選択の多様化に伴う他業界への流出などにより、船員不足が顕在化しています。こうした状況は、当社の事業運営における制約要因でもあり、将来の船員需給動向を見誤れば、企業成長に大きな影響を及ぼす可能性があります。

課題解決に向けて2026年度に取り組むこと

当社では、海陸社員の満足度およびエンゲージメントの向上を重視し、当社で働きたいと思われる会社づくりに努めています。これにより人材確保の強化を図り、顧客から選ばれる企業となるよう取り組んでいきます。

また、長年培ってきた安全運航に関する知見・経験と、海陸社員の意欲向上を基盤に、新たな事業への挑戦を含め、今後さらなる高品質な輸送サービスの提供につなげていきます。

責任者の視点

NS ユナイテッドタンカー(株)／代表取締役社長 福田 雄二

当社は1966年の会社創立以来、半世紀以上にわたりLNG・LPGなどのエネルギー国内輸送を担うオペレーターとして歩んできました。LNG分野では、2003年に国内初の内航LNG運搬船竣工以降、累計4,100航海・446万トンの輸送を安全に実現し、業界のパイオニアとして信頼を確立しています。今後もクリーンエネルギーである液化ガス輸送を通じて脱炭素社会の実現に貢献し、人材投資を強化しながら成長戦略を推進していきます。



NSUのグローバルネットワーク

当社は世界9カ国・地域に拠点を構え、地域ごとのニーズを的確に捉え、顧客に最適な海上輸送サービスをグローバルに展開しています。



海外現地法人

所在	事業所名	住所
英国	NS UNITED SHIPPING (U.K.) LTD.	1st Floor, 1 Knightrider Court, London EC4V 5BJ, UNITED KINGDOM
米国	NS UNITED SHIPPING (U.S.A.) INC.	1055 Washington Blvd. Suite 620 Stamford, Connecticut 06901 U.S.A.
香港	NS UNITED SHIPPING (H.K.) CO., LTD.	Room 1002, Ocean Centre, Harbour City, 5 Canton Road, Tsimshatsui, Kowloon, HONG KONG
シンガポール	NS UNITED BULK PTE. LTD.	65 Chulia Street #21-08, OCBC Centre Singapore 049513
フィリピン	PHILIPPINE STANDARD SHIPMANAGEMENT INC.	5F New Solid Bldg., 357 Sen. Gil Puyat Ave., Makati City 1200, PHILIPPINES

海外駐在員事務所

所在	事業所名	住所
タイ	NS UNITED KAIUN KAISHA, LTD. BANGKOK OFFICE	599/1 Rimtangrotfai Chongnonsri Road, Klongtoey, Klongtoey, Bangkok 10110, Thailand
上海	NS UNITED KAIUN KAISHA, LTD. SHANGHAI OFFICE	RM 1103, Ruijin Building 205, Mao Ming Nan Lu, Shanghai 200020, CHINA
ベトナム	NS UNITED KAIUN KAISHA, LTD. VIETNAM REPRESENTATIVE OFFICE	#201, A5 Building, Main Campus, VIETNAM MARITIME UNIVERSITY No.484 Lach Tray St., Le Chan Ward, Hai Phong, Vietnam

サステナビリティ

当社グループは、海上輸送を通じて社会の発展に貢献する使命のもと、パーパスおよびサステナビリティ基本方針に基づき、マテリアリティ（重要課題）の解決に取り組んでいます。中期経営計画に掲げた施策の着実な実行を通じ、持続可能な成長と社会的責任の両立を図ります。

サステナビリティのガバナンス

責任者の視点

取締役 常務執行役員／総務グループ管掌 蘭田 恭

当社にとってサステナビリティは、持続可能な企業活動および企業価値の向上を実現するための重要な経営の考え方です。中期経営計画では、サステナビリティの取り組みを、事業戦略を支える取り組みとして位置付け、2030年に目指す姿の実現に向けて進めています。サステナビリティ委員会の設置により、これらのテーマを経営の視点で議論し、進捗を確認する体制が整いました。取り組みは着実に前進しており、今後は実行の質を高めるとともに、情報開示の充実を通じて、社会から信頼される経営を目指していきます。

推進体制

社長執行役員を委員長、全執行役員を委員とするサステナビリティ委員会を中核に、全社的な推進体制を整えています。

同委員会において、ESG・内部統制チームをはじめとする関係部署や各委員会と連携しながら施策の進捗を確認し、取締役会への報告・提言を通じて、取り組みの実効性向上と継続的な改善につなげています。

推進体制図については、当社Webサイトをご参照ください。

[▶ https://www.nsuship.co.jp/ja/sustainability/manage/policy.html](https://www.nsuship.co.jp/ja/sustainability/manage/policy.html)

サステナビリティ委員会の活動内容

毎年4月、10月実施

- 1 中期経営計画のサステナビリティ関連戦略の進捗確認
- 2 人権尊重の取り組みに関する報告および計画
- 3 人的資本戦略に関する報告および計画
- 4 取り組み課題に関する報告および計画

TOPIC

外貨コイン仕分けイベントを開催
—— 社員参加による社会貢献活動

当社は、公益社団法人日本フィランソロピー協会および特定非営利活動法人日本ハビタット協会の協力のもと、2025年11月および2026年2月の昼の休憩時間を活用し、社内会議室にて「外貨コインの仕分けイベント」を開催しました。

累計約40人の社員が協力し合い、国内主要国際空港の募金箱に寄付された外貨コインを、13カ国・地域に分類する作業を行いました。

今回仕分けられたコインに加え、社内有志より寄付されたコイン・紙幣は、特定非営利活動法人日本ハビタット協会を通じて、ケニアでの女性支援や国内外の災害復興支援などに活用される予定です。

当社は今後も、社会課題の解決に向けた各種社会貢献活動に継続して取り組んでいきます。

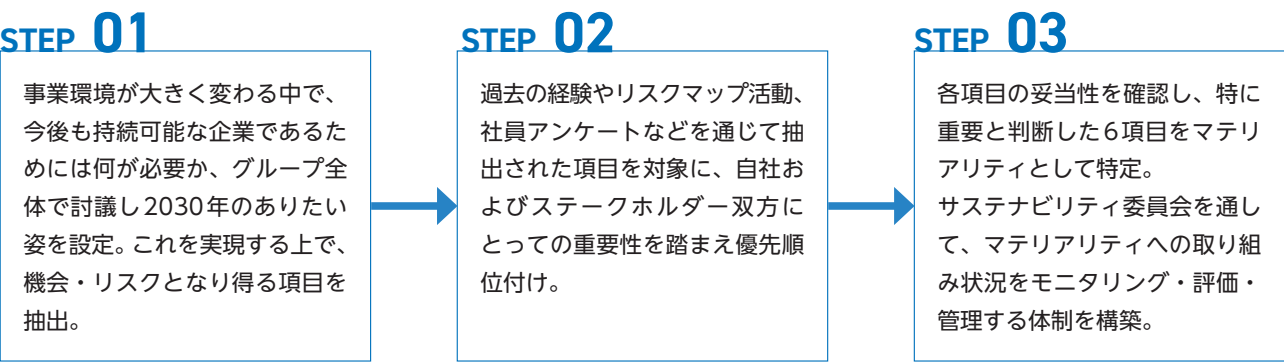


マテリアリティ（重要課題）

当社は持続的な企業価値向上のためのマテリアリティ（重要課題）として6項目を特定しています。これらのマテリアリティは、中期経営計画で掲げる「人的資本戦略」「サステナブル SHIPPING戦略」「ガバナンス強化」「DX戦略」の4つの重点施策と連動しており、各戦略の推進を通じて取り組んでいます。

これらの取り組みが事業基盤の強化と成長戦略の実現を支え、ひいては企業価値の向上につながると考えています。理念体系、中期経営計画およびマテリアリティの関係については、P.16-17「パーパスと経営戦略のコネクティビティ」をご参照ください。

マテリアリティ策定プロセス



マテリアリティー一覧

マテリアリティ	中期経営計画の取り組み	KPI・目標・実績	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	●サステナブル SHIPPING戦略	●労災死亡事故件数：ゼロ件 ●重大海難事故件数：ゼロ件 ●重大貨物事故件数：ゼロ件	●事故発生による顧客の信頼失墜	●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
環境保全・気候変動への取り組み強化	●サステナブル SHIPPING戦略 ●DX戦略	●年間 GHG（温室効果ガス）排出量 ●船舶からの漏油事故件数	●環境規制対応が遅れ環境保全に後ろ向きと評価 ●新燃料の供給インフラの整備が進まない	●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 ●新燃料の供給インフラ整備など新たな機会へ参画	●顧客との対話を継続しつつ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 ●バイオディーゼル燃料の安定確保
輸送品質向上による顧客満足の向上	●サステナブル SHIPPING戦略	今後の取り組み課題としてKPI設定を検討	●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	●新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新規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CO ₂ など脱炭素化に伴う新規貨物の輸送需要へ対応
人材の育成・評価、D&I、人権	●人的資本戦略	●女性管理職数：1名 ●人権に関する基本的な考え方を理解している社員の割合：56.8% ●人権研修受講率：100%	●勤労意欲の低下、業務の非効率化 ●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	●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 ●人権デューデリジェンス（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	●DX戦略	今後の取り組み課題としてKPI設定を検討	●既存の仕組みに固執し、必要な変革の遅れ、競争力低下	●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
健全なガバナンス、BCP	●ガバナンス強化		●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	●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

ステークホルダーエンゲージメント

当社はサステナビリティ経営を進めるにあたり、顧客・株主・取引先・社員・地域社会などの関係者（ステークホルダー）の意見を重視しています。さまざまな機会を通じて当社への要望や期待を把握し、それを経営や事業活動に反映しています。

ステークホルダー	主な対話・活動	関連するマテリアリティ
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・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）	●健全なガバナンス、BCP
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 ●船主との安全会議	●輸送品質向上による顧客満足の向上 ●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
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・ストレスチェック ●エンゲージメントサーベイ	●人材の育成・評価、D&I、人権 ●技術、イノベーション、DX ●最優先である安全運航の徹底
海事官庁・規制当局・その他の組織	●本船運航に関わる条約・規則の遵守 ●安全に関する情報提供 ●LNG燃料システムなど導入促進事業への参画 ●アンモニアの共通課題に関する協議会への参画	●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 ●技術、イノベーション、DX
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） ●海事系大学への奨学金・訓練用設備の寄付	●環境保全・気候変動への取り組み強化 ●最優先である安全運航の徹底 ●人材の育成・評価、D&I、人権

PART

03 価値創造基盤

カーボンニュートラルに向けて

当社は中期経営計画の中で、カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを策定しています。持続可能な社会の実現に向け、各施策を着実に実行していきます。



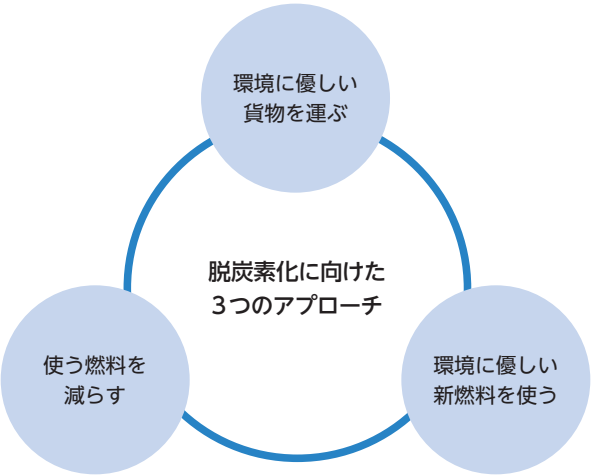
ローターセイル[®]を搭載した NSU TUBARAO
※詳細はP.37 参照

多角的な新技術導入

▶ P.36

当社の脱炭素化に貢献する取り組みを「使う燃料を減らす」「環境に優しい新燃料を使う」「環境に優しい貨物を運ぶ」の3つのアプローチから紹介しています。

ステークホルダーの皆さまと共に、カーボンニュートラルの達成を目指します。



国際基準に対応する全社体制

▶ P.38

当社はIMO（国際海事機関）が策定したGHG削減戦略に基づき、事業活動の全プロセスにおいて環境負荷低減に結び付く取り組みを推進しています。

世界規模の海運サプライチェーンにおいて、脱炭素の取り組みを切れ目なく連携させることが当社の使命です。

2023年IMOのGHG削減戦略

	2023年 改定戦略
ビジョン 最終的な努力目標	GHG ゼロ排出（到達時期：できる限り早期）
目標レベル	● 年間 GHG 総排出量目標（2008 年比） 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 年ごろまでに 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 年までに普及率を5%以上とし、10%の達成を目標とする
	● 輸送効率（単位輸送ごとのCO ₂ 排出量）の改善目標（2008年比） 2030 年までに最低 40%改善

※ ClassNK の表を元に作成

技術で実現するカーボンニュートラル

当社は、さまざまな技術・方法を通じて、ステークホルダーの皆さまと共に、2050年カーボンニュートラルの実現に取り組んでいます。

- 取り組み
- キーワード

当社がカーボンニュートラル実現において重視しているキーワード

使う燃料を減らす

運航効率の改善

当社のアプローチ

フェーズ3船

燃料に関する国際規制に対応した船隊の整備

IMOの規制により、2025年以降に新たに建造が決まる船については、1999～2008年に造られた船の燃料効率の平均値に比べ、30%向上させることが求められています。
当社は、2030年に向けた環境ロードマップに基づき、フェーズ3船へのリプレースを順次進めています。

既存船の具体的施策：現在の船に燃料効率を上げる装置を搭載
エンジンの回転をコントロールし、燃料節減効果をもたらす装置や、LED照明の導入などに取り組んできました。詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.nsuship.co.jp/ja/sustainability/environment/efforts.html>

【2022年度より実施中】

プロペラ換装

省エネ型プロペラへ交換

GHG排出削減のための減速運航時に最適な性能を発揮できるように設計した省エネ型のプロペラへ換装しています。換装作業を行うドックまでの輸送も当社で実施しています。

● 換装実績

2025年度末時点で3隻換装済み



【2025年度より着手開始】

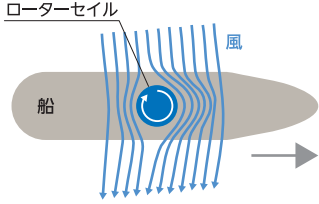
ローターセイル

既存船にローターセイルを搭載

荷主の協力のもと、40万トン型鉱石船NSU TUBARAOに筒型の帆（ローターセイル）を搭載しました。帆を回転させることで推進力を得て、少ない燃料でも進むことが可能です。

● 期待

燃料消費・GHG排出量を、約6～12%削減見込み



搭載したNSU TUBARAOの写真はP.34-35参照

環境に優しい新燃料を使う

燃料転換

当社のアプローチ

GHG排出規制への対応

2025年1月に欧州水域において、船が1年間に使った燃料・エネルギー全体における、平均的なGHG排出の割合について、段階的に制限する規則が施行されました。当社はバイオディーゼル燃料を使用することで、規制の遵守に取り組んでおり、2025年度には船隊全体で560MT使用（B100ベース）。GHG排出削減のさらなる加速を図っています。

【2021年度より実施中】

バイオディーゼル燃料

既存の船×従来燃料×バイオディーゼル燃料

使用済み廃食用油（バイオディーゼル燃料）を従来燃料に混ぜて利用。使用しているバイオディーゼル燃料は、バイオマスおよびバイオエネルギーの認証制度として欧州で広く採用されているISCC（International Sustainability and Carbon Certification）を取得しており、原料のトレーサビリティを確保しています。

● 期待

生産から消費までのライフサイクルを通したGHG排出削減効果

● 特長

大規模な設備改造を行うことなく、既存船で使用可能

【2027年度以降竣工予定】

メタノール二元燃料船

新しい船×従来燃料orメタノール燃料

メタノールと従来燃料いずれも使用できる二元燃料船の建造契約を複数締結しており、2027年度以降、順次竣工予定です。再生可能エネルギー由来の電力で生成された水素と、大気中などから回収したCO₂を合成したe-メタノールなど、環境に優しいグリーンメタノールの使用を想定しています。

● 期待

GHG排出量80%超削減（グリーンメタノール使用時）

● 特長

常温・常圧に近い条件で液体として取り扱うことができ、既存インフラを活用しやすい

【共同研究中】

アンモニア燃料船

新しい船×アンモニア燃料

2024年より、アンモニアと従来燃料いずれも使用できる二元燃料船の船型開発について、当社含めた6社で共同開発に取り組んでいます。また、これらの新燃料の安定供給に向け、同年にプロジェクトチームを立ち上げ推進しています。

● 期待

GHG排出量90%以上（TtW*）削減
* Tank to Wake：燃料が本船のタンクに供給されてから、推進力として使用されるまでの過程で発生するGHG排出量



イメージ図

環境に優しい貨物を運ぶ

事業機会の創出

当社のアプローチ

脱炭素が喚起する新たな貨物需要の取り込み

当社は脱炭素を単なる規制対応として捉えるのではなく、新たな事業機会と認識しています。脱炭素化により生まれた新たな貨物の輸送需要に対応しながら、将来を見据えた体制構築を進め、あらゆる顧客ニーズへ迅速に応える存在であり続けます。

【実施中】

バイオマス燃料輸送

バイオマスを運ぶ

近年、CO₂排出削減や資源循環に寄与する、木質チップやヤシ殻などのバイオマスを燃料とした発電が推進されています。当社はバイオマス発電所の稼働状況に合わせ、需要の取り込みを積極的に進め、復航貨物の柱として取扱量の増大を目指しています。



【2027年度竣工予定】

アンモニア積載可能なLPG二元燃料船（VLGC）

新しい船×従来燃料 or LPG燃料でアンモニア・LPGを運ぶ

アンモニアは、船舶用の燃料としてだけでなく、化学原料など幅広い活用が期待されています。当社は貨物としてのアンモニアを輸送できる船の建造を進めており、2027年度に竣工予定です。当該船舶は従来燃料またはLPGを燃料として使用できる二元燃料船です。

今後の注力領域

【輸送に向けた体制構築中】還元鉄・スクラップを運ぶ

当社の主要顧客である鉄鋼業界では、脱炭素化の流れの中、高炉から電炉への移行が加速しています。これに伴い、電炉製鉄の原料となる還元鉄やスクラップの輸送需要が拡大すると見込まれています。こうした変化を新たな事業機会と捉え、輸送体制構築に積極的に取り組みます。

今後の注力領域

【輸送に向けた体制構築中】液化CO₂を運ぶ

製鉄手法の変更に伴い、製鉄過程で排出されるCO₂の回収・貯留技術の進展が見込まれています。当該技術は、排ガスの中からCO₂だけを取り出し液化。液化CO₂を輸送後、地中に貯留するものです。需要が想定される液化CO₂の輸送体制構築も進めていきます。

脱炭素と海上輸送を支える全社推進体制

当社は、「環境保全・気候変動への取り組み強化」をマテリアリティに掲げ、中期経営計画のもと、全社でカーボンニュートラル実現に取り組んでいます。各部門の主な役割を紹介します。

	必要な船の数を揃える	どのような機能を持つ船にするか決める	船に合った船員を確保し、乗せる	貨物をお預かりする	貨物をお届けする	燃料を補給する	船の整備をする
1 NS ユナイテッド海運の部門・組織	企画グループ (営業企画チーム)	環境・技術管理グループ	海技人材グループ	鉄鋼原料グループ・資源エネルギーグループ・不定期船グループ・近海グループ		資源エネルギーグループ (資源エネルギー三チーム) 次世代燃料獲得プロジェクトチーム	船舶管理グループ (フリートーチーム) (フリートニチーム)
2 事業活動における主な役割	船の新造・売却実務による船隊整備	造船所との新造船の仕様・新技術導入に関する協議から引き渡しまでの実務	安全運航を担う航海・機関の専門職（乗組員）の育成・配乗	用船舶主・荷主との関係性構築および契約を締結	積み揚げ荷役港・本船と連携して、貨物を輸送し顧客との契約を履行	燃料調達	船体・機関の日々のメンテナンス 定期点検・整備計画の立案・実行
3 中期経営計画に掲げるカーボンニュートラル実現への戦略	● 次世代燃料船を含めた環境対応船の導入促進	● 新造船および既存船へ各種燃料節減デバイス導入 ● 船舶管理の高度化	● 次世代燃料船への配乗・液体貨物輸送への展開 ● 船舶管理機能の強化	● 脱炭素化に伴う需要捕捉・契約獲得 ● 次世代燃料船を含めた環境対応船の導入促進 ● 顧客の脱炭素化に協働	● 運航効率追求	● 次世代燃料の導入検討 ● 次世代燃料の安定供給体制の構築 ● 供給インフラ整備など新たな機会へ参画	● 船舶管理機能の強化
4 実現のための取り組み	● 次世代燃料船導入に向けた検討・協議 (次世代燃料獲得プロジェクトチームへ参画)	● 次世代燃料・各種燃料節減技術の安全かつ現実的な導入 ● 船陸連携による安全かつ効果的な運用体制の構築	● 船員育成プランの充実・明確化 ● 監督育成の強化 ● 次世代燃料船への配乗および次世代燃料船上での船舶管理が可能な有資格船員の育成	● 液体貨物輸送需要への対応 ● 還元鉄やスクラップ輸送需要の取り込み ● 次世代燃料船導入に向けた顧客との協議	● 減速運航による運航効率の向上 ● 環境規制へ対応した運航指示 ● 新燃料補油への対応	● 新燃料実証段階時の手配 ● 関係各社との協議	● 新装置実装時の立会い ● 新装置運用・メンテナンスに向けた教育 ● 新技術実装に関するイレギュラー対応

環境情報を収集し、事業活動全体に反映するとともに社内へ周知

1 環境・技術管理グループ

2 環境規制への対応と船隊の環境性能向上を推進

3 環境規制への迅速な対応と、GHG 排出量の把握・集計体制の強化

4 ● GHG 排出量・ロードマップ実現に向けたモニタリング
● 環境関連情報の収集・周知・教育



環境保全・気候変動への取り組み強化

世界の海で海上輸送サービスを提供する企業グループとして、全人類の共通財産である地球環境の保全に取り組んでいます。気候変動への対応をはじめ、GHG排出削減、海洋・大気汚染の防止、生物多様性への配慮を進め、環境負荷を低減し持続可能な社会に貢献します。

環境保全・気候変動のガバナンス

責任者の視点

環境・技術管理グループマネジャー 川上 誠

環境保全と気候変動対応は、安全運航と並ぶ事業継続の前提であり、競争力を左右する重要テーマです。中期経営計画ではカーボンニュートラルに向けたロードマップを定め、2030年までにGHG排出量を2019年比25%削減し、2050年の実現を目指します。2025年は前年に比べ総排出量は減少、輸送効率も改善、原単位当たりの排出削減も着実に進みました。新燃料船の準備、省エネ投資、バイオディーゼル燃料使用を着実に前進させ、規制強化や事業環境の変化を機会と捉え、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



戦略／リスク管理

TCFD提言への対応

気候変動は当事業に重大な影響を及ぼす経営課題と認識し、TCFD提言に賛同しています。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4要素に基づく情報開示を進めています。詳細は当社Webサイトをご参照ください。

▶ <https://www.nsuship.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd.html>

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

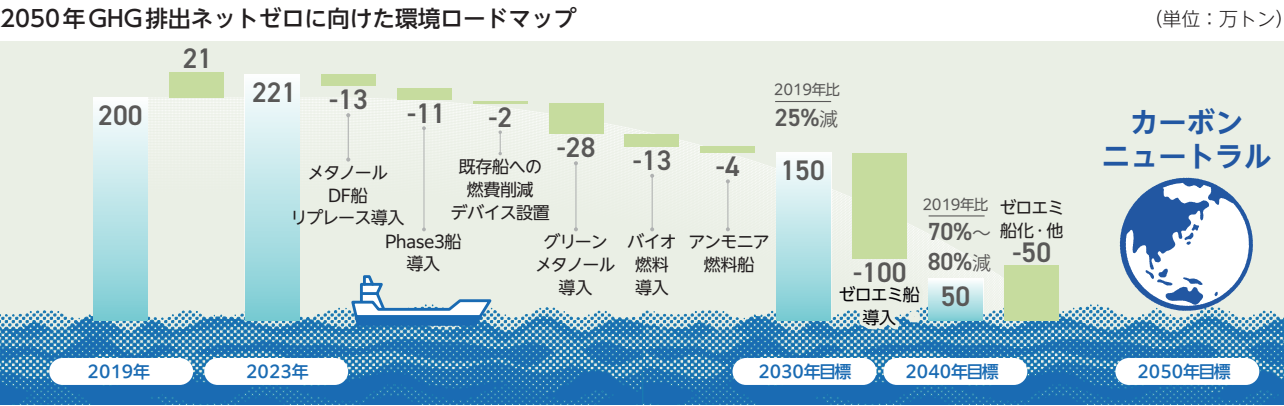
中期経営計画において、当社はカーボンニュートラル実現に向けたロードマップを策定し、取り組みを進めています。足元では、減速航海の徹底や既存船の運航効率向上

に注力するとともに、二元燃料船や新燃料の導入に注力しています。メタノール二元燃料船は2027年度の引き渡しを予定しており、アンモニア燃料についても将来の導入を見据えた共同研究を継続しています。

さらに、長期的にはゼロエミッション技術の普及を視野に入れ、対応を進めていきます。

EMS実施計画

当社はISO14001に適合した環境マネジメントシステムを運用しています。毎年、環境目標と実施計画を策定し、内部監査および経営層によるレビューを通じて、環境保全活動の継続的改善を図っています。



戦略／リスク管理に基づく取り組み

気候変動対策

- **FuelEU Maritime規制とバイオディーゼル燃料活用**
欧州水域を中心にバイオディーゼル燃料を活用し、規制への対応とGHG排出削減を同時に進めています。代替燃料の実装を通じて、運航時の環境負荷低減を図るとともに、将来の燃料転換を見据えた運用ノウハウの蓄積にも取り組んでいます。
- **燃料節減への取り組み**
減速航海に加え、燃料節減デバイス装置の導入や運航改善を進め、燃料消費量と排出量の継続的な削減に取り組んでいます。

安全運航の推進・海洋環境保護

- **漏油事故防止**
定期点検と乗組員への訓練を通じ、事故の未然防止と迅速な初動対応体制の維持・強化を徹底しています。
- **バラスト水の適切な管理**
処理装置の適切な運用により、外来生物の拡散防止を図り、海洋生態系の保全に継続的に努めています。
- **船底塗料**
環境配慮型塗料の採用により、付着生物を抑制し、燃費改善と海洋環境への負荷低減を図っています。

大気の保全

- **排出規制対応 (SOx・NOx)**
規制適合装置の運用や燃料管理を通じ、船舶からの排出ガスによる大気への影響を着実に低減しています。
- **減速航行プログラム**
米国ロングビーチ港のグリーンフラッグプログラムに参加し、沿岸水域での減速航行を徹底することで大気環境の改善に貢献しています。

環境教育

役職員を対象に環境教育を継続的に実施し、規制動向や環境・技術に関する情報を定期的に共有しています。理解度はアンケートを通じて把握し、外国人乗組員には英訳資料も提供しています。今後は二元燃料船の導入を見据え、実務に即した教育内容のさらなる充実を図ります。

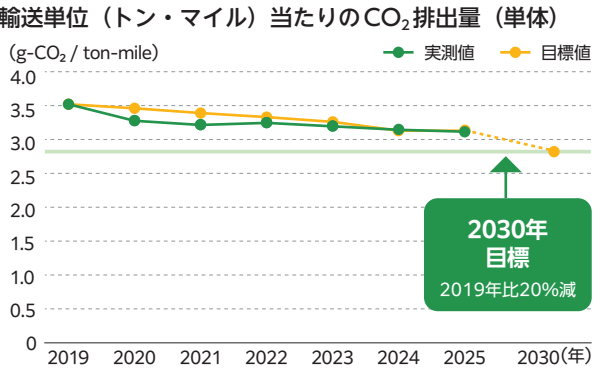
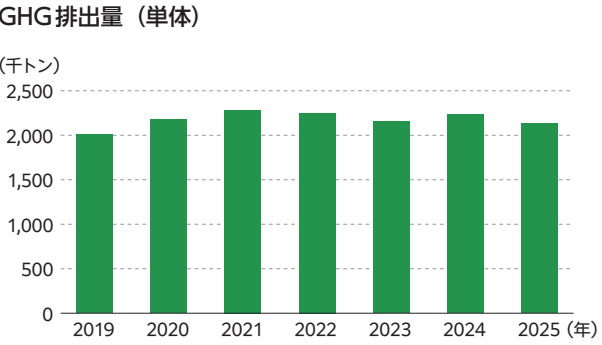
指標および目標

CDPの「気候変動レポート2025」において「B」スコアに認定

環境情報開示の国際的評価機関であるCDPより「気候変動レポート2025」において「B」スコアに認定されました。自社の環境リスクを認識し、適切な対応を進めている点が評価されています。

環境データ (2025年実績)

2025年の当社運航船からのCO₂排出量は、前年から約10万トン減の213.3万トンとなりました。排出原単位も前年比約1%改善し、2019年比で約11%の削減を達成しています。



最優先である安全運航の徹底

将来にわたり、ゆるぎない安全運航を実現していくことは、当社事業を支える上での最重要課題です。国際規制の強化や事業環境の変化が進む中にあっても、この考え方は変わりません。当社は、安全を経営の前提と捉え、その実効性を高めるための体制整備と継続的な改善に取り組んでいます。

安全運航のガバナンス

責任者の視点

取締役 常務執行役員／
海技人材、安全管理、船舶管理、環境・技術管理グループ管掌

高見 隆昌

中期経営計画では「サステナブル SHIPPING 戦略」を掲げ、安全運航を支える取り組みを体系的に整理してきました。教育・訓練や職場環境の整備を通じて、判断と行動の質を現場で安定的に発揮できる状態を目指しています。

船員は経験を重ねながら成長する一方、新たな人材も継続的に加わります。この変化の中で、安全基準や事故・傷病の再発防止策を風化させず、全階層に定着させることが重要です。従来の安全管理に加え、人に着目した職場環境の改善や、新事業領域への展開を見据えた有資格船員の育成にも取り組んできました。これらの施策を基盤に、今後も安全運航の実効性を高めていきます。



戦略

当社の安全運航を支える要素とその考え方

当社は、安全運航を支える起点を「人材基盤」に置いています。船員の確保と育成は、事業の安定性と信頼性を支える基盤であり、国内外の教育機関との連携や採用の多様化を通じて、人材への継続的な投資を行っています。これにより、安全に関する判断力と対応力

を組織として備えることを重視しています。

また、能力を十分に発揮するためには、心身の健康が保たれ、安心して業務に向き合える職場環境が不可欠です。健康状態の把握やコミュニケーション環境の整備を通じて、現場での気付きや懸念が共有される状態を整えています。

こうした人材基盤と職場環境を土台に、安全に関する判断と行動の定着を図っています。制度や手順を整えるだけでなく、日常業務の中で確実に実行されてこそ実効性が生まれます。人材、職場環境、仕組みを相互に連動させることで、事業環境が変化しても安全運航の水準を維持・向上できる体制を構築しています。

戦略に基づいた取り組み

安全意識の継承と共有

社長や役員が訪船し、乗組員と直接対話しながら安全意識を共有する安全キャンペーンを実施しています。2010年の事故を契機に開始し、15年の時を超えて、歴史と目的を共有することで、世代交代が進む中でも安全の原点を組織全体で継承しています。

対話を通じた安全文化の醸成

ベトナム・ハイフォンでOfficers' Meetingを開催しています。2025年度は航海士・機関士とその家族を含む73名、来賓などを含め計103名が参加し、当社社員が現地で安全成績や重要テーマについて直接意見交換を行いました。

エンゲージメントの把握と職場環境の改善

2023年より年に2回、全外国人船員を対象に幸福度調査を実施しています。当社社員が結果を分析し、現場の声をもとに課題を整理することで、国籍を問わず安心して働ける職場環境の改善につなげています。

組織が一体となる取り組み

毎年6月25日は、IMOが定めた「世界船員デー」です。取締役をはじめ、運航担当者や各国の配乗部門スタッフが参加するメッセージ動画を通じて、船員への敬意と日頃の感謝を伝えています。

リスク管理

船主と連携した、船隊全体の

品質・運航リスク管理

当社では、安全運航の水準を船隊全体で維持することが重要であるとの認識のもと、運航船の約7割を占める用船についても、管理船と同様に品質とリスクの管理を行っています。顧客にとって当社のファンネルマークを掲げた船はすべて「NSUの船」であり、用船形態の違いによる品質差は許されません。

船舶管理は原則として船主や船舶管理会社が担いますが、用船者である当社は、荷主や港湾の安全要件、PSC*やRightShip*による評価などを活用しながら、高い輸送品質を提供する責任があります。そのため、用船船主と同じ目線で密に連携し、NSU品質を船隊全体で維持・向上させることを重視しています。

具体的には、独自のチェックリストを用いた年1回

の用船検船に加え、営業各部門とも連携しながら管理船でのトラブル事例や環境対応・人権尊重の取り組みを共有する船主安全会議、重大事故を想定した緊急対応演習を船主と協働で実施しています。船主と共生する姿勢のもと、これらの取り組みを通じて、トラブルの未然防止と海技者間の知見共有を進め、NSU船隊全体の運航品質向上を図っています。

※PSC：Port State Control。寄港国による検査
※RightShip：船や船舶管理会社の安全・運航レベルを評価する国際的な第三者機関

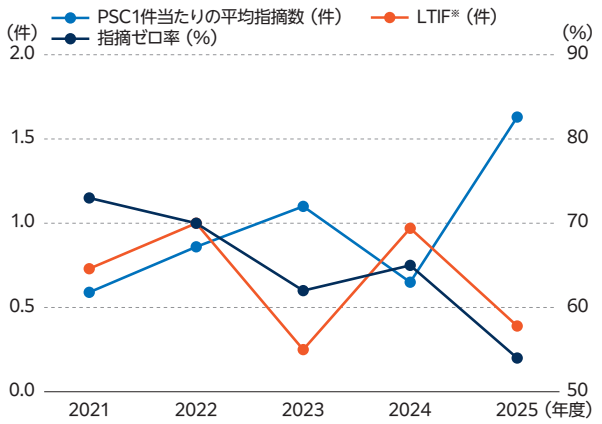
指標および目標

無事故・無災害・無疾病船を表彰

船員の心身の安全意識の強化・継続のため、毎年、管理船のうち1年間、海難事故や運航への支障がなく、乗組員に下船を伴う疾病や労働災害も生じなかった船への表彰を行っています。2025年度は合計13隻に賞状と記念品が授与され、そのうち1隻が6年連続、1隻が4年連続、3隻が3年連続、4隻が2年連続して表彰されました。

安全運航に関するKPI

外部からの指摘や休業災害の発生状況を通じて、船隊管理品質と労働安全の状態を把握し、データに基づく安全運航の確保につなげています。



※LTIF (Lost-Time Injury Frequency Rate)：労働時間の100万時間当たりに職場で発生する休業災害の数

社員座談会

海と陸の経験を力に、 次代の船長・機関長へ

当社は、船員が海上職と陸上職を経験するローテーションを通じ、海も陸も知る、幅広い視野を持ったスペシャリストを育成し、その知見を安全な運航に活かしています。今回集まったのは、その道の途上にいる4名。

安全な運航を見守る「安全管理」の仕事と、点検・修繕で船の性能を保つ「船舶管理」の仕事——。陸に上がって勤しむ彼らに、仕事の手応えと目指す姿を聞きました。



濱田 将邦
安全管理グループ 海務チーム
一等航海士
2013年入社

マーク・アンソニー・A. アルセ
安全管理グループ 海務チーム
一等航海士
2010年入社

デロス・レイエス・C. ジェリー
船舶管理グループ フリートーチーム
一等機関士
2011年入社

吉田 健人
船舶管理グループ フリートーチーム
一等機関士
2013年入社

陸上で芽生えた新たな責任

何隻もの安全を仲間とともに支える

濱田：船員が海上（船上）と陸上（オフィス）を行き来するローテーション制度が当社の特徴です。私は今が2度目のオフィス勤務ですが、アルセさんとジェリーさんは今回が初めてですね。

アルセ：去年の8月から初めて東京オフィスで働いていますが、日々、新しいことを経験しています。印象に残っているのは、私が担当する船がある港に寄港する際、国際ルールには則っていたものの、その港のローカル

ルールを満たしていないことに気づいたときのことです。これまででは航海士として、船上で運航に関する問題解決にだけ注力してきた私にとって当然ながら初めての経験でしたが、チームのメンバーがそれぞれの知見を共有してくれて、無事に解決できました。その後、同様のトラブルを防ぐために船側が理解しやすいローカルルールの情報共有の方法をチームで検討し、周知することができました。海務チームの団結力と陸から船への厚いサポート体制を感じられた取り組みだったと思います。

ジェリー：私もオフィスで働きだして間もないころ、

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤



担当船の甲板機器のラインに起因する油関連トラブルへの対応にあたりました。チームの同僚にどう解決すべきかを尋ね、解決できたときは、船上で働いていたときはまた違う達成感や責任感を覚えました。

吉田：船に乗っているときは自分の船のことだけに集中できますが、オフィスでは担当する船が2隻、3隻と増えてくるので、ジェリーさんが言うとおりの、求められる視点も大きく変わってきますよね。そこが陸上職の仕事のやりがいを感じる場所かもしれません。

ジェリー：もうひとつ、トラブルを迅速に解決していくためには、船もオフィスも透明性を保ち、しっかりとコミュニケーションをとっていくことが大事だということも強く感じました。

濱田：確かに、航海中の船からは、サポートを求める連絡が頻繁に入ってきます。船の安全運航は、船上の乗組員と、オフィスの安全管理、船舶管理、それに営業セクションが連携して守っています。それぞれがプロ意識を持ち、相互の信頼があって、船の安全運航があるのだと思います。

一人前のキャプテンを目指して

オフィスで見た海運ビジネスの全体像

アルセ：私の将来の目標はキャプテン（船長）になることです。東京のオフィスで働くことで、海運ビジネスに関する幅広い理解を得られるし、マネジメントに関する経験も積むことができます。オフィスでの学びは、船上で働いているときよりも倍の幅広さと奥行きがあるようにさえ感じています。

今の最優先課題は、安全でスムーズな船の運航です。船上では問題が発生してからその解決に当たるわけですが、陸上職の視点では問題が発生する前に予測し、

あらゆる準備に取り組みます。安全管理システムの下での緻密な取り組みを経験したことが、船に戻ったときに私の大きな力となってくれるでしょう。

濱田：私も同感で、オフィスでの経験は、真の意味で一人前のキャプテンになるための大きな糧になると感じています。船の仕事は、キャリアの中でやったこと、やれたことが多いほど仕事のしやすさにつながる“経験ありき”の世界です。海運会社として船を動かすために何が必要か、オフィスで働くことでそれが見えてきます。

例えば他船と衝突する事故が起きた場合、自分の船の被害だけを見ていれば良いわけではなく、相手の船のこと、ビジネス上の契約など多岐にわたる問題が発生し、オフィスと連携しながらことに当たる必要があります。キャプテンがそうした多角的な視点を持っていれば、的確で迅速な事故対応ができるでしょうし、その後の事故報告においても原因と対策についてレベルの高いレポートが出せるようになるはずです。これがオフィスで働くことの将来の強みだと思います。

技術と安全は、人から人へ

説明書にないものを次の世代へ受け継ぐ

ジェリー：そもそも私はオフィスで働くことになることは予想していませんでした。フィリピンの文化では、できるだけ早く船上の高い役職を目指すべきだと考えるからです。しかし、濱田さんのお話にもあったように、今はオフィスでの経験は視野を広げる貴重な機会であり、そのような経験があれば、より優れた船長や機関長になれるのではと思っています。

現在、私はオフィスサイドのメンバーとして初めて入渠^{*}を担当しているところです。以前、船員として乗船していたときの入渠では機関部だけを見ていました

^{*}船舶をドック（船渠）に入れて点検・整備・修理を行う作業

が、今回は船級協会の規則に従って甲板部から何から膨大な作業の手配をしなければなりません。

吉田：それは機関長を目指す上で素晴らしい経験になりますよ。入渠では船のすべてのメンテナンスを監督しないといけないので、準備作業だけでも大変ですし、工期や予算の管理も考慮しないといけません。やりきることが必ず成長につながると思います。

ジェリー：まさに今、入渠について船上では考えたことがなかったものに向き合っています。予算の割り当ても、各チームのタスクや責任も当時は全く理解できていませんでした。ここで多くを吸収し、任期を終えて船に戻る

とき、自分自身を誇りに思えるようになっていたいです。
吉田：ところで、ここまで海と陸のローテーションについて話してきましたが、陸の上でのローテーションもあります。私は前回の陸上勤務では、安全・品質管理チーム（QC）に属し、条約対応や検船業務などを通じてフリート全船をサポート。現在はフリートチームにて担当船を持ち、工務監督として機関・設備面を中心にサポートしています。QCと船舶管理の両方を経験したエンジニアは社内でもあまり多くないと思いますし、その点は将来の自分の強みになると思います。

特殊なキャリアを通じて得た知見や技術は、現場でしっかり伝えていかないといけないと強く感じています。例えば、ボルトの外し方ひとつをとっても取扱説明書には載っていないコツがあります。そうした些細な技から、船舶管理に向き合う姿勢、安全を担保する文化まで、先達と一緒に働く中でしか培えないものを、同僚や後輩へ確かに受け継いでいく——そういったエンジニアになりたいです。



**学びを携えて、また海へ
新しい技術への準備も進めていく**

濱田：私がこれから挑戦していきたいことは、トラブルに対応する力を高めていくことです。もちろんトラブルを未然に防ぐことが一番大事ですが、実際に起こってしまったときにどう対応するのかも問われていると思います。船でも陸でもトラブルをミニマイズできるよう、あらゆるトラブル対応の現場に可能な限りすべて関わ

ながら、経験を積もうとしているところです。
アルセ：オフィスで働いて、海運業界が新技術やイノベーションとともに前進していることがよく分かりました。これからの船上での仕事は、それらの進展によってより難しく、複雑になっていくでしょう。その中で私の目標は、できるかぎりトラブルを起こさず、会社の基準に沿った安全で質の高い運航ができるようなアイデアや方策を、乗組員と共有していくことです。同時に、進歩する技術に対応する船側の意識を高めていくことも重要なテーマだと考えています。

吉田：アルセさんが新技術について触れましたが、2027年度にはメタノール二元燃料船が就航する予定です。担当できるかどうかは分かりませんが、そうした新しい技術、新しい船の導入に向けても着実に準備を進め、対応していかなくてはと思っています。

ジェリー：私のこれからのチャレンジは、次に船に戻ったとき、オフィスで学んだすべての知識をどのように現場で応用していくかです。そして、若い世代の人たちに、オフィスで働くことの意義を伝えていきたい。「最初から偉大である必要はない。偉大になるために、まずは始めることだ」。そう言って、彼らを励ましていきたいです。



技術、イノベーション

安全運航という当たり前を守るため、当社は自社で築いてきた船舶管理体制を維持・強化しています。事故の未然防止と再発防止を継続的に行うとともに、環境対応や乗組員のWell-beingなど、変化する要請にも現場で確実に対応できるよう、船舶管理の高度化とDXを通じて品質の向上に取り組んでいます。

技術、イノベーションのガバナンス

責任者の視点

執行役員／船舶管理グループマネジャー **澁谷 直人**

**船主・船舶管理・運航の一貫体制
安全運航を迅速に実現できる体制を**

当社は、船主・船舶管理・運航の機能を社内で一貫して担う体制を構築しています。この体制により事故や不具合への対応を迅速に行い、現場の状況に即した対策を講じることが可能です。

日常的には、定期的に社員自らが訪船し現場を確認するほか、運航・機関データの収集・分析による予兆管理や、ロボットや内視鏡カメラなどの導入による安全性・作業性の改善にも迅速かつ主体的に取り組んできました。これらの装置は、搭載から乗組員への操作教育までを社員自らがを行い、確実に現場で活用される状態を整えています。

また、営業部門を通じて把握した安全・環境対応や乗組員のWell-beingの向上など、国際的な要請や顧客からのニーズについても、迅速に情報を入手し、船舶管理に反映しています。

戦略／リスク管理

**DXによる船舶管理の高度化・効率化・
Well-beingの実現**

DXによる業務効率化は、作業負担軽減の観点から、職場環境の改善につながり、人権尊重やWell-beingにも良い影響が期待されます。

低軌道衛星を利用した船陸間通信の整備により、運航・機関データの陸上への送信・集積・データ分析が容易となり、陸上からのタイムリーな技術支援、故障予知や予防保全の提案や、船員の円滑なコミュニケーションが可能になりました。

本船の機器の各種データを船陸間通信による陸上からの監視、データの蓄積の安定動作の確認、状況を遠隔監視し、助言を行うなど、業務の高度化・効率化を図っています。

また、食品鮮度維持装置や野菜水耕栽培キット、浄水器などを導入・活用することで、乗組員の心身の健康向上にも取り組むとともに、効率運航の実現にも努めています。

リスク管理に基づく取り組み

コンディションサーベイを通じた船舶管理品質の向上

コロナ禍の訪船制限に伴う整備遅延を受け、2022年に第三者機関による当社管理船全船の船体状態検査（コンディションサーベイ）を実施しました。抽出された指摘事項は整備・修理計画に反映し、弱点を可視化したうえで重点是正を進めてきました。

2025年に再度コンディションサーベイを実施し、是正結果は整備計画全体に反映、優先順位や標準手順を更新しました。現在は、検船結果から当社管理船の課題を抽出し、改善内容を継続的にモニタリングする段階に移行しており、船隊全体の管理品質を安定的に引き上げています。

人材の育成・評価、DE&I

外航海運を取り巻く環境は、環境規制や国際情勢の変化により不確実性を増しています。こうした中で事業戦略を遂行し社会的責任を果たすには、高い専門性と広い視野を備え、自ら考え行動できる人材が不可欠です。当社は人材を価値創造の基盤と位置付け、一人ひとりの成長を事業の実行力と企業価値向上につなげる取り組みを進めています。

人材の育成・評価、DE & Iのガバナンス

責任者の視点

総務グループマネジャー 石原 望

当社は、人材育成を中期経営計画の実行力を支える基盤と位置付けています。この基盤を支える人事制度・要員計画・能力開発を一体で磨き、現場の育成力を高めながら、変革を生み出す人材が自律的に育つ組織を目指します。育成の主役は人事部門ではなく現場であるとの考えのもと、目標と成果を振り返る対話の仕組みや、海運ならではの現場研修を整えます。学びが実践を通じて確かな実力へと積み上がる育成を根づかせ、多様な人材が安心して挑戦できる環境を整えることで、人への投資を企業価値の向上と社会・顧客への価値創造につなげていきます。



戦略／リスク管理

陸上社員の取り組み

人材像を起点に、評価を「育成」のエンジンへ

私たちが目指すのは、変化の中で自ら考え、判断し、実行できる人材が、現場で自律的に育つ組織です。外航海運では、環境対応、国際規制、顧客ニーズの変化、地政学的リスクなど、不確実性の高い課題に向き合う必要があります。過去の経験に頼るだけでなく、その時々で最も合理的な判断を積み重ね、変革を生み出す人の力こそが競争力の源泉になります。

その実現に向け、当社は人材像と評価の関係を明確にし、評価を処遇のためだけでなく、現在地を把握し、次の成長につなげる「育成の仕組み」として位置付けています。個人目標は部門方針と連動させ、成果の難易度や達成度を振り返る対話を通じて、本人の納得と次の挑戦を促します。ありたい人材像と現在地の距離を可視化し、次に必要な学びや経験を明確にすることで、育成の再現性を高めていきます。

現場体験と学びの体系化で底上げする

人的資本は、制度を整えるだけでは価値を生みません。日々の学びを現場で実践し、その経験を成果につなげ、さらに次の成長へと循環させる仕組みが重要です。当社では、海運会社ならではの現場体験を重視し、海外研修、乗船研修、港湾代理店研修などを継続的に実施しています。現場に一人で身を置き、人との接点や価値を生み出す難しさを体感することは、海運パーソンとしての視座を高め、働きがいの源泉にもなります。

また、役職や成長段階に応じた学びを体系化し、ヒューマン・コンセプチュアル・テクニカル（対人力・構想力・業務知識）の3スキル領域で、必要な知識・経験・技術を段階的に獲得できるよう整備を進めています。育成の成否を左右するのは現場のマネジャーです。だからこそ、育成を職場の重要任務と位置付け、日々の対話と振り返りのPDCA（計画・実行・確認・改善）サイクルを通じて、現場で人が育つ運用を定着させていきます。

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

実地研修への参加実績

(人/年度)

	2023	2024	2025
代理店研修	10	10	5
乗船研修	4	5	2
海外研修	3	3	3
合計	17	18	10

●代理店研修

港湾における船舶の入出港アテンドを体験

●乗船研修

当社運航船へ乗り、航海の流れや船上実務を体験

●海外研修

当社海外営業拠点での実務を経験

DE & IとWell-beingで、挑戦が続く組織へ

挑戦にはエネルギーが必要です。安心して力を発揮できる基盤があってこそ、一人ひとりの挑戦が組織の競争力になります。当社は職制の統合により、誰もが総合職として多様なキャリアを描ける土台を整えました。柔軟な働き方や復職支援、男性の育児休暇取得促進などを通じて、社員一人ひとりが生活環境の変化に応じて力を発揮し、継続的に成長・挑戦できるワーク・イン・ライフ（仕事を人生の一部として捉える考え方）を推進しています。

採用においては、「語学を使いたい」「海外で働きたい」といった思いを入り口に、その先で何を実現したいのかという目的意識を持つ人材との出会いを重視しています。海上輸送が社会インフラを支える意義に共感し、当社の事業や役割、働きがいを理解して努力できる人材との出会いを大切にしています。多様な人材が公正に評価され、貢献を実感できる環境を整えることが、離職抑止にとどまらず、持続的な企業価値向上につながると考えます。今後も、人への投資が成長へ、成長が社会価値と顧客価値へつなげる循環を、現場とともに強化していきます。

海上社員の取り組み

中長期の人材需給を見据えた船員確保・

多様な人材の活用

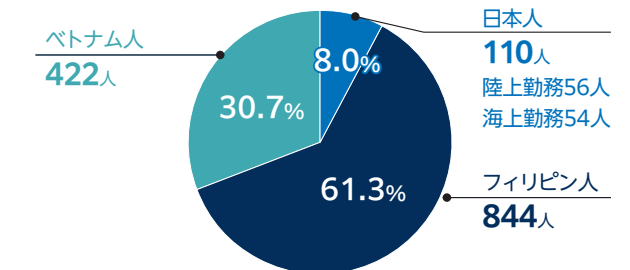
優れた実務能力と高い安全意識を備えた船員の確保は、当社の輸送品質を支える人的資本の基盤です。国内では少子化の進行により日本人海技者の不足が見込まれることから、採用広報活動を強化し、中長期の需給見通しを踏まえた採用計画のもとで人材獲得につなげています。

採用にあたっては、海事関連校など複数の学校への採用拡大、説明会による当社理解の促進、事前面接・試験を通じた人柄や適性の確認を継続しています。

また、近年船員には従来の運航業務に加え、新たな設備や制度への対応など、より幅広い役割が求められています。こうした変化に対応できる人材基盤を厚くするため、外国人船員についても、乗船にとどまらず陸上での配置や役割の拡大を進めています。具体的には、東京本社での海技者としての勤務（詳細P.44）や、インストラクター業務を含む各国研修部門への配置など、陸上の海技者ニーズの増加を見据えた配置を拡充しています。

今後も海上・陸上の関係者が連携して定着を支え、多様なバックグラウンドの人材が経験を循環させながら成長できるよう、採用から配属・配置までを一体で捉えた仕組みづくりを進めていきます。

当社の船員構成（2026年3月31日時点）



安全運航を支える専門性と判断力の継続的な育成

船員業務は多岐にわたり、運航に関する知識と経験の双方が不可欠です。当社では、職位別・技能別に必要な知識を整理した上で、教育・訓練カリキュラムの見直しを継続しています。加えて、中期経営計画の「サステナブル SHIPPING 戦略」を踏まえ、事業環境の変化に対応するために求められる能力を計画的に補強しています。

経験面では、危険を察知する気付きと対処力を養うことを重視し、乗船前後の研修と乗船中のOJTを組み合わせ、実務に即した学びを提供しています。現場で発生した事例を題材に、判断の根拠や対応のポイントを具体的に学べる機会も設けています。さらに、昇格時にはアセスメントにより必要水準への到達を確認し、その結果を次の育成計画に反映しています。

また、フィリピンおよびベトナムの研修部門とも毎年直接連携し、外国人船員の育成体制の見直しや、資格取得・技能向上に向けた研修強化、研修管理・教育システムの改善を継続しています。世代交代や配乗の

変化があっても、実務遂行に必要な判断と行動の水準を組織として揃えることを狙いとしています。

知識の標準化と現場実装を支えるインハウスセミナー

当社では、各部門がテーマを選定し動画を作成するインハウスセミナーを実施し、全船に配布しています。最新技術や規則変更、事故・不具合に関する情報をタイムリーに共有することで、現場の理解を揃え、トラブルの未然防止や運航品質の維持・向上につなげています。近年は、環境対応設備の運用、新技術の導入、船上での人権尊重やコンプライアンスの実践など、船員が日々の業務として担うテーマも取り上げ、船上で「実践」できる知識として落とし込むことを重視しています。受講者コメントへのフィードバックを通じて、気付きや改善点を全船員で共有し、次の教育・訓練の改善にも反映しています。受講環境は船上に加え、東京本社、フィリピン、ベトナムの各事務所にも展開し、乗船期間外の船員も含めて継続的に学べる教育インフラとして運用しています。

指標および目標

「DE&I行動指針」に基づき、多様な人材が活躍できる職場環境づくりに取り組んでいます。

テーマ	取り組み状況
女性の活躍推進	● 女性管理職1人 ● 2025年度女性採用人数4人（2023年度3人、2024年度5人） ● 2025年度女性の実地研修参加者4人（2023年度7人、2024年度7人）
高齢者・障がい者雇用	● 新規障がい者採用1人 ● 「入社前オリエンテーション」を配属部署に対して実施し、具体的な配慮事項などを説明 ● 全社員に対して障がい者理解促進のための啓発実施
働きがい向上	● 2025年度平均法定時間外労働時間：9.6時間 ● 2025年度平均取得日数 年次有給休暇9.4日、季節休暇5.2日 ウェルネス休暇0.7日
多様性の尊重	● ハラスメント防止研修実施（2025年10月実施、全社員対象） ● 宴席ハラスメント防止研修実施（2025年2-3月役職者対象） ● アンコンシャスバイアスなどをテーマとした講演会実施（2026年4月実施、全社員対象）
健康の推進	● 2025年度健康診断受診率100% ● 2025年度特定保健指導受診率100% ● 健康経営優良法人認定取得



女性取締役による講演会の実施

2026年4月、宮本取締役を講師に迎え、DE&Iをテーマとした講演会を実施しました。前年に女性社員を対象として開催した取り組みを発展させ、今回は管理職を含む全社員を対象に拡大することで、役職や経験の異なる社員が同じテーマについて学び合い、DE&Iを特定の属性に関わる課題ではなく、組織運営や意思決定に関わる共通テーマとして捉える場としました。

講演では、宮本取締役自身のキャリアや意思決定の経験を踏まえながら、海運業界において長年当たり前とされてきた価値観や行動様式を問い直す視点が繰り返し示されました。特に、管理職をはじめ判断する立場にある者が、善意や配慮のつもりで行っている業務配分や評価、育成上の対応が、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）に基づいていないかを振り返る重要性が語られました。その上で、判断の質を高めるには多様な視点を意識的に取り入れる姿勢が欠かせないというメッセージを、全社に向けて発信しました。

講演後には、新入社員を含む有志参加者との質疑応答・意見交換を行い、日常業務や職場の変革にどう活かすかについて、立場を超えた率直な対話が生まれました。あわせて実施したアンケートからも、「無意識の思い込みに気付いた」「判断の前に立ち止



取締役・専務執行役員 宮本 教子



立場を超えて意見を交わす対話の時間を設けました。

まって考えたい」といった意識の変化に加え、「相手本人の意向を確認する」「多様な意見を引き出すコミュニケーションを心がける」など、具体的な行動変容への意欲も多く確認されました。

当社は今後も、こうした学びと対話の機会を通じて、社員一人ひとりの気付きを行動につなげ、多様な視点を活かした組織づくりを進めていきます。

障がい者雇用の取り組みについて

当社では、多様な背景や特性を持つ人材が、それぞれの経験や専門性を活かしながら安心して働き続けられる職場づくりを進めています。障がい者採用として入社した社員の声を通じて、当社の職場環境や日常の働き方の一端をご紹介します。

社員の声

秘書・人事チーム 長谷川 雄健



障がい者採用にて入社し、早いもので1年を迎えます。転職活動では多くの企業と面接を行いました。当社の面接官の方とこれまでの経験や価値観が重なる部分が多く、「ここでなら自分らしく働ける」と感じたことが、入社を決めた大きな理由でした。前職では勤怠管理や健康管理など、人事労務の業務を中心に担当していました。現在も当社で勤怠管理を主な業務としつつ、周囲のサポートにも少しずつ取り組んでいます。まだ学ぶことも多い日々ですが、社員の皆さんが安心して働ける環境づくりに貢献できるよう、今後も一つひとつの業務に丁寧に取り組んでいきたいと思っています。

人権尊重

当社グループは、サプライチェーンを含む事業活動全体で人権を尊重することを、企業として果たすべき社会的責任と位置付けています。人権尊重に関連する国際規範や法令、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえて策定した「NSユニテッド海運グループ人権方針」に基づき、人権リスクへの対応を進めるとともに、是正を通じた人権尊重の実効性向上と、持続的な企業価値の向上を図ります。

人権尊重のガバナンス

責任者の視点

取締役 常務執行役員／
不定期船グループ管掌／人権DD推進チーム

佐藤 義則

人権尊重は、当社の中期経営計画において、事業基盤の強化や持続的な成長を支える重要なテーマの一つです。2025年度は、事業活動における人権リスクの把握を進め、特定した課題について是正に向けた取り組みを開始しました。あわせて、人権尊重に関する社内理解の浸透にも取り組んでいます。サプライチェーンへの展開については、段階的な対応を念頭に進めていきます。今後も是正対応を着実に積み重ね、人権尊重の実効性を高めることで、企業価値の向上につなげていきます。



推進体制

取締役会による監督

人権尊重の取り組み状況について、社長執行役員を委員長、全執行役員を委員とするサステナビリティ委員会を経て、半年に一度、取締役会へ報告し、その結果を取り組みに反映しています。

人権DD推進チーム・事務局

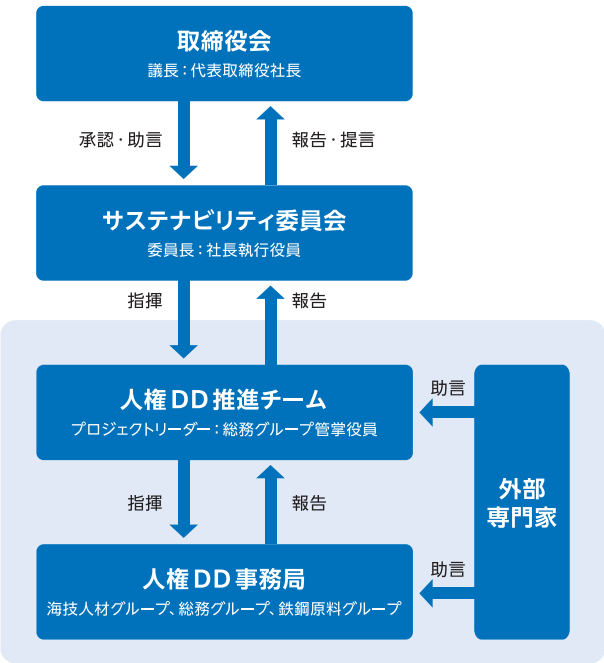
当社では、関連する取締役および執行役員により、部門横断的な人権デューデリジェンス（DD）推進チーム（以下、推進チーム）、また、ESG・内部統制チームを中心として案件に応じて各部門と連携を行う人権DD事務局を設置しています。

人権DD事務局は、人権方針に基づく人権尊重の取り組みや、人権リスクに対する予防・是正策の検討および実施を行い、その結果を推進チームへ報告しています。推進チームは、報告を踏まえ、原則として2カ月に1回、人権デューデリジェンスの進捗状況のモニタリングおよび取り組みの評価を行っています。

取り組みの客観性の担保

取り組みの客観性と正当性の確保および実効性の向上のため、専門的知見を有する外部専門家から定期的に助言を受けています。

人権DD推進体制図



戦略／リスク管理

人権DDの実施

当社グループは、人権DDを通じて、事業活動およびサプライチェーンに関わる人権リスクの把握と対応に取り組んでいます。

人権方針に基づき、アンケートなどを通じたリスクの特定と優先度整理を行い、特定した課題については関係部門と連携して予防・是正策を検討・実施しています。

これらの取り組みは、推進体制のもとで定期的にモニタリング・評価を行い、継続的な改善につなげています。

また、従来のハラスメントも対象に含むヘルプライン窓口（内部通報窓口）に加え、2026年7月に調達先も利用対象に含む、人権に関する申立・相談窓口を開設しました。

2025年度の人権DD

時期	実施したこと
2025年 3月、9月	人権に関する設問を含む外国人船員対象の幸福度調査を実施
2025年 7月～	2023年度から継続して実施してきた日本人船員を対象とする人権に関する調査および幸福度調査結果に基づくアクションプランを策定し、是正に向けた取り組みを開始
2025年 9月	NSユニテッド海運グループ全社員を対象とした人権に関する設問を含む社員意識調査を実施

心身の健康・Well-beingの向上

当社は、心身の健康の確保およびWell-beingの向上を、人権尊重の実践そのものと捉えており、2025年には「健康経営宣言」を策定しました。

海上では、生活環境の制約といった特性を踏まえ、安全運航の観点からも船員の心身の健康維持を重視しています。休息時間の確保や業務効率化、通信環境や食生活の改善など、船内における生活の質向上に取り組んでいます。

陸上においても、健康診断を通じた健康課題の把握・改善や各種通報・相談窓口の整備などの心身の健康増進の取り組みに加え、柔軟な働き方を可能にする職場環境を整えています。

こうした取り組みが評価され、当社は「健康経営優良法人2026（中小規模法人部門）」に認定されました。今後も健康経営の考え方を人権尊重の取り組みに活かし、継続的な改善を図っていきます。

教育・研修

人権に関する理解を深めるために、毎年NSユニテッド海運グループ全社員を対象に、人権に関する動画教材を活用したウェビナーを開催しています。

また、新入社員研修の一環として、同様のビジネスと人権に関するウェビナーを継続的に実施しています。

サプライチェーンに向けた取り組み

2023年度から、船主との安全会議の開催を通じて、Well-beingおよび人権の理解醸成に取り組んでいます。

また、調達先を対象に、人権尊重を含む「NSユニテッド海運グループ調達先向けガイドライン」に関する調査を実施すべく、準備を進めています。

なお、外航海運事業におけるバリューチェーンおよびライツホルダーの確認結果については、当社Webサイトをご参照ください。

▶ <https://www.nsuship.co.jp/ja/sustainability/social/humanrights.html>

指標および目標

人権尊重の進捗を確認するため、社員の理解度と研修受講率を指標として設定し、実効性向上につなげています。

指標	2025年度実績
人権の基本的な考え方に 関して理解している 社員の割合	56.8％（前年度比：＋2.8％） 結果を踏まえ、12月に人権方針に関する 社長メッセージを発信
人権研修の受講率	100％（前年度実績維持）

DX推進

当社は、経営環境の急速な変化を踏まえ、中期経営計画に基づく事業戦略を着実に実行するための重要な経営基盤として、全社的なデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進しています。人的資本の価値最大化、サステナブル SHIPPING の推進、ガバナンス強化を支える共通基盤と位置付け、企業価値の持続的な向上を目指しています。

DX推進のガバナンス

責任者の視点

DX推進担当／常務執行役員 **安藤 雅則**

当社経営層はDX推進を重要な経営課題と位置付け、専門部隊の新設とDX人員拡充を進めてきました。DX推進委員会のもと、機動的に全社横断で各種DX課題について、組織的に取り組みを進めています。戦略と業務を一体で捉え、業務変革と経営基盤の高度化を着実に進め、持続的な企業価値向上を目指していきます。

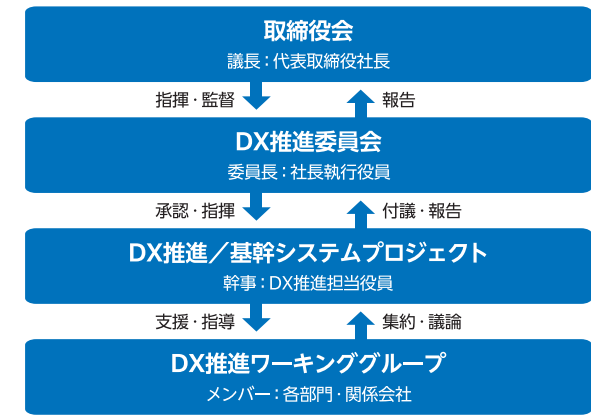


推進体制

DX推進委員会のもと、基幹システムの刷新をはじめ、業務領域やテーマごとにIT／DXを活用した業務課題解決に取り組んでいます。

また昨年新設されたDXチームが、より横断的な支援・調整を行っています。部門間の連携促進や進捗管理、課題整理を一元的に推進するとともに、関係部門との密接な連携のもとで、全社横断でのDX推進と継続的な改善を着実に両立させています。

DX推進体制図



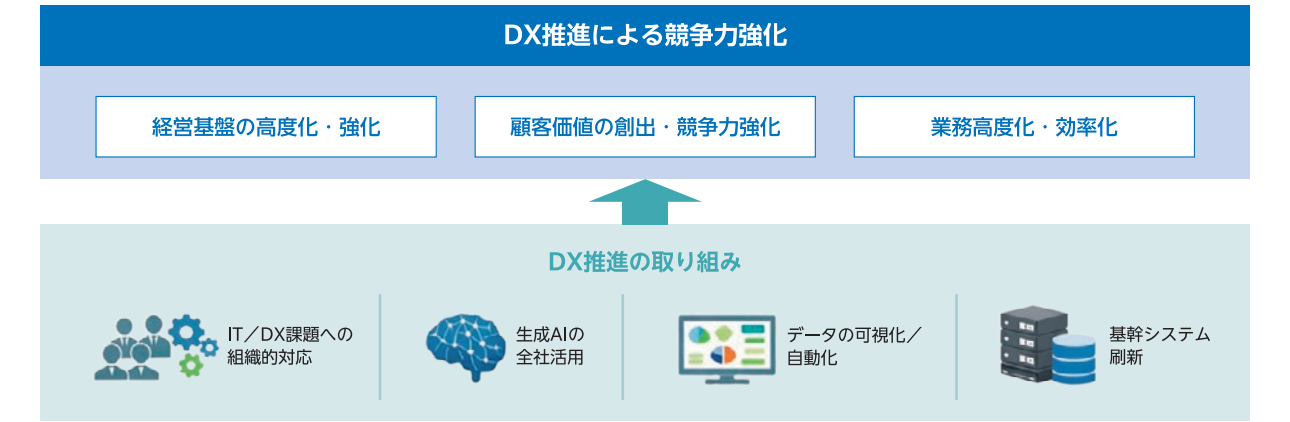
DX推進による競争力強化

当社のDX戦略の中核は、デジタル技術とデータを活用して業務・組織のあり方を継続的に変革し、変化の激しい海運市場において持続的な競争優位を確立していく点にあります。デジタル化による効率化を出発点としつつ、蓄積されたデータを経営資源として活かし、事業運営の質と対応力を高めることで、より高付加価値な事業展開へと着実につなげていきます。

各部門から抽出された業務課題については、現場主体の検討・実行と、DX推進事務局による横断的な支援を組み合わせ、着実に解決を進めています。経営課題と現場課題の双方を起点とすることで、実務に即した改善と、全社最適の観点からの業務高度化を企図しています。

営業活動や船舶管理をはじめとする日々の事業活動を通じて蓄積される諸データは、事業の質を高める重要な経営資源です。従来、部門単位で管理されていた情報を全社横断で活用できる環境を整備することで、担当部門ごとに蓄積されていた知見を組織内で共有し、より合理的で再現性・持続性のある業務運営を実現しています。

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤



市況データの収集・集計・可視化を自動化し、常に最新の情報を関係者間で共有できる環境を整えていきます。こうした取り組みの応用として、業務ダッシュボード化を段階的に広げ、判断の迅速化と担当者の業務負荷軽減を進めています。こうした一連の取り組みを通じて、生産性と対応力の向上を図り、変化の激しい事業環境においても持続的に競争力を発揮できる体制の構築に取り組んでいます。

経営基盤の高度化・強化

業務変革を支える基盤として、基幹システムの刷新・高度化を段階的に進めています。基幹システムは中期経営計画を支えるマネジメント基盤であり、事業の安定性と機動性を担う経営インフラです。

現行運用と将来変化を見据え、効率化・標準化・データ活用の観点から目指すべき姿を考え、システム更新とあわせて業務プロセスおよび役割分担の見直しを行うことで安定運用と拡張性・柔軟性の両立を目指しています。これにより経営と現場が共通の情報基盤のもとで、迅速かつ的確な意思決定を行える環境を整備します。

業務高度化・効率化

業務の生産性向上を目的として、生成AIを全社的に導入し、日常業務での活用を進めており、業務負担の軽減や業務品質の向上につながる取り組みが広がって

います。

毎月「DX／ITだより」を発行し、こうした取り組みを全社に展開しています。生成AI、最新DX関連トピック、セキュリティ啓発をはじめとした社内外の好事例やノウハウを共有することで、全社的な活用の普及・定着を図っています。



DX／ITだより

社外取締役座談会



大西 節
社外取締役

吉田 正子
社外取締役

竹ヶ原 啓介
社外取締役

加野 理代
社外取締役

世界の潮流を捉え、 事業戦略を支える基盤を強化をしながら、 持続的な成長を実現する

中期経営計画の開始から2年が経過し、計画の進捗状況はどうか、残る課題は何かなど、中間的な振り返りが求められる段階にあります。これまでの進捗を社外取締役はどう評価し、残る課題をどう捉えているのか。大西節、吉田正子、竹ヶ原啓介、加野理代の4氏による意見交換を行いました。

メガトレンドを捉えた 成長戦略の推進を評価している

竹ヶ原：今、長期投資家は企業に対し、メガトレンドを踏まえた将来像を描けているか、その将来像の中で自社のポジションを明確に示せているか、厳しい目で見えています。そして、その将来のポジションを支える事業ポートフォリオを構築するために、現状をどう変革していくのかという戦略を求めています。そうした要請に応えているという意味で、現行の中期経営計画

は非常に完成度が高いと、私は評価しています。

加野：当社は、グリーンでサステナブルな海上輸送における不可欠な存在となることを目指し、船舶・エネルギーの両面で脱炭素化を進めることを重視しています。

竹ヶ原：ご指摘のとおり、今最も重要なメガトレンドが「脱炭素」です。脱炭素に向けて事業環境がどう変化していくかという前提の下で、既存事業・新規事業をどう拡大・深化させていくのか、投資余力3,000億円をどう成長に振り向けていくのか、その戦略が明確

に記載されています。中計がスタートして2年経ち、財務パフォーマンスとしてもROEが10%を超えているなど、着実に進展していると思います。

吉田：竹ヶ原さんと同感です。加えて、今の時代、複合的なリスクが存在することも確かです。中計では安全運航の高度化、サイバー空間を含めたリスク対策、DX戦略推進など多岐にわたるテーマを掲げ、目立たない領域においても着実に取り組みを進めており、評価できると思います。

大西：中計を見ても、取締役会に上がってくる議題を見ても、執行側が経営上の課題がどこにあるのかを的確に捉えていることがよく分かります。ポイントは、どこにウェイトを置いて取り組んでいくのか、取り組みのスピード感はどうなのかで、取締役会ではその点を特に注意して見るようにしています。

私たちが警戒すべきは、地政学的リスクの増大とそれに伴う世界経済の混乱です。しかし、当社は長年、市況や為替の変動にさらされてきた会社ですから、そうしたリスクへの感度は組織としてしっかりと持っている信頼しています。

人的資本経営の推進を注視したい

吉田：もう一点、中計の進捗について申し上げたいのは人的資本経営の推進です。中計に盛り込まれたさまざまな施策、研修体制や人事制度、ダイバーシティの取り組みなどが非常に丁寧に検討され、実行に移されています。社員一人ひとりの力が今後の会社の推進力になると考えており、注視しているところです。

大西：昨年度、「要員育成計画」が始動しました。人事



の担当者と本人や上長が、「あなたはどうかあるべきだと考えていますか、どういう教育を望みますか」といった対話を、1on1でかなり密度濃く行っています。この取り組みには期待していますし、その成果を注視していこうと考えています。

吉田：そうですね、社員のエンゲージメントについても重点的に取り組んでいます。

加野：中計の進捗については、営業利益やROEなどの数値目標が前倒しで達成されているところに注目が集まりやすい一方で、事業戦略を支えるガバナンスや人材に関する事項など、基盤となる領域についても計画に則って着実に進めています。例えばリスク管理についても、取締役会で複数回議論し、リスク項目を見直すなどしました。吉田さんもおっしゃったとおり、目立ちにくい領域についても着実に取り組んでいることを、私も実感しています。

変化を経営に吸収する力が問われている

竹ヶ原：昨年度のとおり、資本コストや財務インパクトについて踏み込んだ議論が何度かありました。これは極めて有意義ですので、引き続き財務面での議論も一層深めてまいります。

もう一点、サステナビリティに関する議論が深まっていることも意義深いと認識しています。ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）基準が導入され、今やサステナビリティが企業価値に直結する時代です。当社のサステナビリティ情報と財務情報の間の関連性をステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう情報





開示に努めていくべきであり、この領域についても取締役会でさらに議論していく必要があると考えています。

吉田：DX戦略に関する議論の機会が徐々に増えており、社内での検討や取り組みが進展していると認識しています。生産性の向上に加え、何らかの事態に対応する際のシステム活用力、リスクの検知能力などをDXによりどのように向上させるか。この点は継続したテーマであり、今後の取締役会で検討しなければなりません。

加野：取締役会で、今後判断が難しいのは投資判断だと思います。IMOが「ネットゼロ条約」の採択を延期するなど不確実性が高まっている中、船隊整備計画をどうするのか、新エネルギーに舵を切るのが、非常に難しい判断を迫られます。こうしたリスクを取る判断が必要な局面において、しっかりと検討し、客観的なデータに基づいた議論を尽くした上であれば、リスクを取る判断を後押しするのも社外取締役の務めだと考えます。その負託に十分に答えられるだけの知見を備え、取締役会での議論がより充実したものとなるよう力を尽くしたいと思っています。

大西：現行の中計は“2030年に目指す姿”を設定して策定されていますが、外部環境は想定以上の速度で変化します。その変化をどの程度先取りして経営に吸収できるか、その“チューニング力”が問われていると考えます。その点を、私たち社外取締役がしっかりと見ていく必要があるでしょう。

応援しがいのある会社だと感じる

加野：社外取締役の役割は「監督」にあると認識して

いますが、私は、“一番の応援団”でもありたいと思っています。NSユナイテッド海運という会社は、使命感と長期ビジョンを持って事業に邁進する、とても応援のしがいのある会社です。ステークホルダーの皆さまにも、ぜひ期待していただければと思っています。

竹ヶ原：この会社の魅力の一つは、透明度が高いところだと思います。各種レポートや説明会でも、誠実に会社としての顔を見せてくれています。個人投資家の皆さんにも、ステークホルダーの皆さまにも、NSユナイテッド海運の顔をぜひ見ていただきたいですね。

吉田：海運という業界は、個人株主の方、一般の生活者の方からはなかなか見えにくい業界だと思います。昨今は地政学的リスクの高まりによって海運に関するニュースが増えましたが、それはまさに“止めてはならぬ物流”です。社外取締役として痛感するのは、社員の皆さん一人ひとりの使命感、あらゆる部署の一つひとつの業務、それらすべてがつながって船を動かしているということです。会社も社員も、海上物流という重要な任務を果たす一方、その中で成長を続けています。このことをご理解いただければうれしく思います。

大西：今、吉田さんがおっしゃったことは、私もまったく同感です。付け加えるとすれば、当社と対話してくださいということです。社員の皆さんも自分たちの任務の重要性を認識していると思いますが、輸送という重要なミッションを行っているということを、ステークホルダーの皆さんにもその重要性をご理解いただき、対話を重ねてください。それが、当社と当社社員のさらなる成長につながるものと期待しています。



健全なガバナンス

当社は、健全なガバナンスを経営基盤と位置付け、取締役会を中心とした監督機能の強化、リスク管理および事業継続計画の整備・改善、コンプライアンスの徹底を通じて、経営の透明性と実効性を高めています。これらの取り組みを通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

基本方針

当社は、「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、ならびに「海上物流で、共に世界の今をつくる責任、未来へとつなぐ責任を果たす」というパーパスのもと、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、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

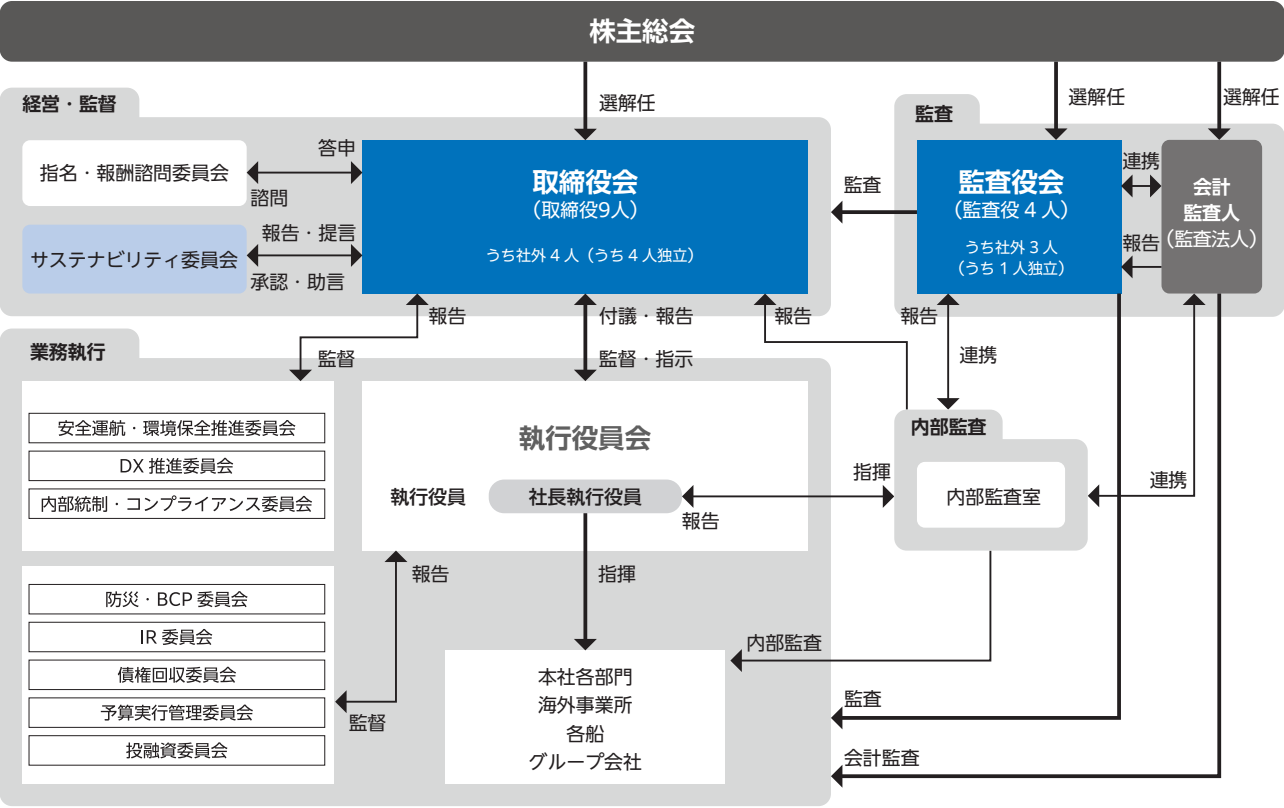
そのため、当社グループの事業に適したコーポレート・ガバナンスの仕組みを整え、経営の効率性・健全性・透明性などの観点から不断に点検を行い改善しています。

コーポレート・ガバナンス体制

監査役（監査役会）設置会社として、監査役による経営監視を十分機能させることで、監視・監督機能の充実と経営の透明性・健全性を確保しています。

監査役4人（うち社外監査役3人）、そのうち常勤監査役2人（うち社外監査役1人）で構成される監査役会を設置しており、監査役は、会計監査人および内部監査部門と相互の連携を図りながら、独立した立場から取締役の職務執行に関する監査を実施しています。また取締役会の3分の1以上を独立社外取締役で構成し、全社外取締役4人を含む取締役6人で構成する「指名・報酬諮問委員会」を設置することで、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。

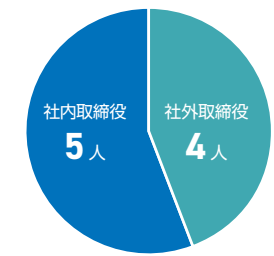
コーポレート・ガバナンス模式図（2026年6月25日現在）



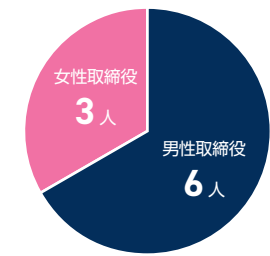
各会議体の概要

取締役会	
開催回数	14回（2025年度実績）
議長・構成	議長：代表取締役社長 社内取締役 5人（うち執行役員兼務 5人） 社外取締役 4人（うち独立役員 4人）
役割	●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 ●法令・定款に定められた事項 ●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 ●業務執行状況の監督

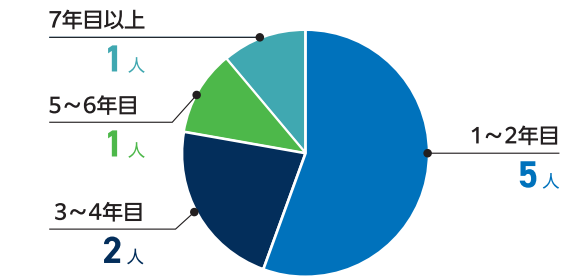
独立社外取締役比率



女性取締役比率



取締役の在任年数構成比



監査役会	
開催回数	17回（2025年度実績）
議長・構成	議長：常勤監査役 社内監査役 1人 社外監査役 3人（うち独立役員 1人）
役割	●法令に定める権限の行使 ●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実施 ●取締役会、執行役員会のほか、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など、的確な監査を実施

執行役員会	
開催回数	毎週開催
議長・構成	議長：社長執行役員 執行役員 15人
役割	●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 ●取締役会付議事項の事前協議

指名・報酬諮問委員会	
開催回数	3回（2025年度実績）
議長・構成	議長：社外取締役 社内取締役 2人（代表取締役社長を含む） 社外取締役 4人（うち独立役員4人）
役割	●取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化 ●取締役会の諮問機関

ガバナンス強化の取り組み

過去10年間の取り組み

2016年	●独立社外取締役を初めて登用（1人） （全取締役の14.3％）
2017年	●独立社外取締役を1人から2人に増員 （全取締役の25％） ●指名・報酬諮問委員会を設置
2020年	●独立社外取締役を2人から3人に増員 （全取締役の37.5％）
2021年	●役員報酬決定方針を決議
2022年	●スキル・マトリックスを初めて開示
2023年	●女性取締役を初めて登用（3人） （全取締役の33.3％）
2024年	●役員報酬決定方針を改定
2025年	●社外役員の独立性判断基準策定 ●取締役会の実効性評価に外部機関を起用 ●独立社外取締役を3人から4人に増員 （全取締役の44.4％）

取締役会の実効性評価

当社では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アンケート調査を実施しており、その結果を取締役会で共有しています。

2025年度は前年度に引き続き、第三者アドバイザーによる取締役会全般（役割・機能、規模・構成、運営、内部統制、社外取締役の活用、株主・投資家との関係等）に関する28項目のアンケート調査を実施しました。

2025年度の主な改善対応

2025年度は前年度に抽出された課題①～④の解決に取り組み、運営面で一定の改善が進みました。

- ①中長期的な経営戦略やリスク管理等に関する議論のさらなる充実
- リスク管理については、リスクマネジメント年間計画を立ててリスク項目の見直しを行い、取締役会による複数回の議論などを実施しました。
- ②取締役会で決議・報告された事項のフォローアップ
- 議案・報告一覧表を整備し、各役員が対応状況を適宜確認できる体制も整備しました。
- ③社外役員への業界の理解を深める機会が不足していることや会社理解のための機会のさらなる拡充
- 社外役員に対して今年度も現場視察の機会を設けました。

④内部統制や内部通報制度に関する監督の継続、一層の強化

内部通報制度のさらなる理解浸透のための研修動画を作成し、一層の周知啓発を図りました。

評価結果（2025年度）

その結果、2025年度の実効性評価アンケートにおいては、当社の取締役会はその構成、役割・運営をはじめ全体としておおむね実効性が確保されていることを確認しました。

当社取締役会の強みとしては、構成の多様性、活発な議論、効率的な議事運営、実効性改善への姿勢が挙げられました。

2026年度の課題

- 2026年度の課題としては次の4項目が指摘されています。
- a. 中長期的な経営戦略に関する議論の拡充に向けた機会の確保
- b. 取締役会運営計画のさらなる高度化
- c. 社外役員への会社や業界理解を深める機会の提供の継続
- d. 株主・投資家との対話の拡充

今後も認識された課題の改善に継続的に取り組むことにより、取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

取締役会議長の視点

代表取締役社長／取締役会議長 山中 一馬

―取締役会の運営について

国際市況や地政学リスク、環境規制動向など、変化の激しい経営環境下にある海運業において、私は代表取締役社長・取締役会議長として、社外役員による高度な監督・助言機能の発揮が不可欠であるとの認識のもと、情報提供および支援体制の充実に取り組んでいます。

具体的には、一年間の議事計画を立て、議論の時間を前もって確保すること、取締役会に付議される重要議案について、事前説明の機会を十分に確保し、背景となる事業環境や論点、リスク認識などを丁寧に共有し、意思決定の質向上を図っています。また、事業理解促進を目的に、現場見学の機会を設け、実効的な助言・監督につなげています。

当社は今後も、社外役員が専門性と独立性を十分に発揮できる環境整備を進めることで取締役会の実効性を高め、長期的な企業価値向上につなげてまいりますので、皆さまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。



役員一覧



後列左から 毛利 具仁、山本 昌平、宮澤 総一、大西 節、吉田 正子、竹ヶ原 啓介、加野 理代
前列左から 紀平 徹、佐藤 義則、宮本 教子、山中 一馬、高見 隆昌、藺田 恭

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			
		山中 一馬	宮本 教子	高見 隆昌	佐藤 義則	藺田 恭	大西 節 (独立)	吉田 正子 (独立)	竹ヶ原 啓介 (独立)	加野 理代 (独立)
マネジメント	企業経営	●	●				●	●		
	市場・事業	●	●		●		●	●	●	
	現場・技術（ICT含む）		●	●	●	●				
個別	財務・ファイナンス		●				●		●	
	ガバナンス、 リスク管理、 コンプライアンス	●				●	●	●	●	●
	人材マネジメント	●		●		●		●		
	サステナビリティ	●		●		●	●	●	●	●
	カスタマー リレーションズ	●		●	●					
経験	海外駐在（グローバル）		●		●	●	●		●	
	他社勤務（社内取締役）	●	●							
	経営経験（社外取締役）						●	●		

CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03		
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤		
取締役	氏名	役職	出席する会議体 (出席状況)	取締役／ 監査役在任年数	所有株式数 (百株)	担当および 重要な兼職の状況
	山中 一馬	代表取締役社長 社長執行役員	取締役会（14/14回） 指名・報酬諮問委員会 (3/3回)	6年	64	－
	宮本 教子	取締役 専務執行役員	取締役会（14/14回）	3年	24	● 経理グループ管掌、 企画グループ管掌
	高見 隆昌	取締役 常務執行役員	取締役会（新任）	新任	40	● 海技人材グループ管掌、 安全管理グループ管掌、 船舶管理グループ管掌、 環境・技術管理グループ管掌
	佐藤 義則	取締役 常務執行役員	取締役会（新任）	新任	23	● 不定期船グループ管掌
	藺田 恭	取締役 常務執行役員	取締役会（新任） 指名・報酬諮問委員会 (新任)	新任	62	● 総務グループ管掌
	大西 節	取締役	取締役会（14/14回） 指名・報酬諮問委員会 (3/3回)	9年	11	－
	吉田 正子	取締役	取締役会（14/14回） 指名・報酬諮問委員会 (3/3回)	3年	7	● 株式会社松屋 社外取締役 (監査等委員) ● 東京海上ミレア少額短期保険 株式会社 監査役 ● 東京海上ウエスト少額短期 保険株式会社 監査役 ● 東京海上トラスト少額短期 保険株式会社 監査役
	竹ヶ原 啓介	取締役	取締役会（14/14回） 指名・報酬諮問委員会 (2/2回)*	1年	－	● 政策研究大学院大学教授
	加野 理代	取締役	取締役会（9/10回）* 指名・報酬諮問委員会 (1/2回)*	1年	－	● 田辺総合法律事務所パートナー ● 株式会社山梨中央銀行 社外取締役
監査役	紀平 徹	監査役（常勤）	取締役会（14/14回） 監査役会（17/17回）	2年	30	－
	宮澤 総一	監査役（常勤）	取締役会（10/10回）* 監査役会（12/12回）*	1年	－	－
	山本 昌平	監査役（非常勤）	取締役会（14/14回） 監査役会（17/17回）	5年	－	● 日本郵船株式会社 常勤顧問
	毛利 具仁	監査役（非常勤）	取締役会（14/14回） 監査役会（17/17回）	2年	－	● 日本製鉄株式会社 原料事業企画部長

※ 2025年6月25日就任以降の出席状況を記載

役員報酬

報酬決定の方針

(a) 報酬等の基本構成

取締役の報酬は、企業価値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。

- 固定報酬
- 業績連動型報酬
- 役員賞与：単年度の当社業績の向上を反映
- 株式購入報酬：中長期的な企業価値の向上を反映
- 業績連動報酬の報酬総額に占める割合：最大で4割程度

(b) 固定報酬

- 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
- 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給

(c) 業績連動型役員賞与

- 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
- 短期業績連動報酬として毎期の1株当たり配当額および安全運航実績を反映した評価に連動、現金で支給

(d) 株式購入報酬

- 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
- 営業利益やROEなど、中期経営計画における業績指標の達成度のほか、当社時価総額やESG指標等を反映した総合的評価に基づいて算出
- 株主との利害共有強化を兼ね、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

(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、固定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。

その他取締役の個人別の報酬等の内容についての

決定に関する重要な事項

財務諸表の訂正を含む不適切な会計が発生した場合または取締役に重大な法令違反もしくは非違行為があった場合は、取締役会は、取締役が受領した業績連動報酬の全部または一部について、制度に基づいて返還を求めることができるものとしています。

報酬決定の手続き

取締役の報酬などについては、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。

2025年度に係る役員報酬の総額等

取締役	固定報酬総額	213百万円	10人
	(うち社外取締役)	(41百万円)	5人
	業績連動報酬総額	85百万円	5人
監査役	固定報酬総額	54百万円	4人
	(うち社外監査役)	(30百万円)	3人

上記固定報酬の対象人数・支給額には2025年6月25日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1人および監査役1人を含んでいます。また、在任中の無報酬の監査役1人は含んでいません。

リスクマネジメント

リスク管理に関する考え方

当社はグローバルに事業を展開しており、世界各国の経済情勢、政治的または社会的な要因などさまざまなリスクにさらされています。前述のガバナンス体制の下「リスク管理規程」に基づき、事業全般にわたり生じ得る諸々のリスクについて、関連部門または各委員会にてリスクの分析やその対応策を検討した上で、取締役会、執行役員会において協議・決定を行っています。

年度末には、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「リスク項目表」を更新し、取締役会へ報告しています。また、一定金額以上の大型投資や、不確実性の高い投資判断を行う場合に取締役会、執行役員会に上程する前に当社に及ぼす影響・リスクなどを明らかにすることを目的として、投融資委員会において社内横断的に協議しています。

当社における主要なリスク

- コンプライアンスリスク
- 人権に関するリスク
- 人材確保リスク
- 情報セキュリティリスク
- 海難事故リスク
- 公的規制および環境保全に関するリスク
- 気候変動リスク
- 海運市況変動リスク
- 為替変動リスク
- 金利変動リスク
- 燃料油価格変動リスク
- 投資に関するリスク
- 船舶の売却等にかかる損失に関するリスク
- 固定資産の減損損失計上に関するリスク
- 世界各地の政治・経済情勢・自然災害等によるリスク

事業継続計画

当社は、役職員およびその家族の生命と安全を最優先に確保するとともに、海上輸送サービスの継続および早期復旧を通じて社会的責任を果たすことを基本方針とした「事業継続計画（BCP）規程」を制定しています。防災・BCP委員会による運営のもと、事業継続上の課題の検討・対策推進や、教育訓練の企画・実施などの継続的なマネジメント活動に取り組んでいます。

2025年度は、本社の移転を契機に防災・BCP体制を強化しました。オフィス専有部への非常用電源や衛星通信の導入、帰宅困難者支援セットを含む備蓄品の充実を図るとともに、これらの取り組みを反映した関連マニュアルを改定し、運用面を整備しました。また防災・BCPに関する動画を社内配信し、役職員への理解促進と意識の定着を図りました。

サイバーインシデントに関するBCP対応については、ランサムウェア対策を含めたハード面の情報セキュリティ対策に留まらず、ソフト面からも対応力の向上に取り組んでいます。今年度は、近年社会的関心が高まっているサイバー攻撃を想定したサイバーBCP訓練を実施し、インシデント発生時における対応プロセスの確認や意思決定手順の実効性を検証しました。あわせて、標的型メール訓練や情報セキュリティに関するe-ラーニングを継続的に実施することで、組織全体および個人レベルでのセキュリティ対応の定着を図っています。

防災分野においても、安否確認システムの操作訓練や、ビル主催の総合防火・防災訓練（避難訓練）への参加、救命技能講習の受講などを定期的に実施し、災害発生時に備えた対応力の維持・向上に努めています。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

ステークホルダー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、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あたるよう意識の向上に努めています。

ヘルプライン

社内窓口、社外弁護士、社外第三者機関の3つのヘルプライン窓口を設置しています。

ハラスメントをはじめとするコンプライアンス違反の芽を摘むことを目的としており、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利用することが可能です。

安心して利用できるようにすべく、2026年4月に現在のヘルプライン窓口に名称変更をしたほか、公益通報者保護法に基づき、通報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や、通報者の情報が漏れないことを保証しています。また、通報者保護の徹底のため、公益通報対応業務従事者は、必要な研修を受講しています。

コンプライアンス周知月間

毎年10月に、グループ全役職員にコンプライアンスに関する知識・情報を周知、意識を醸成しています。

2025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e-ラーニングを実施しました。

社員意識調査アンケート

毎年、グループ社員を対象に内部統制・コンプライアンスに関する社員意識調査アンケートを実施しています。回答結果については、当社の取り組みの有効性や課題の把握・改善に役立てています。

内部統制活動

当社は、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を取締役会傘下に設置しており、当社グループ全体の内部統制を推進する体制を整えています。具体的には、内部統制基本方針の原案の承認、

全社的な内部統制計画の策定と進捗の確認のほか、財務報告・本船・グループ会社における内部統制の取り組みの状況把握と改善を行い、当社の経営品質の向上とコンプライアンス強化に努めています。

グループガバナンス

当社グループは、一体となった経営を推進しています。当社からグループ会社各社へは、取締役または監査役を派遣しています。また、船舶などの大型投資については当社の事前承認を得る体制を整えて、経営を監督しています。営業や船舶各部門においては、定期的な情報交換を行い、経営の実効性を高めています。

加えて、主要グループ会社の役員は、当社の内部統制・コンプライアンス委員会に出席し、各社の取り組み状況を報告・共有する体制としています。

腐敗防止

当社は全社をあげて腐敗防止に取り組んでいます。2023年1月には事業を遂行する国・地域に適用される腐敗防止に関する法規制を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践することを目的として「腐敗防止基本方針」を策定しました。

また、腐敗防止・法令遵守の取り組みに関連し、調達先に協力をお願いする調達先向けガイドラインを策定しています。腐敗を含む当社のリスクに関しては、リスク管理規程に基づき、当社グループ全体を対象にリスク項目表を用いてモニタリングを行い、その結果を内部統制・コンプライアンス委員会ならびに取締役会に報告しています。

また、2024年よりMaritime Anti-Corruption Network (MACN) へ加入しています。MACNは、社会全体の利益のため、公正な取引による腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているグローバルビジネスネットワークです。同ネットワークは、2011年に設立され、世界200社以上が加盟しており、海運業界における腐敗の根本的な原因を特定し、その軽減に向けて政府関係者やNGO組織、市民社会などのステークホルダーと協力しています。



CONTENTS	INTRODUCTION	PART 01	PART 02	PART 03
		価値創造ストーリー	価値創造戦略	価値創造基盤

会社概要 (2026年3月31日現在)

商号	NS ユナイ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二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー5階		
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	262人、連結	669人
運航船腹量	外航	130隻	13,069千重量トン
	内航	81隻	243千重量トン

主な連結グループ会社

会社名	主要な事業内容
NS ユナイテッド内航海運(株)	内航海運事業
NS ユナイテッドタンカー(株)	内航海運事業
NS ユナイテッドマリンサービス(株)	船員派遣事業・安全監督・新造船建造監督業
NS ユナイテッドビジネス(株)	総務・経理業務受託
NS ユナイテッドシステム(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

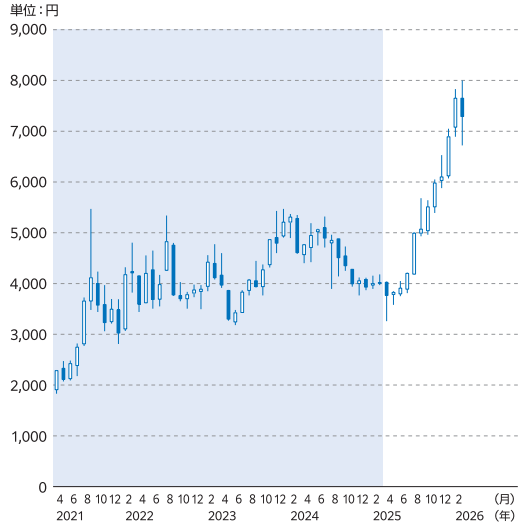
海外現地法人	英国、米国、香港、シンガポール、フィリピン
駐在員事務所	タイ、上海、ベトナム



株式の状況 (2026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	11,040名

株価推移



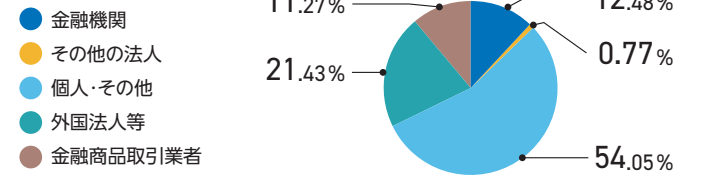
※始値は当月取引初日の寄り付き価格、終値は当月取引最終日の引け値。高値、安値は当月中の最高値、最安値を採用しています。また、始値より終値が高いときは白（陽線）、安いときは青（陰線）で表されています。

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）	1,871	7.94
CEPLUX – THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	785	3.33
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	518	2.20
新健海運股份有限公司	504	2.14
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	467	1.98
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS ZENNOR JAPAN EQUITY INCOME FUND	403	1.71
株式会社みずほ銀行	400	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	386	1.64

※所有株式数は、千株未満を切り捨てています。
※当社は、自己株式を405,192株所有していますが、上記大株主からは除外しています。
※出資比率は自己株式を控除して計算しています。

株式分布状況





〒100-8108 東京都千代田区大手町二丁目3番2号
大手町プレイス イーストタワー 5階
NS UNITED REPORT 2026 制作事務局

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

「NS UNITED REPORT 2026」をお読みいただき、
ありがとうございます。皆さまのご意見・ご感想を
当社 HP「お問い合わせ」よりお寄せください。

<https://www.nsuship.co.jp/ja/contact.html>

