


経営方針

2003年11月18日

日本郵船株式会社

・下期の見通し



2003年度下期・通期予想のポイント

・海運業部門

季節要因を除き、海運市況は引続き堅調

- 1) コンテナ 北米・欧州ともに堅調持続 (P4)
下期スラックシーズン 減船対応
 - 2) 自動車船 堅調 (P5)
 - 3) 不定期 市況好調なるも、船腹未手当部分の一部
逆ざや発生 (P6)
 - 4) タンカー・LNG 堅調 (P9)
 - 5) その他海運子会社
 - ・NGB 市況堅調、大幅増益、今期最高益達成予定
 - ・日之出郵船
 - ・NYK Reefers
 - ・SAGA(ボックスシェイブ事業)
- } いずれも下期も堅調
前期比増益確保

2003年度下期・通期予想のポイント

・非海運部門

- 1) 航空/不動産 - 好調維持 (P10)
- 2) 物流 - 伸び悩み (P10)
- 3) 客船 - 大苦戦 (P11)
- 4) ターミナル - 今年度は一転不調
(P10)

コンテナ船事業の動向

1) S/D (予測、小数点以下切り捨て)

| | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2006年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Supply | 12% | 11% | 8% | 6% | 8% | 9% |
| Demand | 0% | 15% | 11% | 10% | 10% | 10% |
| Gap | -12% | +4% | +3% | +4% | +2% | +1% |

2) 運賃修復

| | | 2003年 | 2004年 |
|------|------------|-----------------|--------------------------|
| 北米航路 | アジア / 米国西岸 | +\$700/FEU | +\$450/FEU |
| | 米国東岸/内陸 | +\$900/FEU | +\$600/FEU |
| 欧州航路 | アジア / 北欧州 | 1月、7月 4月、10月 | +\$250/TEU +\$150/TEU |
| | | | TBA |

(TSA・欧州同盟公表運賃)

3) 運賃の長期安定化

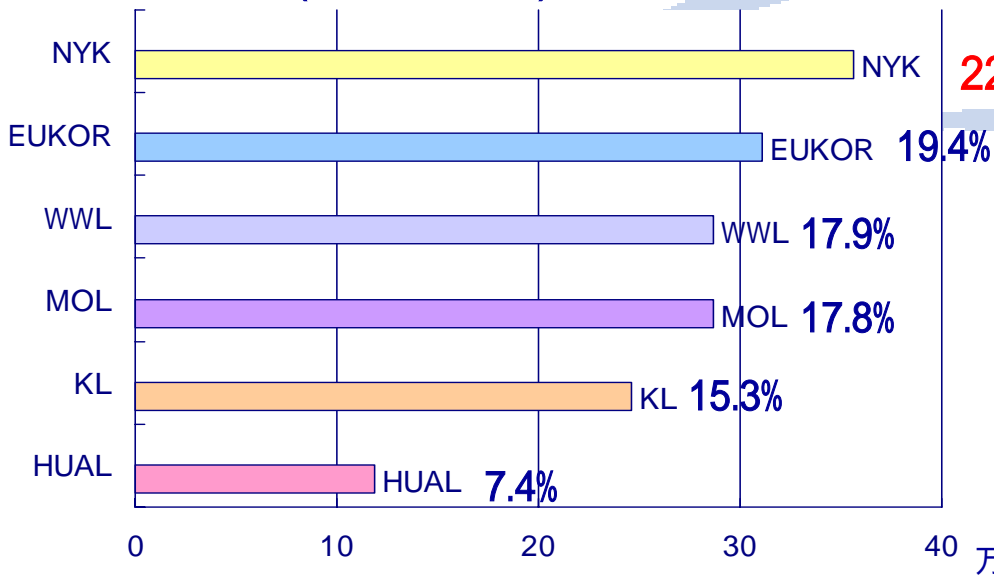


我社の自動車部門の強み

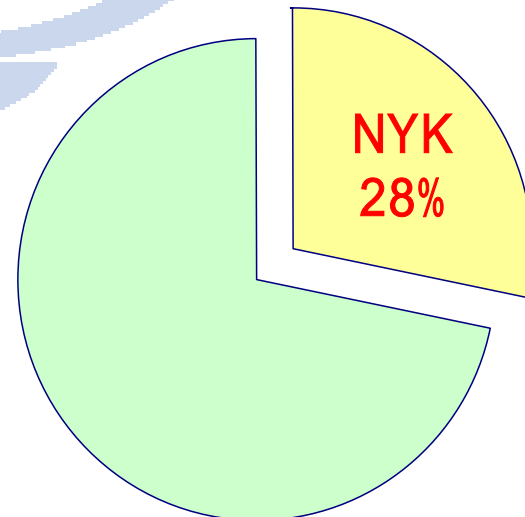
- 1) 完成自動車輸送能力、輸送台数実績で世界第一位
- 2) 効率的配船(輸送能力以上の輸送台数シェア)
- 3) 日本積はもちろん、欧米、タイ等の日本以外の国からの輸送に強み (日本出:三国間 = 2 : 1)

タイ 欧州、豪州 米国 欧州 豪州

自動車船船腹量(主要海運会社)



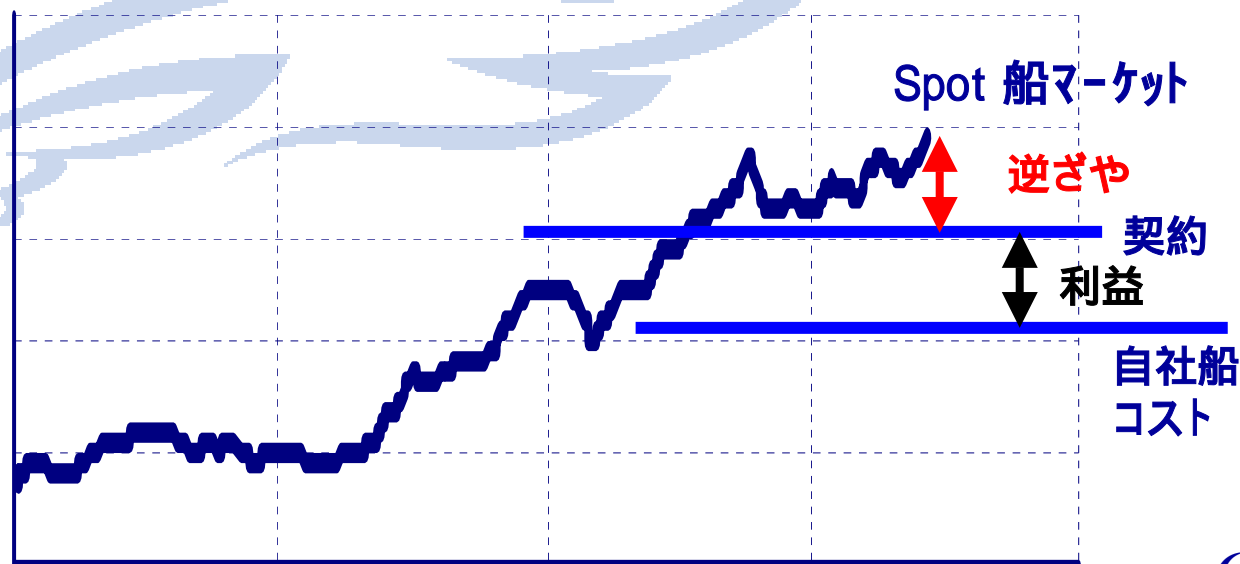
輸送台数シェア



不定期船 (鉄鋼原料船) 逆ざや説明

2003年度下期

ケープサイズ 4隻程度不足
但し、新造、代替船が投入される来年度
の下期には解消！





資料) 傭船料の推移 (1976-2003/11)

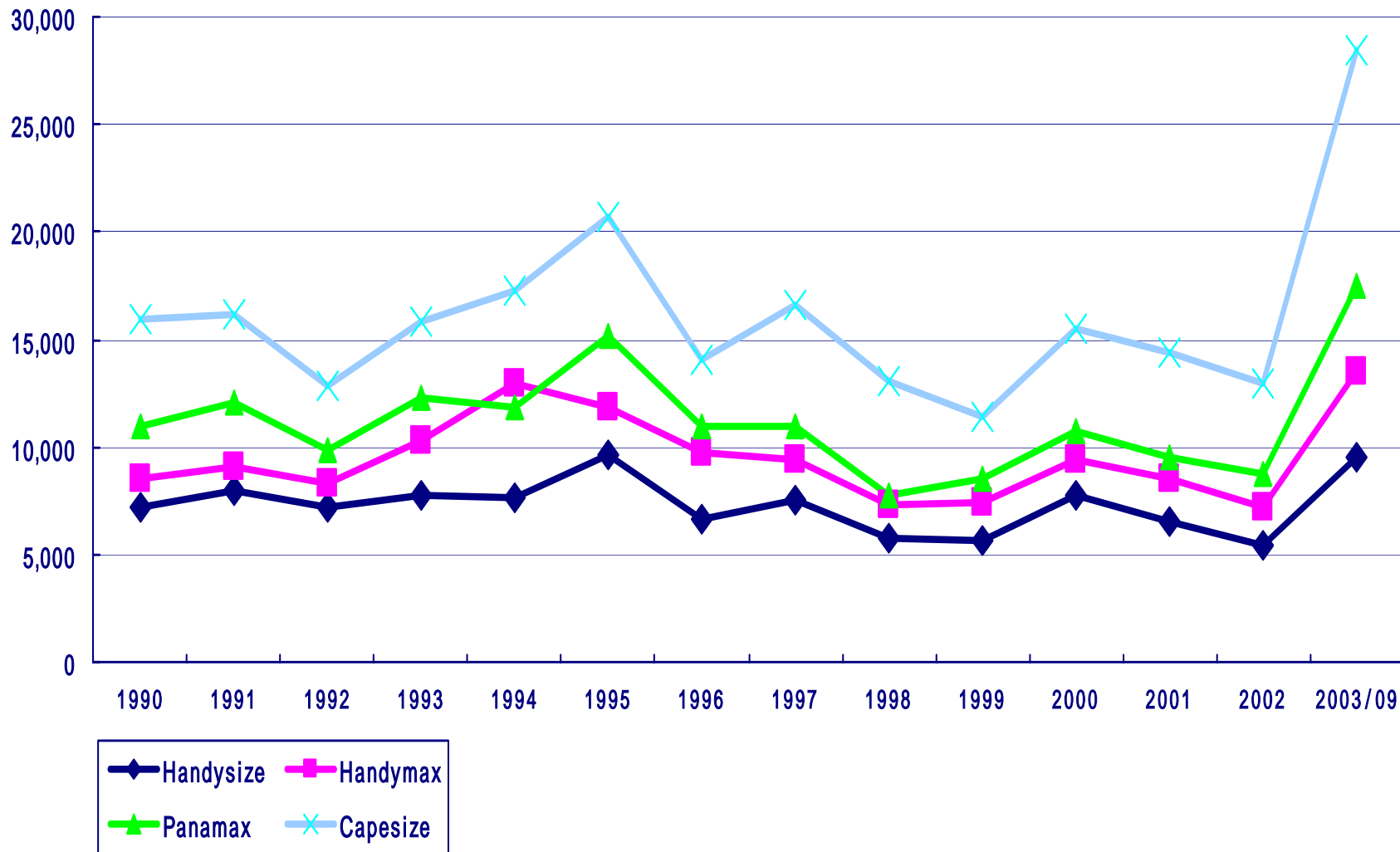
| | 1YEAR TIMECHARTER US\$ PER DAY | | | | |
|------|--------------------------------|----------|---------|----------|---------|
| | 30,000 | 4,000 | 60,000 | 120,000 | 150,000 |
| | Handy | Handymax | Panamax | Capesize | |
| 1976 | 3,802 | | 3,896 | | |
| 1977 | 3,675 | | 3,368 | | |
| 1978 | 3,755 | | 4,480 | | |
| 1979 | 6,444 | | 9,348 | 11,862 | |
| 1980 | 8,670 | | 12,751 | 15,636 | |
| 1981 | 7,590 | | 11,474 | 12,375 | |
| 1982 | 4,158 | | 4,927 | 4,688 | |
| 1983 | 3,678 | | 4,777 | 5,247 | |
| 1984 | 3,760 | | 5,809 | 8,308 | |
| 1985 | 4,333 | 4,878 | 5,485 | 6,092 | |
| 1986 | 3,553 | 4,108 | 4,719 | 5,065 | |
| 1987 | 4,604 | 5,374 | 7,162 | 7,912 | |
| 1988 | 8,198 | 9,458 | 11,763 | 13,927 | |
| 1989 | 8,146 | 10,353 | 13,118 | 17,095 | |
| 1990 | 6,866 | 8,788 | 10,811 | 13,882 | |
| 1991 | 7,704 | 9,389 | 12,039 | 14,673 | 22,000 |
| 1992 | 6,689 | 8,560 | 9,753 | 10,121 | 13,993 |
| 1993 | 7,895 | 9,696 | 10,603 | 12,129 | 15,023 |
| 1994 | 8,382 | 9,806 | 10,554 | 13,220 | 16,799 |
| 1995 | 9,412 | 11,767 | 13,830 | 16,317 | 19,811 |
| 1996 | 7,322 | 8,708 | 9,203 | 9,384 | 12,611 |
| 1997 | 6,860 | 8,341 | 9,597 | 11,349 | 15,285 |
| 1998 | 5,789 | 6,948 | 6,379 | 7,121 | 10,775 |
| 1999 | 5,561 | 6,577 | 6,973 | 7,833 | 10,800 |
| 2000 | 7,108 | 8,759 | 9,754 | 12,566 | 17,090 |
| 2001 | 6,807 | 8,142 | 7,513 | 7,540 | 12,802 |
| 2002 | 6,743 | 7,532 | 7,261 | 8,078 | 12,318 |
| 2003 | 7,680 | 9,543 | 9,478 | 12,188 | 15,898 |

| | 1YEAR TIMECHARTER US\$ PER DAY | | | | |
|--------|--------------------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| | 30,000 | 4,000 | 60,000 | 120,000 | 150,000 |
| | Handy | Handymax | Panamax | Capesize | |
| Jan-01 | 7,088 | 8,850 | 9,000 | 11,375 | 16,188 |
| Feb-01 | 6,950 | 8,638 | 8,975 | 9,813 | 15,063 |
| Mar-01 | 7,180 | 8,920 | 8,950 | 9,020 | 14,220 |
| Apr-01 | 7,350 | 8,925 | 8,313 | 8,900 | 14,300 |
| May-01 | 7,300 | 9,000 | 8,975 | 9,563 | 15,300 |
| Jun-01 | 7,290 | 8,850 | 8,500 | 9,750 | 15,400 |
| Jul-01 | 7,050 | 8,725 | 8,125 | 7,313 | 12,563 |
| Aug-01 | 6,760 | 8,100 | 6,450 | 6,000 | 11,150 |
| Sep-01 | 6,500 | 7,475 | 6,188 | 5,063 | 10,688 |
| Oct-01 | 6,100 | 7,038 | 5,913 | 4,563 | 9,750 |
| Nov-01 | 6,000 | 6,660 | 5,440 | 4,500 | 9,500 |
| Dec-01 | 6,113 | 6,525 | 5,325 | 4,625 | 9,500 |
| Jan-02 | 6,088 | 6,388 | 6,100 | 5,125 | 9,500 |
| Feb-02 | 6,138 | 6,500 | 6,688 | 5,688 | 10,000 |
| Mar-02 | 6,470 | 7,000 | 6,990 | 7,000 | 12,200 |
| Apr-02 | 6,500 | 7,250 | 7,025 | 7,750 | 12,875 |
| May-02 | 6,640 | 7,480 | 7,080 | 7,550 | 11,550 |
| Jun-02 | 6,788 | 7,538 | 6,538 | 7,750 | 11,813 |
| Jul-02 | 6,775 | 7,425 | 6,525 | 7,500 | 11,750 |
| Aug-02 | 6,750 | 7,170 | 6,720 | 7,500 | 11,940 |
| Sep-02 | 6,800 | 7,538 | 8,313 | 8,750 | 12,963 |
| Oct-02 | 7,150 | 8,213 | 8,000 | 9,563 | 13,438 |
| Nov-02 | 7,320 | 8,680 | 8,150 | 10,700 | 14,350 |
| Dec-02 | 7,500 | 9,200 | 9,000 | 12,063 | 15,438 |
| Jan-03 | 7,660 | 9,360 | 9,550 | 12,000 | 15,670 |
| Feb-03 | 7,700 | 9,725 | 9,406 | 12,375 | 16,125 |
| Mar-03 | 7,925 | 10,450 | 9,906 | 13,000 | 16,688 |
| Apr-03 | 8,000 | 10,750 | 10,563 | 13,000 | 17,313 |
| May-03 | 8,145 | 10,660 | 10,800 | 14,400 | 18,750 |
| Jun-03 | 8,200 | 10,788 | 10,406 | 14,375 | 19,063 |
| Jul-03 | 8,225 | 11,250 | 11,375 | 14,438 | 20,188 |
| Aug-03 | 8,240 | 11,420 | 11,700 | 15,580 | 23,325 |
| Sep-03 | - | 13,250 | 13,750 ~ 18,400 | | 22,000 ~ 26,250 |
| Oct-03 | 10,750 | 13,250 | 14,000 ~ 28,500 | | 43,000 ~ 77,000 |
| Nov-03 | 22,000 | 23,650 | 35,000 | | 70,000 |

「最近の傭船料の高騰は歴史的な出来事！」



資料) ドライ傭船料推移 (90-2003/9)

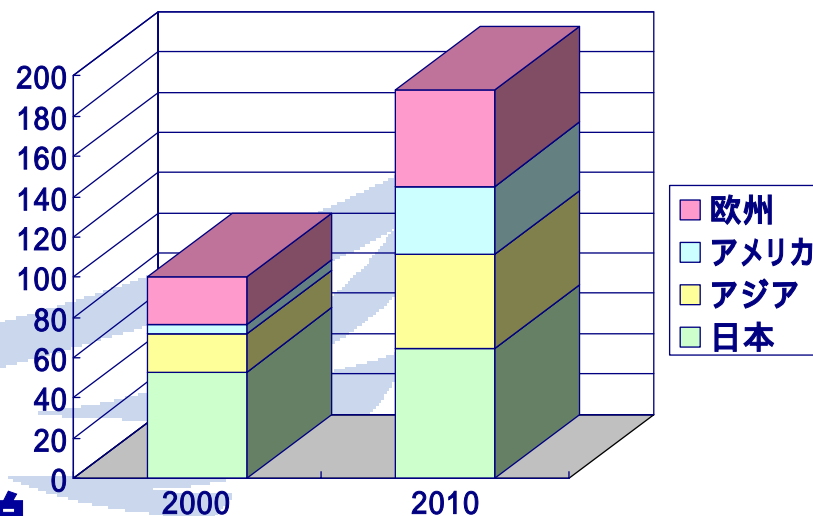


我社のLNG船事業の取組み

「世界のLNG需要が
爆発的に伸びる中、
三国間ビジネス中心
に営業を強化」

LNG輸入の推移

(単位:百万トン)



- ・2010年までに船隊規模倍増
- ・但し、既存ビジネスに比べて、今後の新規三国間ビジネスの収益性は厳しいが、コスト競争力、ファイナンスの工夫を武器に拡大をはかっていく

2-1 非海運業部門

1) 物流

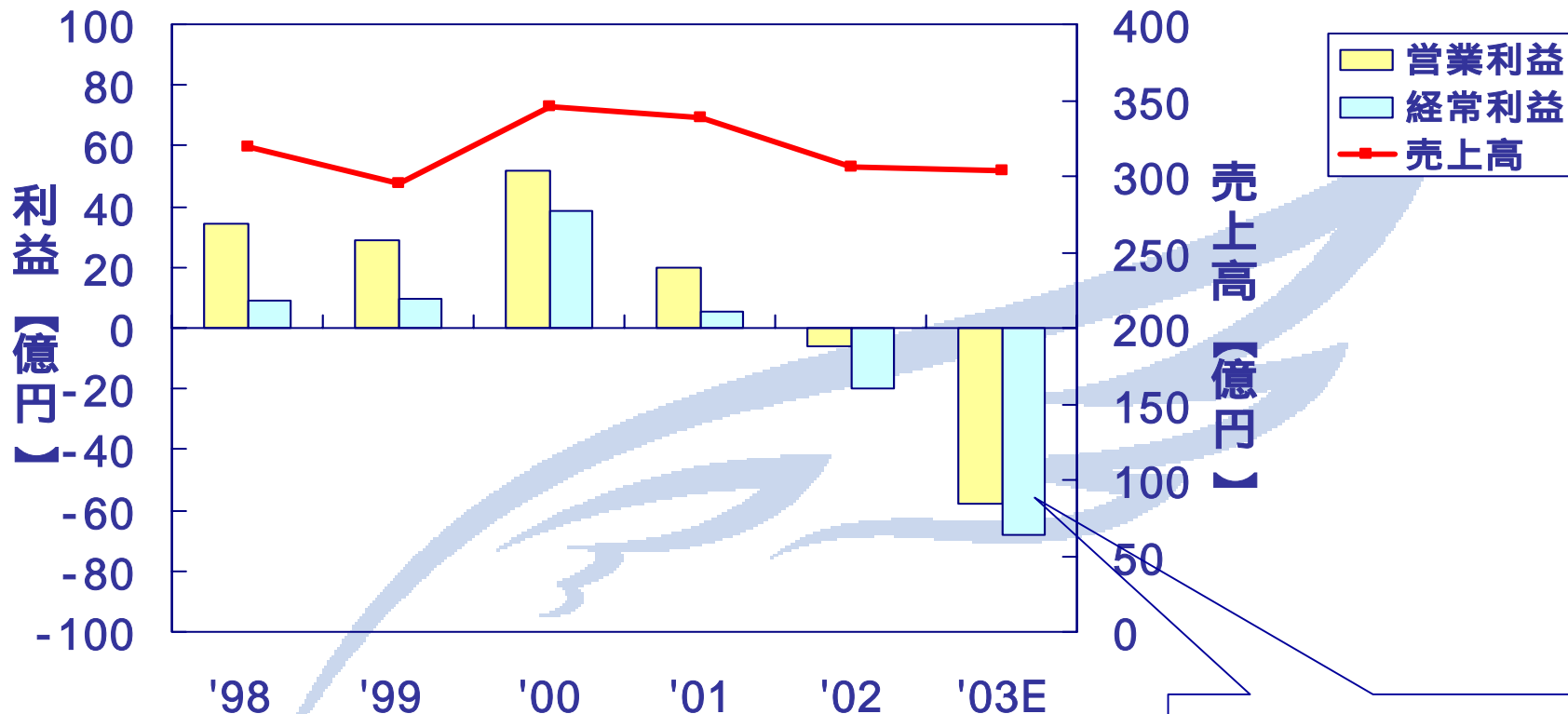
航空貨物業は好調。それ以外の物流の既存ビジネスが苦戦。新規戦略ビジネスは乗出しコスト負担大。

2) ターミナル

港湾ターミナル苦戦。

主として、コンテナ取扱量増加に伴うオペレーションコスト増大。

3) 客船事業



「September11、イラク戦争、SARSがあり、
今が最悪の時期。コスト削減等に努め、
切り抜ける」

通期予想経常損失 68億円の内、
一過性の影響額
 クリスタルセルニティ乗出し費用 20億円
 SARS等の影響 10億円
 合計 約30億円

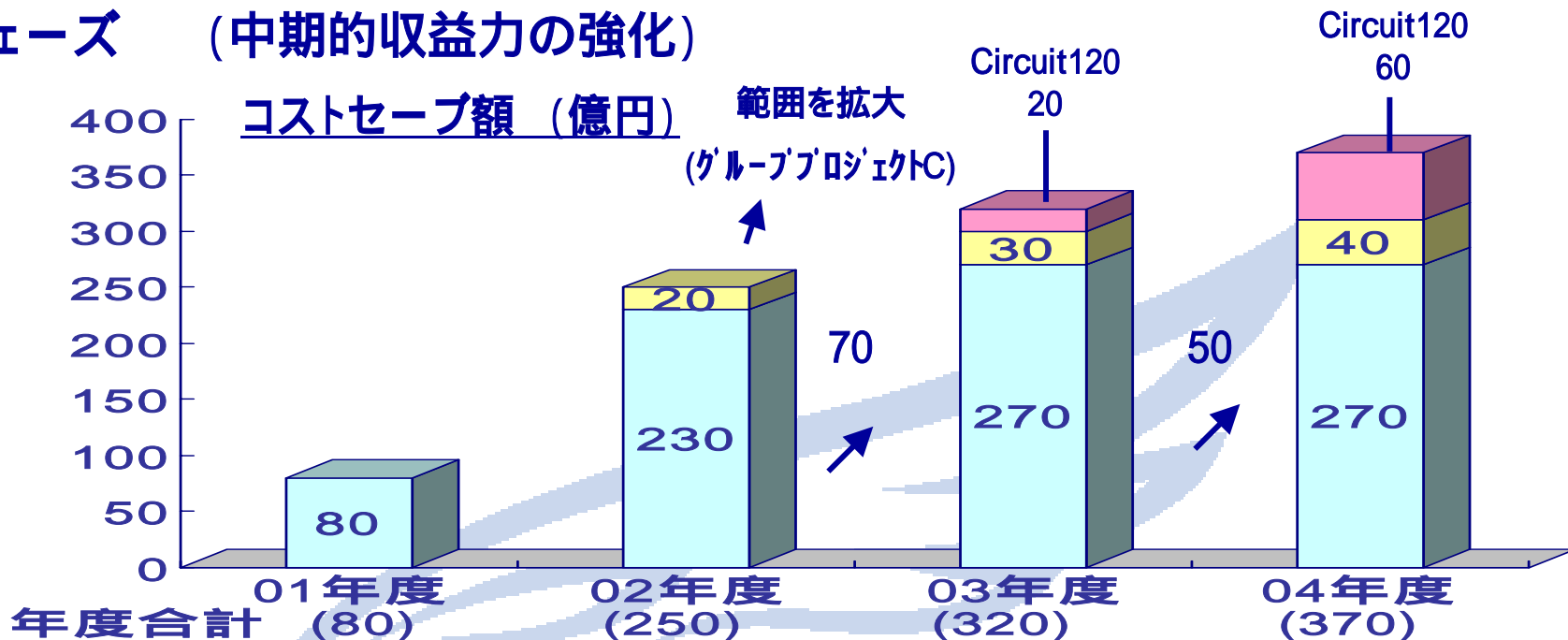
・経営方針





1. プロジェクト-C (Change、Challenge、Create) の成果

1) フェーズ (中期的収益力の強化)



2) フェーズ (中期的ビジョン作り)

NYK21 “Forward120” 策定 (3大戦略)

総合物流事業の拡大
バルク・エネルギー輸送の世界展開
コンテナ輸送部門の収益安定化

数値目標

| | |
|------------------|----------|
| 売上高 | 13,600億円 |
| 事業利益 | 980億円 |
| 経常利益 | 775億円 |
| 税引後投下資本 事業利益率 | 6% |



2-1 FWD120の途中経過

戦略1 . 総合物流事業の拡大

・ 自動車物流 新規獲得案件続々

A社:台湾、南ア、フィリピン等5工場向けの世界各地からの生産部品の輸送LLP¹に正式指名を受ける

B社:チェコ・ポーランドを含め、欧州全域に於ける生産物流

C社:中国での完成自動車のVDC²、国内配送受注

D社:中国での完成自動車の国内配送・生産部品
国内調達物流

1 LLP: Lead Logistics Provider

2 VDC: Vehicle Distribution Center

・ 上海、大連等の完成車輸送ターミナル事業参画



2-2 FWD120の途中経過

戦略2 . バルクエネルギー輸送の世界展開

- ・3国間のLNG輸送ビジネスWORK中
- ・上海宝山鋼鉄と鉄鉱石輸送で10年契約締結

戦略3 . コンテナ輸送部門の収益安定化

3. 配当

「株主還元として、04 / 3期
の年間配当金を10円に増配」

| | 当期純利益 | 配当金 |
|---------|-------|---------|
| 00/3期 | 158億円 | 4円 6円 |
| 01/3期 | 356億円 | 6円 7.5円 |
| 02/3期 | 175億円 | 7.5円 |
| 03/3期 | 143億円 | 7.5円 |
| 04/3期予想 | 330億円 | 10.0円 |



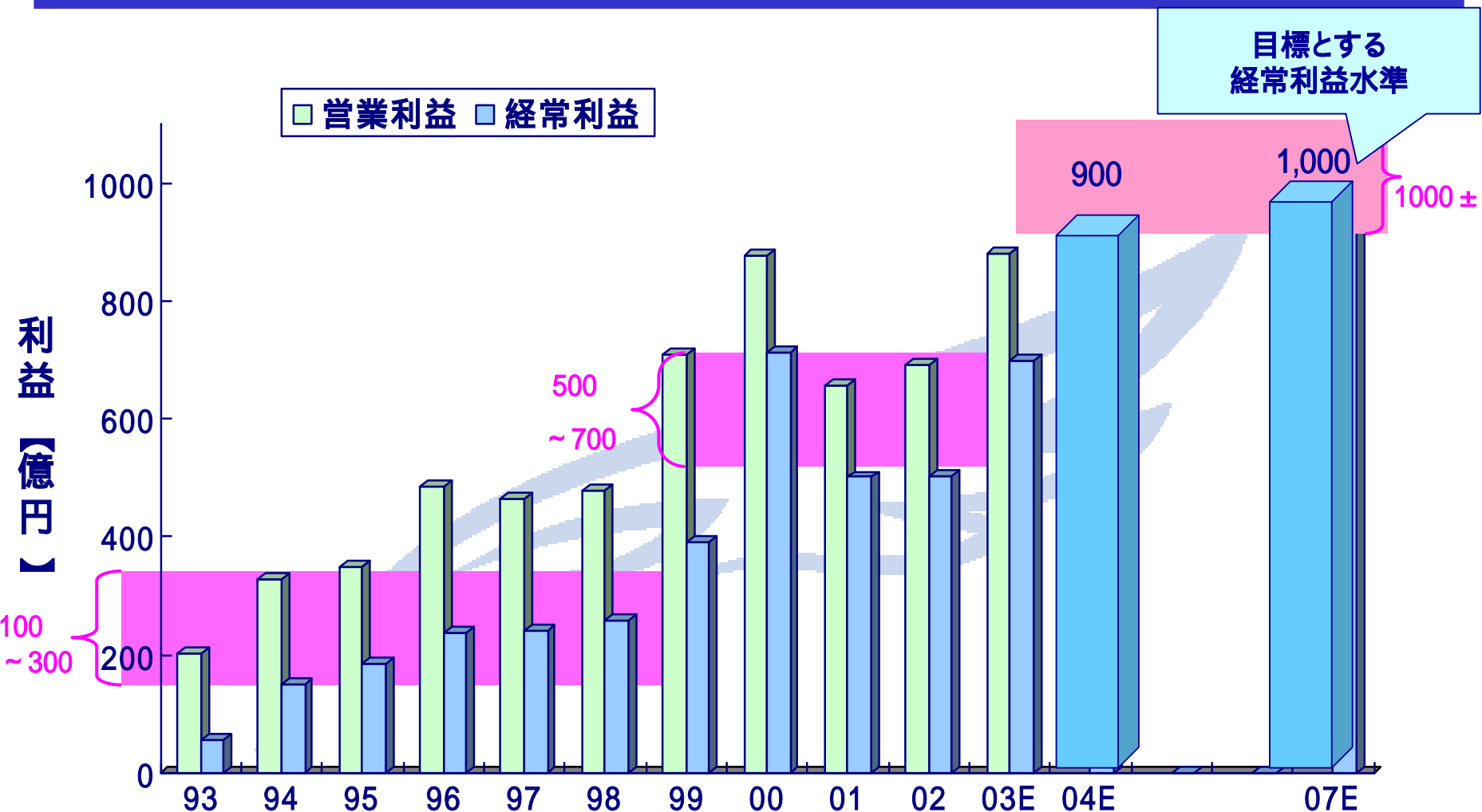
4-1 長期基本ポリシー

- 1) お客様との長期信頼関係に立脚したマーケットに左右されない安定収益構造の構築。
特に、マーケットによる振幅を余儀なくされている コンテナ事業・ブダクタンカー事業 の安定化
- 2) 長期契約船の比率を高める(含 海外/コンテナ)。一方、10%程度のフリートロングの維持 (カーゴロングによる損失回避)
- 3) “コンテナ”、“自動車”、“バルク&エナジー” 事業に続く4本目の柱として、“物流”事業の収益の確保(3年をめど)

当面経常 1,000億円 ± が常に期待できる企業を目指す



4-2 長期基本ポリシー



| | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 営業利益 | 203 | 330 | 349 | 486 | 463 | 477 | 709 | 876 | 656 | 691 | 880 |
| 経常利益 | 560 | 150 | 184 | 238 | 242 | 258 | 391 | 713 | 501 | 503 | 700 |