〒100-0005
東京都千代田区丸の内二丁目3番2号
電話：03-3284-5151（代表）
http://www.nyk.com

Printed in Japan

NYK GROUP

On route to brighter horizons

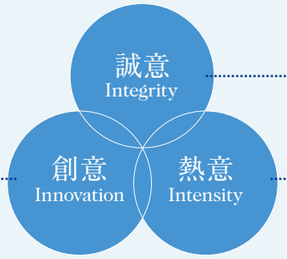
日本郵船株式会社
NYKレポート 2017

基本理念

わたくしたちは、海・陸・空にまたがるグローバルな総合物流企業グループとして、安全・確実な「モノ運び」を通じ、人々の生活を支えます。

NYKグループ・バリュー「3I's」

「日本郵船グループ企業理念」を実現していく際の心構え。



誠意 Integrity
うそいつわりのない心・私利私欲のない心。まごころ。お客様をはじめ、相手を尊重して、相手の立場を徹底的に考え抜く気持ち。思いやり。

創意 Innovation
これまでだれも考え付かなかった考え。新しい思い付き。現状に満足せず、より良いものにするための『原動力』、つまり『変革』や『挑戦』。

熱意 Intensity
一途にそれに打ち込んでいる気持ち。熱心な気持ち。困難なものに対して、継続して達成するまでやり遂げる熱い思い。

編集方針

「NYKレポート2017」は、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。企業として利益を求めるだけでなく、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)などの社会的課題にも広く取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していく当社グループについて、多くのステークホルダーの皆さまにご理解いただければ幸いです。また、ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細に情報を掲載しています。併せてご活用ください。
編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを参考にしました。

ウェブサイト
- **企業活動全般** http://www.nyk.com
- **財務情報** IR情報 http://www.nyk.com/ir/
- **非財務情報** CSR活動 http://www.nyk.com/csr/

NYKレポート(PDF〈フルレポート版〉)

発行物
- **IRファクトブック**
- **NYKレポート(冊子〈ダイジェスト版〉)**

報告の範囲

●対象期間
2016年4月～2017年3月(ただし、一部2017年4月以降の情報を含みます)
●対象範囲
日本郵船㈱を中心とした国内外グループ会社の活動。
活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載しました。
●発行時期
2017年7月(前回:2016年6月、次回予定:2018年7月)

対象読者

お客さまや株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ社員、さらに地域社会やNPO・NGOの方々、学生、評価機関、研究者、企業のCSRご担当者など、当社グループと関わりのあるすべての方々を読者として想定しています。

ESG情報の開示に関する参照ガイドライン

●環境省「環境報告ガイドライン 2012年版」
●GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版」
●ISO26000
(GRIガイドラインとISO26000の対照表はウェブサイトに掲載しています)
WEB CSR活動 > CSRレポート　各種ガイドライン対照表

外部評価

- 「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」に14年連続で選定
- 「フィッツィー・フォー・グッド・インデックス」に14年連続で選定
- 米国MSCI社「MSCI Global Sustainability Indexes」の構成銘柄
- 「2016年インターネットIR表彰」で「優良賞」を受賞
- 「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定
- 業界唯一の「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に認定
- 東洋経済「CSR企業ランキング」業種別第1位に10年連続で選定
- フランスのHAROPA港湾局より2015年「ESIアウォード」を4年連続で選定
- 当社グループ運航船「GARNET LEADER」「NYK REMUS」がパナマ運河「Green Connection Award」を受賞
- 当社グループ運航船「NYK RUMINA」「飛鳥II」が日本水先人会連合会の選定した「ベストクオリティーシップ2016」を受賞
- 当社グループNYK LNG SMUK社がイギリスの王立災害防止協会(RoSPA)より「RoSPAアワード2016」Silver賞を受賞

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM
2017 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
2017 攻めのIT経営銘柄 Competitive IT Strategy Company
BEST GREEN SHIPPING LINE
2016 RoSPA silver award
MSCI 2017 Constituent MSCI Global Sustainability Indexes
THE INCLUSION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nippon Yusen Kabushiki Kaisha BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.
Internet IR 優良賞 2016 Best Investor Relations

環境省実施の宅配便再配達防止「COOL CHOICEできるだけ一回で受け取りませんかキャンペーン」賛同

将来見通しに関する注意事項
この「NYKレポート2017」には、リスク・不確実性を内包した将来見通しが記載されており、実際の結果とは異なる可能性があります。これらの見通しは、現時点での情報に基づいており、過度に依拠できないことをご承知おきください。なお、当社では、将来見通しの記載について、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生を反映し、更新して公表する義務を負うものではありません。

目次

基本理念／編集方針・外部評価
目次 …… 1

私たちの「これまで」 …… 2
私たちの「これから」 …… 4

I 価値創造能力の強化 …… 8
社長メッセージ …… 8
中期経営計画"More Than Shipping 2018 ～Stage 2 きらり技術力～"について …… 12
価値創造プロセス …… 14
マテリアリティと競争力の源泉 …… 16
CFOインタビュー …… 22

II 価値創造の実践 …… 24
特別対談 IoT時代の技術チャレンジ …… 24
At a Glance …… 28
事業別成長戦略 …… 30
特集1 LNG関連事業の展開 …… 36
特集2 自動車産業の変化と日本郵船グループのビジネスモデル …… 38

III 価値創造の基盤 …… 40
社外取締役対談 …… 40
コーポレートガバナンス …… 44
取締役および常勤監査役ならびに経営委員一覧 …… 52

5カ年サマリー …… 54

連結財務諸表 …… 56
主要連結子会社 …… 61
2016年度CSR活動の総括と2017年度の目標 …… 62
環境マネジメントプログラムの進捗状況および達成度 …… 64
環境 …… 66
環境データ …… 72
環境会計 …… 73
人事データ …… 74

企業データ …… 76

Cover Story | 氷川丸

氷川丸はシアトル航路で活躍した貨客船です。戦時中には病院船、終戦直後には復員船・引揚船としても活用され、引退までの30年間、多くのお客さまと貨物を運びました。現在は横浜の山下公園に係留されており、2016年8月には、竣工当時(1930年)の造船技術を伝える貴重な史料として国の重要文化財に指定されました。

1930年竣工(船齢87年)
2016年8月 重要文化財に指定(保存船舶初)

私たちの「これまで」

私たち日本郵船グループは、130余年の長い歴史のなかで
「挑戦」と「創造」を繰り返し、成長を続けてきました。
新たな領域へ積極果敢に挑むそのフロンティアスピリットは今も連綿と続いています。

1885年～ 航路拡大に邁進した草創期

欧米の海運会社に独占されていた航路を自らの手で切り拓き、日本初の外国航路を開設。日本海運業界の発展に貢献しました。

設立

当時の日本海運を代表する2社の合併により日本郵船が誕生。2社の合併と「日本郵船の航路が世界を横断する」という思いを込めた社旗「二引の旗」をつくりました。

欧州航路開設第一船「土佐丸」

1893年、日本初の遠洋航路としてボンベイ（現ムンバイ、インド）を皮切りに欧州、北米、豪州へ航路を拡大しました。

三菱グループの創始者 岩崎彌太郎

1870年に土佐藩が設立した九十九商会（後の三菱商会）を、翌71年岩崎彌太郎が継承。海上物資輸送を担うこの会社から後の日本郵船が誕生しました。

©三菱史料館

1950年～ 戦後復興と高度経済成長を支える

戦後の復興、高度経済成長期の日本を支えたのもまた、日本郵船でした。石油や鉄鉱石を輸送する専用船、海と陸の一貫輸送を可能にしたコンテナ船など、新たな領域へとチャレンジし事業を拡大していきました。

世界初のチップ専用船「呉丸」

産業の変化に伴い原料輸入や製品輸出にあたる専用船のニーズも増加。世界に先駆けチップ専用船「呉丸」を竣工しました。

日本初のコンテナ船「箱根丸」

1968年、日本初のフルコンテナ船「箱根丸」が就航。これを機に定期航路のフルコンテナ化を開始しました。

当社初の自動車専用船「神通丸」

1970年、当社初の自動車専用船「神通丸」が就航。自動車産業の発展にあわせて当社サービス網も拡大していきました。

1985年～ 総合物流事業の本格展開

創業100周年を迎えた日本郵船グループは、海・陸・空の輸送に対応した総合物流企業グループとしてさらなる成長を追求。多様な輸送ニーズに対応すべく、グローバルネットワークを構築しました。

コンテナターミナルの海外展開

米国に自社コンテナターミナルを設立。その後、タイ、台湾など海外に展開しています。

自動車物流

自動車専用船での海上輸送のみならず、トラックによる完成車の内陸輸送やPDI※1など自動車メーカーのサプライチェーン全体をサポートしています。

※1 PDI
Pre-Delivery Inspection
完成車の納品前検査・補修・部品補給サービス
※2 FPSO
Floating Production Storage and Offloading system
浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備

2010年～ 創意工夫で事業領域を拡大

グローバルな競争激化のなかで差別化を図るため、これまで培ってきたノウハウや知見、技術力をもとに、より高度な輸送技術が求められる高付加価値分野への事業展開を進めています。

シャトルタンカー

邦船社として初のシャトルタンカー事業に参画。エネルギーバリューチェーンの新たな分野に進出しました。

FPSO

ブラジル沖でのFPSO※2事業など、海洋資源開発事業に積極的に参画しています。

LNG燃料の普及

2015年に日本初となるLNG燃料タグボート「魁（さきがけ）」が誕生。LNG燃料の普及に向けた取り組みを進めています。

私たちの「これから」

海・陸・空の幅広いフィールドで事業を展開する私たちには、
絶えず変化する社会の潮流を察知し、素早く対応する機敏さと行動力が求められます。
社会のニーズを捉え、進化し続ける日本郵船グループの新たな挑戦を紹介します。

安定利益の創出

激化する競争のなか、世界規模で業界再編が進む定期コンテナ船事業。当社は、川崎汽船㈱・㈱商船三井との事業統合を決定し、2018年4月のサービス開始に向けて準備を進めています。3社のベストプラクティスとスケールメリットにより競争力強化を図り、安定的な利益の創出を目指します。

定期コンテナ船事業の
統合効果

1,100億円/年

成長事業の強化

持続的成長に向けた差別化戦略として、今後の市場成長が予想される事業分野に注力しています。自動車輸送分野では海上輸送に加え、RORORO※の整備やPDIなどの付加価値サービスの提供により、世界トップクラスの地位を築いています。
エネルギー輸送分野では、環境規制強化の流れを受け、需要増大が予想されるLNG関連事業を強化しています。

RORORO※ターミナルの
取扱台数

671万台
（2016年度）

※RORORO※ターミナル
Roll-on Roll-offターミナル
自動車、トレーラー、フォークリフトなどの車両がそのまま自動車船の船内に出入りして荷役を行う専用ターミナル

環境問題への対応

地球を舞台にモノ運びをする当社グループにとって、環境問題への対応は最重要課題の一つです。大気汚染・温暖化の防止、海洋環境保全のため、各地域の環境規制遵守を徹底。地球環境の未来を見据えて、さらなる省エネ運航やCO_2排出量削減に取り組みます。

CO_2排出量の改善率
2010年度比

15%
（2018年度目標）

安全運航の追求

すべての貨物を安全かつ確実に輸送することが私たちの使命です。独自の統一安全基準「NAV9000」による安全運航推進活動をはじめ、ビッグデータを活用した機関故障原因の究明など、船陸一体となって事故ゼロを実現していきます。

NAV9000監査隻数
303隻
（2016年度）

優秀な人材の採用・育成

安全運航や環境対応、より高度化するお客さまの輸送ニーズに応えるためには、優秀な船員の確保が欠かせません。2007年にフィリピンに設立した商船大学NYK-TDG Maritime Academy（NTMA）は、2017年に創立10周年を迎えます。長年築き上げてきたノウハウを活かした船員教育により、将来の安全運航を担う人材の育成に力を注いでいます。

NTMA卒業生
累計
675名
（2017年3月末現在）

攻めのIT

当社グループは、さまざまな分野でITを積極的に活用しています。グループのシステム基盤をクラウド化（Microsoft Office 365）し、効率的なワークスタイル実現に向け、国内外約230拠点への展開を進めています。船舶においてはIoTやビッグデータなどを積極的に活用し、航路の最適化や船型改造、事故の未然防止を追求しています。こうした取り組みが評価され、「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定されました。

Office 365の展開数
1.8万ユーザー
（2017年3月末現在）

I 価値創造能力の強化

社長メッセージ

将来の持続的な成長に向けた事業基盤の構築に全力を尽くします

2016年度の振り返り

かつてない厳しい経営環境下で構造改革費用として約2,000億円の特別損失を計上

2016年度、海運業界は、まさにパーフェクトストームともいえる未曾有の市況悪化に見舞われました。2月には、ドライバルカーの運賃市況を示すBDI（バルチック・ドライ・インデックス）が史上最低値を記録しました。さらに8月には、主にコンテナ船事業を展開してきた韓国船社が突然経営破綻し、業界に大きな衝撃が走りました。

このかつてない厳しい事業環境のもと、通期連結業績は、売上高1兆9,238億円、営業損失180億円、経常利益10億円、また、第2四半期に構造改革費用としてコンテナ船・ドライバルカー・貨物航空機で合計約2,000億円の減損損失および契約損失引当金を計上したことなどから、親会社株主に帰属する当期純損失は2,657億円となりました。この決算結果を受け、誠に遺憾ながら期末配当につきましては実施を見送らせていただきました。これは長期的な市況低迷や環境変化に耐えうる適正な内部留保の水準などを総合的に勘案したものであり、今後、全社を挙げて早期の復配を目指す所存です。

なお、2016年の秋口以降は市況が回復基調を示しており、ようやく大底を打ったものと見ています。今後も緩やかな回復が継続すると予想されることから、2017年度の連結業績につきましては、売上高2兆80億円、営業利益245億円、経常利益230億円、親会社株主に帰属する当期純利益50億円を見込んでいます。

2017年度の経営戦略

次なる飛躍に向けて定期コンテナ船事業の3社統合とグループ経営改革を推進

当社は、今回の難局を克服し新たな飛躍に向けた事業基盤を築くため、現在“Beat the Crisis”～耐える時、次の形を仕込む時～（BTC）と名付けた2年間の全社プロジェクトを推進しています。

2014年4月から5カ年の中期経営計画“More Than Shipping 2018 ～Stage 2 きらり技術力～”を推進してきましたが、昨今の事業環境の変化と定期コンテナ船事業の統合決定により、2018年度の利益・財務計画を取り下げました。ただし、中期経営計画における基本方針および戦略はその妥当性を失っていないと考えており、今後も「海運業+αの取り組みを活かした差別化」「LNG（液化天然ガス）・海洋事業への重点投資」「Volatilityの高い事業におけるライトアセット化」「運賃安定型事業の積上げ」という4つの方針に基づく施策を積極的に進めていきます。

この基本方針のもと、2017年度はBTCの柱として次の2つの施策を推進していきます。一つ目は、「定期コンテナ船事業の統合」を円滑・確実に実現することです。定期船事業はグループ売上高の約30%、資産・人員でも約20%を占める重要な事業です。世界規模での合従連衡が一気に加速し、今後、世界で競争していくためには一定以上の規模が不可欠と考えました。邦船3社が同じアライアンスに入ることを契機として事業統合の協議が進み、2016年10月の発表に至りました。

統合後の船腹量約140万TEUは世界第5位の規模に達します。充実したサービス網も手にし、3社のベストプラクティスを融合させることで、最低でも1,100億円程度の統合効果が見込めることから、世界と十分に伍していけると考えています。この新会社をより強く活力にあふれた事業体にするため、2018年4月のサービス開始に向けて3社一体となって準備を進めているところです。

なお、統合によって当社グループが定期船事業を本体から切り離す形となるため、外部の方から「日本郵船は定期船事業から一歩引くつもりなのか」というご質問をいただくことがありますが、決してそのような意図はありません。今回の統合はあくまでも世界で戦える競争力の獲得が目的です。定期船事業は、今後も年率3%以上の成長が予想される有望分野であり、当社グループの中核事業として着実に強化していきます。

そしてBTCのもう一つの重要施策が「グループ経営改革」です。近年、業績に占めるグループ会社の比重が、売上高と利益の両面で高まるなか、グループ全体の力を最大化すべく改革を進めています。資本効率に関しては、近年、社会の関心も高まってきていますので、資本効率を重視した経営を考える体制に持っていきたいと考えています。これまでの当社単体での取り組みを、今後はグループ会社の経営にも徹底していきます。こうした改革を通じて各社の競争力を増大させるのはもちろんのこと、グループ全体を一層レベルアップさせたいと考えています。

成長分野での事業展開
社会情勢や産業構造の変化に合わせて事業ポートフォリオを柔軟に変える

現在、当社グループは2018年4月からスタートする新たな中期経営計画の策定を進めています。まだ、さまざまな議論を進めている段階ですが、基本的には“More Than Shipping”の戦略をさらに発展させていく形になると考えています。その大きな柱となるのが、長年にわたって培ってきたShipping（海運業）における専門性を活かして、さまざまな周辺事業を展開していく差別化戦略です。

その一例が「LNG事業」です。LNGは、化石燃料のなかでは環境にやさしいエネルギーとして、現在、世界的に注目されています。当社グループでは、長年LNGを船舶で輸送する事業を進めてきましたが、最近では、LNGを燃料とする船舶を就航させ、環境意識の高いお客さまのニーズに応える輸送サービスを提供しています。さらに、LNG燃料を使用する船舶に対して燃料を補給するLNG燃料供給（バンカリング）事業やLNG燃料販売事業など、LNGの利用促進に寄与する多彩な周辺事業を展開しています。

次に、LNG船や原油タンカーなどのエネルギー輸送事業から派生した「海洋事業」です。これまで原油や天然ガスの採掘は、主に陸上や浅い海底で行われてきましたが、既存油田の枯渇が懸念されるなか、近年、豊富な埋蔵量を誇る海底油田の開発が活発化しています。こうした海洋資源開発のニーズに応え、当社グループでは海底を掘削するドリルシップや、浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO）、シャトルタンカーなどの事業に参入し、すでにノルウェー領北海やブラジル沖などで進む油田開発プロジェクトで実績を上げています。

さらに、長年実績を積み上げてきた「自動車船」の分野でも、自動車の生産台数の伸びに合わせ、メーカーの生産拠点や市場のグローバル化に対応した新しいビジネスを追求しています。旧来の2国間を往復するトレードではなく、例えば、タイで生産した自動車を日本やアジア域内を経由し米国に運び、帰路は米国で生産した自動車を欧州やアジアに運ぶといったクロストレードを展開しています。さらに自動車輸送事業で培ったノウハウを活かし、ROROターミナルやPDI、内陸輸送にも事業を拡大しています。自動車産業のグローバル化に伴い、当社グループの事業エリアもアフリカや中央アジア、中南米など世界各地に拡大しています。

社会情勢や産業構造が大きく変化するなか、当社グループが持続的な成長を遂げていくためには、このように環境に応じてグループの事業ポートフォリオを柔軟に変えていく「アメーバ経営」を強力に推進していく必要があると考えています。

経営基盤の強化①
「安全」「環境」への対策はビジネスチャンス

海運会社にとって「安全」と「環境」は欠かすことのできない経営課題であり、当社グループでは早くから地道な取り組みを続けています。「安全」「環境」への対策にはもちろんコストが発生しますが、当社グループはこれらをビジネスチャンスと捉え、よりポジティブな「競争力を高めるための投資」と考えています。

この「安全」「環境」への取り組みを一段とレベルアップさせるために、現在、IoTやビッグデータなど、最新のIT活用によるイノベーションに注力しています。その中核となる取り組みが、2008年から導入した船舶情報管理システム“SIMS（Ship Information Management System）”による運航改善の取り組みです。SIMSは、IoTを活用して運航データを収集し、船上と陸上でリアルタイムに共有できる情報基盤です。SIMSのデータを分析し最適運航を図ることで、燃料消費量が削減され、環境負荷が低減します。また、稼働データに基づき、エンジンなど船舶のさまざまな機器の故障予知・予防の研究も進めています。当社グループでは、船舶1隻あたりの年間ダウンタイム（衝突、座礁、機関事故などによる本船サービスの停止時間）低減に取り組んでおり、2015年の19.1時間から2016年は11.2時間と過去最少になりました。今後、SIMSでのデータ分析をさらに進めることで、機関事故の予兆・予測を織り込むことができ、ダウンタイム低下への寄与が期待できるものと考えています。船舶が止まらないということは、経済的な効果のみならず、停止時間を回復するための加速によるCO_2排出量増加を防ぐことから環境面においても効果があり、今後とも積極的にこの取り組みを進めていきたいと思います。

ただ、「安全」や「環境」に関する社会課題を解決することは、当社の努力だけではできません。海運業界全体で運航データを活用したイノベーションが促進されるよう、当社も積極的に働きかけていきたいと考えています。

経営基盤の強化②
挑戦する企業風土づくりと国内外の優秀な人材育成に注力

当社グループが新たな事業創出や海運ビジネスの革新に挑むうえで、最も重要な経営資源は「人材」です。中期経営計画のテーマに「きらり技術力（Creative Solutions）」を掲げ、社員の意識改革に取り組むとともに、一人ひとりが技術力や現場力、創造性を発揮して、新しいビジネスの創出や課題解決を具現化できる企業風土づくりに力を注いでいます。

例えば、新規事業に挑戦する環境づくりとして、2014年、事業化のアイデアを公募し優れた企画に資金を提供する「きらり技術力育成ファンド」を創設しました。このファンドの支援を受けて2016年、シンガポールに会社を設立し、外部パートナーとコラボレートしながら、新規事業をスタートさせています。

また、2015年4月からは、中堅社員向けのイノベーション推進リーダー育成プログラム「きらり道場」を開催しています。毎年2回、6カ月間にわたり、社外講師による講座や合宿研修を開催し、実例に基づいた実践的・体系的なプロジェクトの進め方を学びます。「きらり道場」は道場生である、中堅社員を中心としながら、ネクストジェネレーションと呼ばれる道場生を支える若手と、経験豊富な役員やグループ長クラスをサポーターとして加えた3世代で取り組んでいることも特徴の一つです。

また、より高いレベルでの安全運航と環境保全を実現するためには、優秀な船員の確保・育成も不可欠です。当社運航船の船員の9割は外国人です。今後も多国籍化は進んでいきますので、適正な船員構成を考えていく必要があります。船員教育の施策の一環として、当社は2007年6月、フィリピン・マニラ郊外に商船大学“NYK-TDG Maritime Academy（NTMA）”を開校しました。2017年に創立10周年を迎えるNTMAは、当社グループの船員養成に寄与すると同時に、フィリピンにおける教育機会の提供や雇用創出に貢献する存在として高く評価されています。

今後の展望
ダイバーシティや「働き方改革」を推進し持続的な成長を目指す

約30年前、当社グループの社員の大多数は日本人でした。しかし、現在では陸海合わせ約5万人のグループ社員のうち、およそ85%が日本以外のさまざまな国の人材で構成されています。こうしたグループ社員の能力をフルに引き出していくためにも、当社グループでは、社員の国籍や性別などにとらわれない公正な人事評価・人材登用が重要だと考えています。女性の活躍推進にも積極的に取り組んでおり、2017年4月には、当社132年の歴史で初となる女性船長も誕生しました。さらに、労働時間短縮などの「働き方改革」にも力を注いでいます。

同時に、コンプライアンスの強化に努めており、独占禁止法（独禁法）のみならず人権尊重や贈収賄禁止も含め、各地域の法令および社会規範を遵守し、社会からの要請にきちんと応えていくという姿勢を大切にしていきます。

当社グループは、これからもグローバル社会に必要とされるサスティナブルな企業集団であり続けるために、ESG（Environment, Social, Governance）を重視し、幅広いステークホルダーの皆さまのご意見に真摯に耳を傾け、ご期待に応えていきます。そのためにも、2017年度を新たな成長に向けた再出発の年と位置付け、グループ一丸となって業績回復に全力を尽くす所存です。引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長・社長経営委員
内藤 忠顕

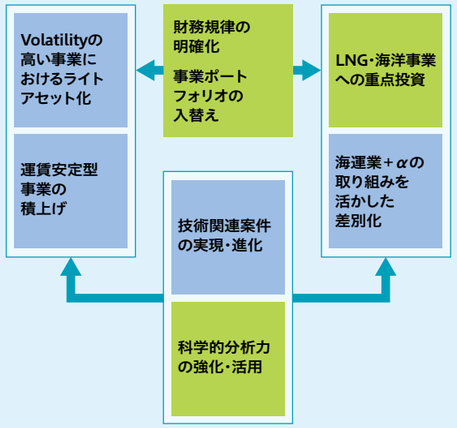
中期経営計画“More Than Shipping 2018 ～Stage 2 きらり技術力～”について

基本戦略は堅持し、他社との差別化を図ります

当社グループを取り巻く事業環境の変化と定期コンテナ船事業の3社統合決定を受けて、2014年4月からの5カ年中期経営計画“More Than Shipping 2018 ～Stage 2 きらり技術力～”の最終年度の利益・財務計画を取り下げました。
ただし、この中期経営計画における基本戦略の妥当性は失われておらず、2017年度も“More Than Shipping（MTS）”の戦略に沿って、事業展開を進め、他社との差別化を図ります。

基本戦略・経営方針

More Than Shipping 2018



■More Than Shipping 2013を踏襲する戦略
■More Than Shipping 2018から新規追加した戦略

1 アセット戦略
- ●事業ポートフォリオの見直し・修正
  - •LNG・海洋事業への重点投資
  - •コンテナ船・ドライバルカーのライトアセット化
- ●資産効率化

2 事業の差別化戦略
- ●技術力による差別化（LNG・海洋事業、他）
- ●3M（ムダ、ムラ、ムリ）解消活動を通じた現場レベルでの効率化

3 負債・資本戦略
- ●総資産の増加抑制
- ●負債と資本のバランスを常に考慮（DER1.0倍を目安／国際的格付けにおいてBBB格以上）

4 配当方針
- ●安定配当（投資と配当のバランスを考慮、配当性向25%以上）

5 コンプライアンス徹底
- ●法令遵守（独禁法等）
- ●グローバルな遵守体制の整備

MTS2018の戦略に沿った以下の施策を実施

●事業ポートフォリオの入替え
- •北米ターミナル事業（持分の一部）、米国客船事業、冷凍船事業の売却
- •LNG・海洋事業・自動車物流分野における安定・成長型新規案件の獲得

●Volatilityの高い事業におけるライトアセット化
- •ドライバルカーの余剰船舶売却・解撤
- •コンテナ船隊の長期支配船削減・用船の短期化
- •コンテナ船の不採算航路からの撤退

●海運業＋αの取り組みを活かした差別化
- •LNG燃料事業に進出
- •IoT活用による次世代物流ソリューションの開発
- •燃費効率、コンテナ船事業におけるイールドマネジメントの追求

事業環境が大幅に変化

●コンテナ船需給ギャップ拡大
- •大型船の相次ぐ竣工により供給過剰の状態に拍車
- •貨物需要の伸び悩みにより、需給ギャップが拡大
  →運賃水準の大幅な下落

●ドライバルカーの船腹供給過多による市況の長期低迷
- •ドライバルク市況は史上最低を更新

●原油価格の下落
- •オイル・ガス開発プロジェクトの遅延

2016年度第2四半期 2016年10月	構造改革実施 定期コンテナ船事業の3社統合決定

現状と今後の方針

2016年度	2017年度	2018年度
More Than Shipping 2018 事業環境の大幅な変化と、売上高の3割を占める定期コンテナ船事業の3社統合決定により、中期経営計画の利益・財務計画を取り下げ	基本戦略・経営方針は継続する一方で新たな中期経営計画を策定	**新中期経営計画** 2030年の姿を展望した新しい中期経営計画をスタート

全社緊急対策
“Beat the Crisis”～耐える時、次の形を仕込む時～
市況悪化への緊急対応、および安定収益体質への転換を目指して実行

2017年度は、当社グループがさらに発展、成長できる形をつくるための助走期間。さまざまな議論を行い、企業価値向上のための戦略づくりを推進。

Beat the Crisis の一環として

定期コンテナ船事業の3社統合

2016年10月、当社は川崎汽船㈱および㈱商船三井と、定期コンテナ船事業（海外ターミナルを含む）を統合することを決定しました。2018年4月からサービスを開始する予定です。
3社のシナジーにより競争力を高めるとともに、140万TEUを超える業界第5位の船隊規模により、世界に伍して戦える体制を構築します。

事業会社の狙い
グローバルな組織体制とネットワークをさらに充実させ、より高いレベルでお客さまのニーズに応えるべく、高品質かつ競争力のあるサービスを提供していきます。

Operational Efficiency
各社のベストプラクティスの採用と、シナジーにより運航効率と採算性を向上させる

×

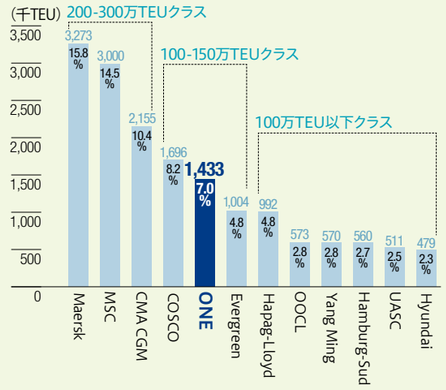
Economy of Scale
3社の事業統合により、スケールメリットを実現

＝

競争力（収益力）
年間約1,100億円の統合効果を実現し、収益安定化を目指す

新会社の概要
サービス商標：OCEAN NETWORK EXPRESS（ONE）
出資比率：川崎汽船31%　商船三井31%　日本郵船38%
所在地：
- ●持株会社：日本（東京）
- ●事業会社：シンガポール
- ●地域統括拠点：香港・シンガポール・英国（ロンドン）・米国（バージニア州リッチモンド）・ブラジル（サンパウロ）

運航船腹量（2017年4月現在）



出所：Alphaliner Monthly Monitor, April 2017を参考に当社作成

価値創造プロセス

日本郵船グループと社会の持続的な発展を目指して

当社グループは、世界の潮流や事業環境の変化を的確に把握・分析し、事業活動に活かしています。その事業活動はさまざまな資本に支えられており、とりわけ「安全」「環境」「人材」をマテリアリティ（＝重要課題）と位置付け、これらの非財務資本を強化し競争力の向上に努めています。さらに、事業活動から生み出された収益が循環し、事業や多様な資本に投入され、新たな当社グループの企業価値や社会価値を創造することで、持続的な発展を目指しています。

外部環境の変化

機会側面

- 新興国・途上国の人口増加
- エネルギー需要構造の変化
- アジアを中心とするLNG需要の増加
- AIの進化

- 気候変動や海洋保全、生物多様性の保全
- 環境規制の厳格化
- 世界的・地域的な経済環境の変化

- 船腹量の供給過多
- Volatileな運賃市況
- 船員の不足、流動性の高まり
- 地政学リスクの増大

リスク側面

事業・施策への反映

日本郵船グループ

事業活動における注力テーマ

輸送サービスの多様化・高付加価値化 ／ グローバルネットワークの拡充 ／ IoTによる環境・安全技術の進化

一般貨物輸送事業

コンテナ船事業
世界最大級の航路ネットワークにより、きめ細かいサービスをグローバルに展開。
食料品／日用品／電化製品／自動車関連部品

ターミナル関連事業
国際物流の中継基地となるターミナルネットワークを展開。
コンテナ／建設機械／鉄道車両／完成車

物流事業
複雑化するサプライ・チェーンマネージメントに、海・陸・空の複合ソリューションで対応。
食料品／日用品／電化製品／自動車関連部品

航空運送事業
安全運航を堅持しつつ、コスト・効率・品質・環境面で世界トップクラスの競争力を持つ航空運送事業へ。
半導体／精密機器／自動車関連部品

不定期専用船事業

ドライバルク事業
貨物に応じた輸送技術や船隊整備による高品質な輸送サービスを提供。
鉄鉱石／石炭／木材・チップ／穀物

自動車輸送事業
世界最大約110隻の船隊と輸送技術で、高付加価値なサービスを提供。
乗用車／トラック／建設機械／鉄道

エネルギー輸送事業
エネルギー需要の増加に合わせて最適かつ安全な輸送手段を提案。
原油／ケミカル・石油製品／LNG／LPG

海洋事業
エネルギーバリューチェーンのあらゆる段階に関与し海洋資源開発に貢献。
ドリルシップ／FPSO／FSO／シャトルタンカー

主要施策

Volatilityの高い事業におけるライトアセット化 ／ 運賃安定型事業の積上げ ／ LNG・海洋事業への重点投資 ／ 海運業＋αの取り組みを活かした差別化

財務資本

非財務資本

安全（→P16） ／ 環境（→P18） ／ 人材（→P17）

競争力の源泉（→P20）

イノベーション ／ ビッグデータ活用 ／ ダイバーシティ ／ 働き方改革

コーポレートガバナンス

（〈資本政策、投資計画等〉←〈取締役会での決定・経営判断〉）

投資（強みの強化）

収益

持続的な成長

社会にもたらす価値

モノの輸送による価値

- 生活に欠かせないものを届ける
- 人々の豊かな暮らしの実現
- エネルギーの安定供給
- 経済活動を支える安定的なサプライチェーンの構築

グローバルな事業展開による価値

- 世界各地での雇用創出
- グローバルな物流網構築による世界経済の活性化

環境・安全対応による価値

- 輸送時のCO_2排出量の低減
- 海洋・大気汚染の防止、生態系の保全
- 次世代エネルギーの船舶への供給

SDGs達成への貢献

2015年9月、「国連持続可能な開発サミット」において17の目標と169のターゲットで構成された「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されました。当社グループが事業を通じて社会に創出する価値はSDGsとリンクしています。今後も国際社会の一員としてSDGsの達成に貢献していきます。

マテリアリティと競争力の源泉

「安全」「人材」「環境」を最優先課題として

安全

WEB CSR活動 > 安全活動

安全で確実な運航のために地道な努力で他社と差別化

当社は132年にわたり安全運航の徹底に取り組んできました。お客さまの荷物を安全かつ確実にお届けすることは、当社グループにおける最大の使命です。万一、事故が起きるとお客さまの信頼を失うだけでなく、環境や経済活動にも影響を及ぼしかねません。

当社では、遅延時間ゼロを目指し安全運航を担うパートナーとの連携や訪船活動など地道な取り組みにより、船陸一丸で安全・確実な運航に努めています。また、ビッグデータの活用と船員の持つ高度な技術力で差別化を図り、新たなビジネスチャンスにつなげています。

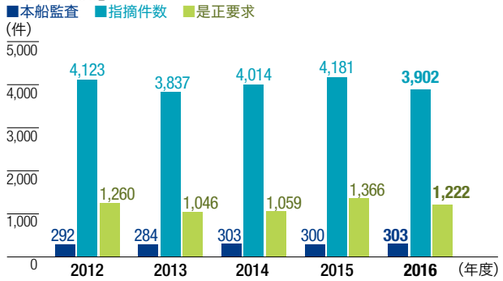
リスク

事故を起こすことによる
- 環境汚染
- 船舶損壊
- 信頼失墜
- 経済活動への支障
- 労働災害

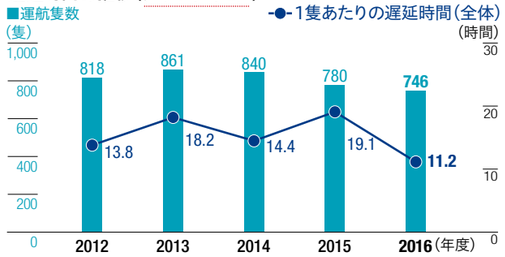
チャンス

- 信頼向上
- 外部評価の向上
- 新たなビジネスチャンス

「NAV9000」の実績



遅延時間の推移(ダウンタイム※)



※ダウンタイム
衝突、座礁、機関事故等により本船サービスが停止したすべての時間

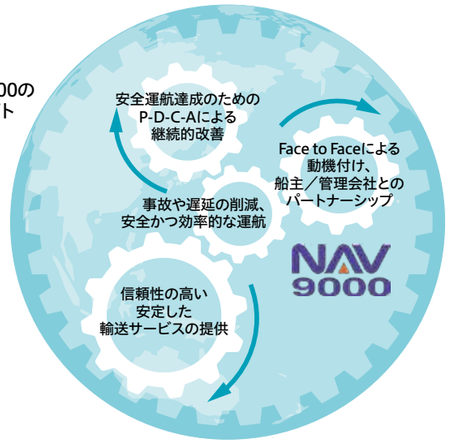
主な取り組み

独自の安全運航推進活動を展開

当社グループは、1998年から「NAV9000」に基づく安全運航推進活動を展開しています。「NAV9000」とは、国際条約や国際品質規格をはじめ、これまで当社が蓄積してきた事故の再発防止策、お客さまの要求事項など約1,500項目が集約された独自の統一安全基準です。運航船約750隻すべてに展開し、この基準をもとに年間300隻以上の船舶、30社以上の船主・船舶管理会社の監査を実施しています。

この活動では、実際に運航を担う乗組員・船舶管理会社にその必要性を理解してもらい、監査時の対話を通して安全意識の向上に努めています。日本人のみならずフィリピン人、インド人監査員による現場確認や関係者とのより強いパートナーシップを維持することで、質の高い安全管理体制を実現しています。

NAV9000のコンセプト



船主・船舶管理会社との安全推進会議

訪船活動

船員集会

NAV9000監査

人材

WEB CSR活動 > 人材育成

多様な人材が活躍する職場環境を実現

当社グループが幅広い事業をグローバルに展開するためには、優秀な人材の確保・育成が必要です。当社グループ社員数は5万人を超え、多様なバックグラウンドを持つ社員がその能力を最大限に発揮できるよう働き方改革に取り組んでいます。システム基盤のクラウド化やワークライフバランスの推進、女性活躍推進、健康経営などに取り組み、生産性向上と競争力強化を図っています。

さらに、会社を支える人材を育成するため、海上・陸上双方で独自の研修プログラムを設け、成長しながら働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。

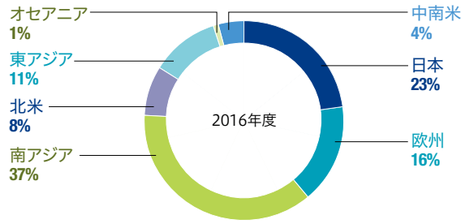
リスク

優秀な人材の不足による
- 企業競争力の低下
- ビジネスチャンスの逸失
- 技術力の低下

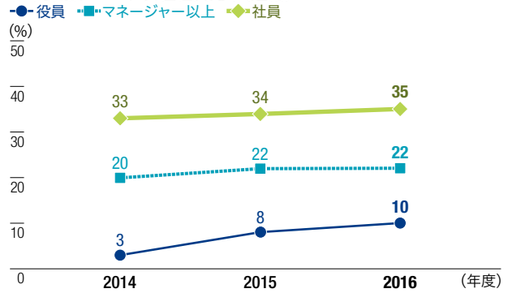
チャンス

- ノウハウの蓄積による競争優位性の確立
- 多様な人材による新たな価値創出
- イノベーションの推進
- ハイリスク貨物(原油・LNGなど)への高い対応力

日本郵船グループ地域別社員数割合(連結)



日本郵船グループ女性社員比率(連結)



主な取り組み

「働き方改革」を推進し、労働生産性を向上

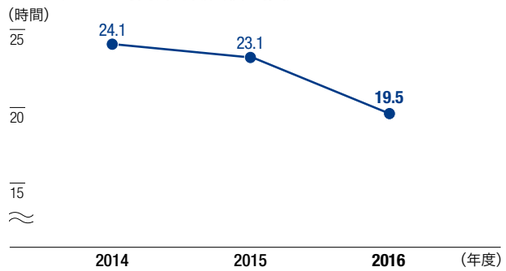
当社グループは、業務効率化や情報共有の円滑化を目的に新しい共通業務基盤となるグループウェアを導入し、国内外の1.8万ユーザーに展開しています。さらに、情報漏えいに対するセキュリティ対策の強化および情報管理方針への社員の理解向上に努めています。

また、当社では、時間外労働の削減、就労時間が制約にならない職場環境の整備を目的としたワークライフバランスの推進や、健康増進・疾病予防を目的とした健康経営推進プロジェクトにより、社員が健康で元気に活躍できる職場環境づくりを進めています。2016年度のひと月あたりの平均法定時間外労働時間実績は19.5時間と過去最短を記録し、プロジェクトの成果が現れてきています。

主な施策

- グループウェア利活用促進のための教育研修
- 朝食の無料配布
- 就業開始時刻の15分前まで上司から部下への声かけ原則禁止
- 空調始動・開館時間の前倒し(本店)
- 労働時間の定量的な把握と分析
- 郵船チャイルド・ケア(企業内保育所)の運営
- 健康診断の受診率100%の徹底
- プロトレーナーによる実技イベント実施

1カ月あたりの時間外労働実績の推移



※当社(単体)勤務者

グループウェア利活用 ワークショップ

プロトレーナーによる実技イベント

環境

WEB CSR活動 > 環境活動

持続可能な社会に向けて 地球に優しい運航を徹底

グローバルに事業活動を行う当社グループにとって、地球環境問題への対応は最重要課題の一つです。

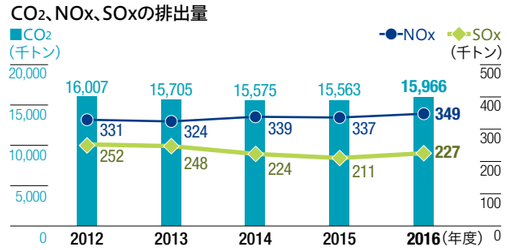
当社グループでは、2001年に環境方針、2005年に環境経営ビジョンを制定しました。環境と経済のベストバランスを目指し、企業価値の向上を図ります。

地球温暖化の原因となるCO_2の排出量を当社グループでは環境経営指標と定め、船舶から排出されるトン・キロメートルあたりのCO_2排出量を船種別に管理しています。さらに、ビッグデータを活用した最適運航や環境に優しい船舶の開発などの取り組みを通じ、CO_2排出量の削減に努めます。

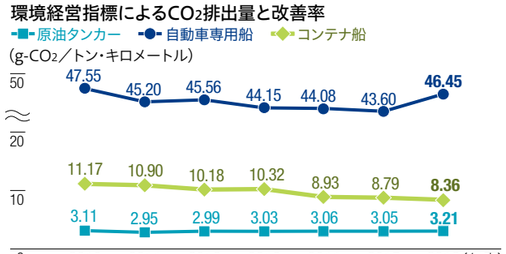
リスク
- 規制対応の遅れによる
- ●事業活動停止
- ●対応コストの増大
- ●信頼の低下

チャンス
- ●燃料消費量の低減によるコスト抑制
- ●環境先進性による差別化
- ●イノベーションの具現化

CO_2、NOx、SOxの排出量



環境経営指標によるCO_2排出量と改善率



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016(年度)
改善率(%)	–	4.4	6.9	9.0	14.4	14.3	**11.4**

※自動車専用船は重量／容積比率が小さいため、指標が大きくなる
※グラフの数値が減少するとトン・キロメートルあたりの排出量が改善したことになる
※2010年度を基準としたCO_2排出量の改善率

主な取り組み

グローバルな環境規制に対応

世界中で気候変動や海洋・生物多様性の保全などのさまざまな環境問題への意識が高まるなか、船舶に関連する環境規制も順次強化されています。当社グループでは大気汚染防止、温暖化防止、海洋環境保全などへの取り組みを進めています(→フルレポート版P66)。

船舶用燃料の使用により発生するCO_2は地球温暖化の原因とされ、SOx、NOxは大気汚染の原因となります。そのため、重油と比較しこれらの排出量を大幅に削減できるLNG燃料への転換を推進しています(→P36)。

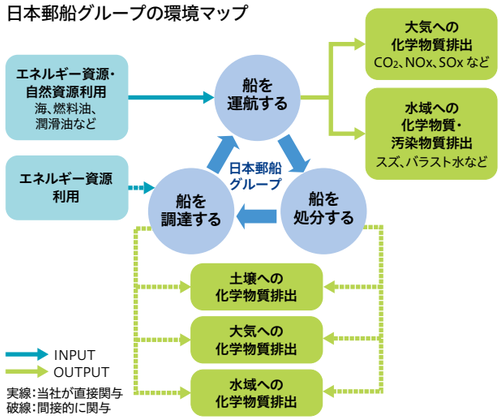
また、船舶から排出されるバラスト水※に含まれる水生生物の移動により海洋環境に与える影響への対策も重要な課題の一つとなっています。IMO(国際海事機関)においてバラスト水管理条約が採択され、条約発効となる2017年9月以降、バラスト水処理装置を搭載することが義務付けられます。当社グループでは2010年から順次搭載を進めています。

※バラスト水
船舶がバランスを保つため保持する海水であり、通常荷揚港で船底のタンクに注水し、荷積港で排出される

取り組むべき3つの課題

大気汚染防止 | 温暖化防止 | 海洋環境保全

日本郵船グループの環境マップ



環境対応船の技術ロードマップ

未来のコンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2030」搭載技術の実現に向け、「次世代船型」「LNG燃料転換への取り組み」「運航データを活用した船型改造」を主軸とした開発を進めています。ハードウェアとソフトウェアの両面から新しい技術開発を進め、企業価値の創出に取り組みます。

※NYK BLUE JAY

機関室スペースを最小限に抑え、積載効率を一層高めた船型を採用した最新鋭の14,000TEU型コンテナ船です。主機には高速運航と低速運航の2つの出力レンジを持つ世界初のデュアル・レーティングシステムを装備し、CO_2排出量と燃料消費量を大幅に抑え、業界最高水準の省エネ運航を可能としました。20,000TEU型の超大型船と比べても遜色ない環境性能を実現しています。

14,000TEU型コンテナ船のEEDI(エネルギー効率設計指標)※

コンテナ1本あたりの輸送にかかるCO_2排出量は、当社が運航する9,600TEU型船を100とした場合、14,000TEU型船では約50に低減。EEDIの規制に照らすと、フェーズ3の基準を大幅に下回ります。

※EEDI (エネルギー効率設計指標)
Energy Efficiency Design Index
船舶の設計・建造段階で仕様に基づく原単位(トン・マイル)あたりのCO_2排出量を評価する指標。新造船にはEEDI算定が義務付けられ、各船舶固有のEEDIを示す証書が付与される。今後、規制は2020年(フェーズ2)、2025年(フェーズ3)と段階的に強化される

競争力の源泉

グローバルな競争激化のなか、持続可能な企業であり続けるためには新しい価値の創出が必須です。当社グループは、イノベーション、ビッグデータ活用、ダイバーシティ、働き方改革などを推進し、挑戦と創造を繰り返し、競争力のある新たな優位性を追求していきます。

Close up 1 イノベーション

運航支援装置「J-Marine NeCST」の共同開発

当社とグループ会社の㈱MTIは、日本無線㈱と共同で、電子海図を含む航海情報を大型ディスプレイ上で管理・共有する運航支援装置「J-Marine NeCST（ネクスト）」を開発しました。

外航海運に従事する大型貨物船は、2018年までに電子海図情報表示装置（ECDIS）を搭載することが義務付けられています。当社グループでは、長年培ってきた船舶運航管理の知見にメーカーの技術力を融合することで、他社では類のない装置を開発しました。

同装置は、電子海図上に情報の手書き入力を可能にするだけでなく、作成した航路情報とともにECDISと同期ができるなど操作性・機能性に優れています。さらに、気象・海象情報などと重ね合わせて表示させることが可能で、航海計画立案の効率化と最適化を実現します。このほか、船舶特有の情報がデジタル化されることで、船陸間や船舶間での情報共有を可能とし、船上・陸上での作業効率化も期待できます。当社グループでは、2018年度に就航する新造船から順次搭載していく予定です。

「J-Marine NeCST」の操作風景

Close up 2 ビッグデータ活用

国土交通省プロジェクト「i-Shipping」に参画

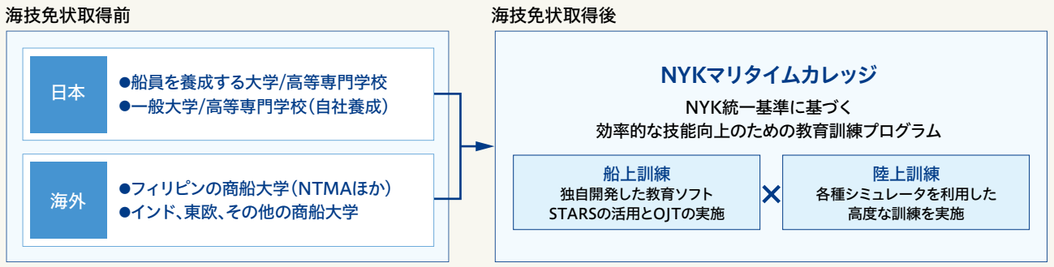
海運業界において運航面でのIoTなどITを活用した先進安全船舶への期待が高まり、日本も国土交通省が中心となりプロジェクト（海事産業の生産性革命 “i-Shipping”）の研究開発を促進しています。当社および㈱MTIは、（一財）日本海事協会と共同で「機関プラント事故予防」「衝突防止と自律操船」など4件のプロジェクトに参画し、業界のパートナーとともに技術開発を進めています。

i…i-Shipping（operation）当社/MTI採択案件
国土交通省 先進安全船舶技術研究開発支援事業（2016年～）

Close up 3 ダイバーシティ

当社独自の統一基準で船員教育

船舶を安全に運航するためには優秀な船員を確保することが必要です。当社グループの約750隻の運航船に従事する船員のうち、日本人は1割未満であり、船員の多国籍化が進んでいます。当社グループでは、すべての船員を独自の統一した基準で育成するために、三等航海士、三等機関士から船長、機関長に至るまで、それぞれの職位で必要な知識・技能を明確化し、「NYKマリタイムカレッジ」という研修体系を整え、船員を育成しています。



多様な国から船員を確保

当社は将来の幹部職員の育成を目的に、世界有数の船員輩出国であるフィリピンに基礎段階からの教育機関として2007年にNTMAを開設しました。さらに、インドや東欧、アジア諸国の商船大学とも提携し、当社船員による、当社グループの安全環境方針や海技ノウハウなどの講義を実施しています。NTMAをはじめ、各国商船大学から選抜された学生は、当社キャデット訓練船※で船上教育を受け、海技免状を取得した後、当社グループで航海士、機関士として活躍しています。

※キャデット
海技免状を取得するために、実際の船舶に乗船する訓練生
※キャデット訓練船
通常の商船に教育施設（20人のキャデット部屋、教室、インストラクター用居室など）を増設した船舶

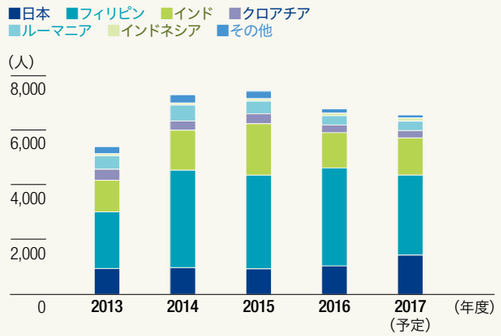
NTMAおよび研修所外観

NYK マリタイムカレッジによる一貫教育

当社グループの船員は「NYKマリタイムカレッジ」を通して、船舶運航において必要となる幅広い専門知識や高度な技術を習得しています。独自開発の教育ソフト（STARS）やOJTによる船上訓練と、各種シミュレータを利用した陸上訓練を組み合わせ、効率的に技能向上を図ります。

陸上訓練については、シンガポールとフィリピンの2大研修施設を中心に、年間6,000人以上の船員を訓練しています。2013年にNTMAの隣に新設した研修施設には最新鋭の機器を導入し、高度な技術を習得できる環境を整えています。

NYKマリタイムカレッジ受講者数（国籍別）



健全な財務規律を維持しつつ成長分野への投資を継続します

取締役・常務経営委員
チーフファイナンシャルオフィサー：CFO
経営企画本部長
髙橋 栄一

Q 2016年度の業績振り返りと2017年度の見通しについてお聞かせください。

A 減収、損失計上となりましたが、2017年度は収支の黒字化を見込んでいます。

2016年度は、海運市況が歴史的低水準にまで落ち込み、当社の業績も大変厳しい結果となりました。一般貨物輸送事業では、コンテナ船のスポット運賃が第1四半期に史上最低水準まで下落し、第3四半期からは緩やかな回復基調に入りましたが、損失計上となりました。不定期専用船事業では、ドライバルク市況が第3四半期以降は歴史的な低迷から脱して緩やかな回復基調に転じたものの、タンカーの市況悪化、自動車輸送の低迷もあり損失計上となりました。さらに、構造改革費用を中心とした特別損失の計上により、連結業績は売上高1兆9,238億円、営業損失180億円、経常利益10億円、親会社株主に帰属する当期純損失2,657億円となりました。

一方で、2017年度はコンテナ船とドライバルクの市況は緩やかな回復基調が続くと予想しています。こうしたなかでコンテナ船部門での年間契約運賃の改善や新アライアンス体制での積高増加、不定期専用船事業でのコスト削減や運航効率の向上などにより収支改善を図り、連結業績は売上高2兆80億円、営業利益245億円、経常利益230億円、親会社株主に帰属する当期純利益50億円を見込んでいます。

Q 構造改革はどのような成果を上げていますか。

A 年間150億～160億円規模の収支改善効果を見込んでいます。

2016年度は、構造改革費用として第2四半期にコンテナ船・ドライバルカー・貨物航空機で合計約2,000億円という巨額の減損損失・契約損失引当金を計上しました。これにより、保有資産に関する会計上の手当は概ね完了し悪材料は残っていないと考えています。なお、解約金を伴う用船の期限前解約については、今後、市況や需給バランスなどを勘案しながら適切に判断していく計画です。

通期業績

（億円）

	2015年度（実績）	2016年度（実績） 1Q	2Q	3Q	4Q	通期	2017年度（予想）	前年度比
売上高	22,723	4,707	4,578	4,859	5,093	19,238	20,080	842
営業利益（損失）	489	△109	△115	69	△25	△180	245	425
経常利益（損失）	600	△99	△136	259	△12	10	230	220
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	182	△127	△2,190	57	△396	△2,657	50	2,707
為替レート	¥120.78	¥111.12	¥103.50	¥106.13	¥114.29	¥108.76	¥108.00	-¥0.76
燃料油価格	$ 298.66	$ 192.62	$ 238.71	$ 270.71	$ 312.94	$ 253.75	$ 340.00	$ 86.25

第2四半期に実施した構造改革により、年間150億～160億円の収支改善効果を見込んでおり、2017年度以降はこの効果がフルに発揮されます。また、定期コンテナ船事業の3社統合も粛々と準備を進め、2018年度以降の業績の回復に寄与するものと考えています。

Q 中期経営計画の利益・財務計画の数値目標を取り下げましたが、財務戦略に変更はありますか。

A 基本方針に変更はなく、負債と資本のバランスを重視し財務規律を維持します。

事業環境の大きな変化に加え、定期コンテナ船事業の3社統合も決定したことから、2018年度の利益・財務計画の数値目標を取り下げました。ただし、中期経営計画“More Than Shipping 2018”の基本的な戦略は2017年度も変わらずに踏襲していきます。また、財務戦略についても「負債と資本のバランスを常に考慮し、健全な財務規律を維持」といった方針に変更はありません。

2016年度末、有利子負債は前期並みの9,453億円でしたが、第2四半期での特別損失計上等によって自己資本が前期の7,736億円から5,224億円へと減少したため、自己資本比率は前期比8ポイントマイナスの26%、DERも前期の1.22から1.81へと悪化しました。また、営業キャッシュフローは前期の1,428億円から279億円に減少し、投資キャッシュフローは前期の△468億円から△1,446億円となった結果、フリーキャッシュフローはマイナスに転じました。

このように2016年度は、財務バランスが悪化しましたが、下期以降は少しずつ自己資本比率が回復し、有利子負債もほぼ前年度並みに抑えることができました。今後、構造改革による収支改善効果や、成長分野への投資などの成果を着実に取り込みながら、グループ一体となって財務バランスの回復に努めていきます。

財務状況

	2014年度（実績）	2015年度（実績）	2016年度（実績）	2017年度（予想）
有利子負債（億円）	10,983	9,405	9,453	10,000
自己資本（億円）	8,103	7,736	5,224	5,300
自己資本比率	32%	34%	26%	25%
DER	1.36	1.22	1.81	1.90
ROE	6.2%	2.3%	—	1.0%
営業CF（億円）	1,364	1,428	279	550
投資CF（億円）	267	△468	△1,446	△1,500
（減価償却費）（億円）	(1,010)	(1,033)	(920)	(840)

Q 中長期的な投資戦略について教えてください。

A 安定的に利益を創出する企業を目指し、必要な投資を継続していきます。

中期経営計画で掲げた5年間で7,900億円という投資計画は下回る見通しですが、安定的な利益創出が見込める事業に対しては重点的に投資を行っていきます。そのためには、資産の有効活用やオフバランス化など、必要な対応を進めていく方針です。2017、2018年度は決定済みの投資案件があるため、引き続き、一定規模の投資キャッシュフローが発生する見通しです。なお、必要な資金は、銀行借入や普通社債などで問題なく調達が可能であり、エクイティファイナンスなどは考えていません。

当社グループには、長年蓄えてきた知見や経験があります。これらの無形資産を活かし、他社との差別化を図ることが、今後生き残るための道だと思っています。例えば、自動車物流事業においては、ITを活用した付加価値サービスを提供しており、今後、このような分野が当社グループの競争力の源泉になると考えています。よって、中長期的には、船舶などのモノへの投資だけでなく、IoTやビッグデータ活用、人材育成などの「見えない資本」への投資もより必要になってくると考えています。また、環境対応に関しても、規制対応という受け身ではなく、新しいビジネスチャンスと捉え、必要な投資を行っていく考えです。これらの投資を適切に判断するためにも、判断プロセスをブラッシュアップし、量・質を従来以上にコントロールできる体制を整備していきます。

海運業は、好不況の波が非常に激しい業界ですが、当社は「安定的に利益を上げ、株主の皆さまに還元できる企業」を目指し、現在、事業構造改革を推し進めています。2016年度は、巨額の特別損失の計上などにより52年ぶりの無配となりましたが、今後できる限り早期に復配できるよう全力を尽くしていきます。今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

特別対談｜IoT時代の技術チャレンジ

船舶のIoTとビッグデータの有効活用をユーザーの視点でリードする

日本郵船グループは、お客さまや社会の求める安全で経済的かつ環境に配慮した海上輸送サービスを実現するために、さまざまな活動をしています。その一つとして船舶に関わるIoT、ビッグデータをはじめとするICT技術の活用に注目しています。今回は、ICTの研究開発分野をリードする国立情報学研究所所長で東京大学教授の喜連川優氏をお招きし、当社グループの技術開発を担う㈱MTI代表取締役社長の田中康夫と、当社グループの最新の取り組みや今後の展望などについて語り合っていただきました。

IoTを駆使して業務改善

――近年、IoT、ビッグデータの活用が注目されています。最初に、IoTが社会でどのように使われているのか教えてください。

喜連川　まず、東大生産技術研究所で実施した、IoTを活用した看護師の看護行動の分析事例をご紹介します。

看護師が多忙なことはご承知の通りですが、なかでもどの仕事にどのくらい時間や手間がかかっているのか、実はご本人たちも把握していないのです。そこで、看護師のポケットや手首、ウエストなどに3軸加速度センサとRFIDタグを装着し、実際の看護行動を把握することにしました。

田中　人間を対象にしたIoTですね。センサで看護の仕事内容を判別できるのですか？

喜連川　九州大学医学部の先生にご指導いただき、看護行動を血圧測定や採血、点滴、患者の介助など41種類に分類したうえで、センサを装着した看護師にそれらの行動を繰り返してもらい、データを収集・分析して自動で看護行動を識別するための学習モデルを構築しました。

ある病院の看護師75名を対象に、延べ1,655日の看護行動を調査した結果、圧倒的に多くの時間を費やしているのが「看護記録のデータ入力」だと判明しました。別の病院の実験でも同じ結果で、なんと皮肉にもITが課題の根源に関わっていたわけです。ビッグデータで重要なペインを浮き彫りにすることができ、今後IoTで解決することが期待されます。

田中　IoTやビッグデータを活用していろいろな行動分析を進めて仕事を「見える化」することで、課題の発見につながりますね。

喜連川　「見える化」という従来の感覚をはるかに超え、透き通るように見える「超可視化」ともいえる新しい世界がビッグデータによってもたらされます。

他の分野では、交通事故ゼロに向けたビッグデータ分析に取り組んでいます。クルマのIoTであるドライブレコーダの情報を解析し、潜在的な危険箇所を抽出するというプロジェクトです。「ハインリッヒの法則」では、重大事故を1とすれば、事故に至らなかった“ヒヤリハット”が300は存在するといわれます。ですから、事故の発生箇所だけでなく危険箇所を把握して対策を講じることこそが重要と考えた次第です。

大手宅配会社と協力し、ドライブレコーダで収集したGPS位置情報や速度変化などを分析してみると、急ブレーキや急ハンドルといった危険運転操作がいつどこで起こったかが分かり、ヒヤリハットが生じやすい地点・時間を発見することができます。実際に危険箇所を確認してみたところ、地図上ではまっすぐで一見何も問題がないと思われる道路にもかかわらず、急ブレーキが多発している箇所を検出しました。よく調べてみますと、電柱の陰になりその後ろの出入り口が見えにくく、急に視野に入るため、そこが急ブレーキ多発場所となっていることが分かりました。

将来は、こうした危険箇所に標識を設置したり、近づいた時にカーナビから注意喚起したりといった対策が可能だと考えています。さらに多くのドライバーのデータを共有することにより、一層の事故低減が図れることが期待されます。データが社会をより安全に快適にするのです。

船陸間で運航データを共有して省エネ運航を追求

――日本郵船グループにおけるビッグデータ活用の取り組みをご説明ください。

田中　当社グループでは、近年、安全で経済的な船舶の運航を推進するため、ビッグデータ活用に取り組んでいます。その基盤となるシステムの一つが、2008年から運用を開始した「SIMS（Ship Information Management System）」です。SIMSの稼働によって毎時間の詳細な運航情報や燃費に関するデータを船陸間でタイムリーに共有でき、正確な状況把握に基づく精度の高い運航管理が可能になりました。

喜連川　システム導入前との大きな違いは何でしょうか。

田中　船舶の運航は陸上交通に比べ、気象や海象から影響を大きく受けるため、同じ船舶が同じ速度で航行していても燃料消費量が倍くらい違うこともあります。従来は航海中にどのくらい燃料を消費しているのかをリアルタイムで把握できず、効率的な運航につなげることができていませんでした。そこで、船舶の操舵室で燃料消費量をモニターできる装置を導入しました。

こうした燃料消費量のデータに加え、船速・風向・風速・針路・舵角といった運航状態に関するデータを収集・記録し、通信衛星を介して船陸間で共有する情報基盤がSIMSです。SIMSを導入した船舶が運航を繰り返すことで、さまざまな条件下でのデータを蓄積することが可能になりました。これらを分析し、燃料消費量が膨らむ要因を「天候影響」「スピード配分」「コース選定」など7種類に分類しました。

次に、同型の船舶6～7隻で同じ航路を航行するコンテナ船のデータを比較分析したところ、同じような天候でも低い燃料消費量で運航をしている船舶もあれば、改善を要する船もあることが分かりました。

喜連川　条件を揃えて比較分析すれば、どのような運航が効

率的かは一目瞭然ですよね。

田中　はい。状況を「見える化」したことで「この状況ならこういう運航が最適」というベストプラクティスが分かってきました。例えば、天候の変化に合わせた速度調整ができているか、港を早めに出航して減速航行できているかなど、船陸が一体となって運航改善を追求しています。

喜連川　ビッグデータによりビジネスのプロセスそのものがどんどん変わっていき、ICTが大きく世界を変えるということの非常に生き生きとした感覚が伝わってくるよい事例ですね。

運航データを設計に活かし
環境と安全性能のより優れた船舶を目指す

田中　SIMSの活用によって、燃費効率の向上が図られ、同時にCO_2排出量の削減効果も得られています。加えて、船舶の建造や改造などの設計段階においても実際の航路で蓄積した運航データを活用し、より燃料消費量を抑え環境負荷低減を可能にする船舶の実現を目指しています。

例えば、設計時より遅い船速や浅い喫水での運航の頻度が増加した船舶について船首やプロペラ形状を再検討し、改造工事を行った結果、20%以上のCO_2排出量削減を実現した事例もあり、こうした改造をすでに40隻ほどの船舶に実施しています。また、2016年に就航した14,000TEU型の大型コンテナ船のシリーズ船でも、蓄積してきたデータに基づく多くの知見が設計に盛り込まれています。

喜連川　国際競争が激しさを増すなかで、これから日本が強みを発揮できる領域の一つが環境分野だと思います。特に今後は、新興国市場においても環境負荷削減へのデマンドが強まっていくはずです。日本郵船グループには、ぜひこの分野でリーダーシップを発揮していただきたく、ご活躍を期待します。

田中　当社グループは、将来のゼロエミッション社会を見据えたコンセプトシップ「NYK SUPER ECO SHIP 2030」を発表しています。こうした環境負荷低減の技術開発においても、データを活用することは非常に重要です。

また、環境技術の開発に加えて、現在はデータの活用を安全運航の追求にもつなげる取り組みを始めています。2014年に稼働した第2世代のSIMSの導入により、航海系データや燃料消費量だけでなく、エンジンの排ガス温度、掃気圧力や異常値を示すアラーム情報など、数百点におよぶ機関系データをモニタリングできるようにしました。エンジンをはじめとする

主要機関のコンディションを監視したり、解析の手法を工夫したりすることで、故障の予知・予防に活かそうとしています。

オープンプラットフォームを推進して
業界のイノベーションをリードする

田中　当社グループでは、造船会社や機器メーカーなど共同研究パートナーにデータを提供し、船舶や機器の性能向上を図っています。さらに、船舶のIoTデータのオープンプラットフォーム化に向けて、ISO標準化や日本と欧州の船級協会とのデータセンター構築に協力しています。海運業界全体で運航データを共有・活用し、業界のイノベーションを促進するのが狙いです。当社グループには、こうしたイノベーションに取り組む組織として㈱MTIがあり、造船会社や機器メーカーにとどまらず幅広い業界のパートナーと協働しています。

喜連川　日本郵船グループはデータ活用を通じて、自社の業務だけでなく海運業界全体のビジネスプロセスを改善しようとされています。ここまで踏み込んでいる企業は、国内はもちろん世界でも珍しく、先進的な取り組みだと感心しました。

田中　その点については、当社グループがメーカーではなくユーザーの立場にあることが大きいと思います。船舶を使い続けることで得たデータや知見を有効に活かすためには、メーカーや大学・研究所との協業が欠かせません。

喜連川　ユーザー側のデータに基づくエンジニアリングが、これからの“モノづくり”にとって重要なキーワードになるのではないでしょうか。造船業はもとより、自動車や機械設備などの製品も、メーカーが設計・製造する期間よりユーザーが使う期間の方が圧倒的に長いのですから。

田中　特に船舶の場合は、10年、20年と使い続けていくうちに、積荷が変わったり、別の航路に転用したりするケースが少なくありません。また、乗組員が船上で機器のメンテナンスを行うなど、各種の技術ノウハウを持って運航しています。つまり、乗組員の持つ知見とデータを組み合わせることにより、時代に合わせて船舶が生まれ変わる場合もあるのです。

喜連川　メーカーの手を離れた製品が、その後どのような使われ方をしているのかを一番よく知っているのはユーザーです。それだけに今後、ユーザーとメーカーがデータを共有することにより社会や環境に優しいイノベーションをつくる時代になることは必至と確信します。

AI（人工知能）を含む先進ICT技術を徹底的に活用

——最近はAIにも注目が集まっていますが、今後の可能性についてご意見をお聞かせください。

喜連川　ビッグデータ、IoT、AIという3つのテクニカルタームは、実はほとんど同じ領域を意味しています。なかでも、ベースとなるのがビッグデータです。データを効率的に収集するための手段がIoTであり、データを解析するのがAIです。AIブームの前はこの部分をアナリティクスと呼んでいました。今日ディープラーニングによりAIの精度が飛躍的に向上しましたが、その変革感を与えている最大の要因は大量データが利用可能になったからです。大局的には、ベースとなるのはビッグデータです。ですからどのようなデータを揃えられるかが重要なのです。

例えば、AIを活用したクルマの自動運転の実験走行では、想定外の状況に陥らないように、広範囲で十分なデータの蓄積が重要になります。医療では稀少症例のデータも含めデータの大量収集が診断精度の向上に不可欠です。

田中　AIが判断できるようデータを揃えることが重要なのですね。自動運転に関していえば、船舶の分野でも「自律化船」と呼ばれる自動運転の研究プロジェクトが始まっています。

当社グループも国土交通省が推進する海事産業の生産性革命（i-Shipping）というプロジェクト（→P20）に参加して自律化の研究を進めていますが、いきなりAIによる無人運転を実現しようとは考えていません。まずは、人による安全運航をサポートするための道具として、AIを含む広い意味でのICT技術を活用しようと考えています。

喜連川　気候の急変など、さまざまな状況に対応する必要がありますから、すぐに無人運転に踏み切るのは難しいでしょうね。

田中　特に狭い海域に多くの船舶が航行している状況では、こちらが安全に運航していても相手がぶつかってくる恐れがあります。それだけにAIを含む技術を導入する際のリスク評価や法整備などのルールづくり、インフラ整備も含めて業界全体で安全を追求していかなければならないと考えています。

——最後に、喜連川先生からのメッセージをお願いします。

喜連川　日本郵船グループが社会環境の変化や技術革新の動向を捉えながら、ビッグデータを基軸としたICTを徹底的に活用しようと取り組んでおられるのがよく分かりました。

とりわけオープンプラットフォームの仕組みを積極的に推進し、業界・社会全体でイノベーションを進めていこうという姿勢は、海運業界以外においても大いに参考になるはずです。ぜひこれまでの活動に自信を持ち、新しい挑戦を続けていただきたいと思います。

DNV GL（ノルウェー・ドイツ船級協会）CEOからのメッセージ

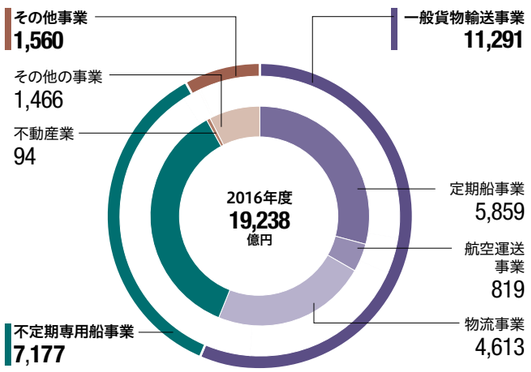
**日本郵船グループの技術開発は
さまざまな価値創出や課題解決につながっています。**

海運におけるデジタル化は、船舶の安全性、運航の効率性を高めるのみならず、より優れた環境対応を可能にし、社会価値の創出に寄与するものとDNV GLは考えています。日本郵船グループの活動は、こうした開発の最前線にあると認識しています。日本郵船グループとDNV GLが協働して進めているIoTデータ収集に関する取り組みでは、すでにその有用性や価値が明らかになってきており、さらに開発を進めていくことで、我々は海運業界全体に利益をもたらすものと確信しています。

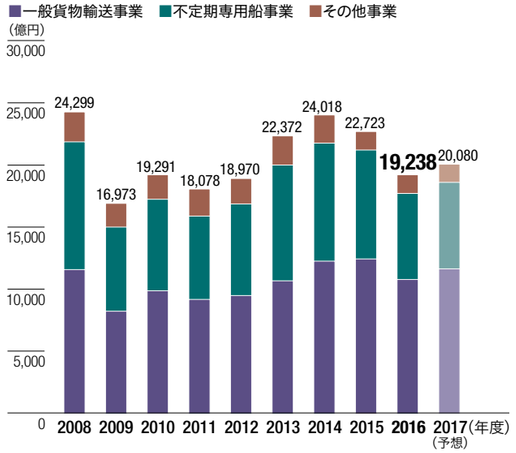
また、日本郵船グループの事業活動は、SDGsにも広く関係性があり、輸送コストの削減や物流の効率化を推進するとともに、途上国市場へのアクセス改善やCO_2排出量の低減にもつながっています。DNV GLは自社のレポート（The Future of Spaceship Earth 2016年版）において、日本郵船グループの活動がSDGsに寄与していることを紹介しています。（https://www.dnvgl.com/technology-innovation/spaceship-earth/index.html）

Remi Eriksen
CEO and President
DNV GL

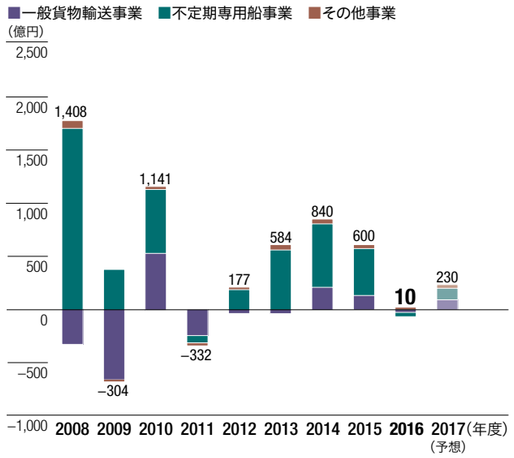
セグメント別売上高
（億円）



売上高



経常損益



一般貨物輸送事業

コンテナ船運賃低迷により減収、
2017年度は改善見込み

定期船事業は、第1四半期にコンテナ船のスポット運賃が史上最低水準まで下落したものの、韓国船社破綻の影響や荷動きの増加により需給バランスが改善し、北米・欧州航路では市況の緩やかな回復が見られました。中南米航路でも需給バランスが改善しましたが、アジア航路は厳しい市況が続きました。こうした市況への耐性を高めるべく、積載効率・燃費効率に優れた新造大型船の投入、既存船舶改造による燃料消費量削減、効率的な配船による船費や運航費の削減、効率的なコンテナ運用による粗利向上に努めました。国内外コンテナターミナルの取扱量は前年比で増加したものの、コンテナ運賃低迷により定期船事業全体では前年度比減収となり損失を計上しました。

航空運送事業は、上期は厳しい状況が続きましたが下期は荷動きが活発化し、機材の発注キャンセルに伴う為替差益の計上もあり、前年度比減収増益となりました。

物流事業では、航空貨物・海上貨物ともに大きく取扱量を伸ばしましたが、中国を中心にアジアで厳しい事業環境が継続し、航空貨物取扱事業の粗利が低下しました。ロジスティクス事業では、米州における内陸輸送の仕入れ環境の改善が見られず、アジア新興国の経済成長鈍化の影響も受け力強さに欠けました。内航輸送事業の荷動きは好調に推移しましたが、物流事業全体の業績は前年度比減収減益となりました。

2017年度、定期船事業の市況は緩やかな回復基調が継続する見込みです。物流事業、航空運送事業は堅調に推移すると予測しています。

不定期専用船事業

厳しい状況が続いたものの2017年度は緩やかに回復

自動車輸送部門では、資源価格の下落を背景に、主に資源国向けの輸送需要が伸び悩み、輸送台数は前年度を下回りました。このような厳しい状況下、減速航行による運航費削減に努めるとともに、解撤売船や返船により輸送効率の改善に努めました。自動車物流は、中国やインドを中心とした既存事業は概ね順調に推移し、次の成長市場とみなされるケニアやベトナムで現地企業と完成車物流会社の共同設立に合意しました。

ドライバルク部門では、船舶の解撤と鉄鉱石や穀物などの荷動きが増加した一方で新造船竣工も続き、船腹過剰状態の解消には至りませんでしたが、需給ギャップは縮小傾向に向かいました。このような状況下、長期契約の獲得に努めるとともに、最適運航によるコスト削減、貨物の組合せや配船の工夫によりバラスト航海を減らすなど、収支改善に努めました。

リキッド部門では、VLCC（大型原油タンカー）は荷動きが堅調だったものの新造船の供給圧力が強かったこと、石油製品タンカーは東西荷動きが減少したこと、LPG船は東アジア向け貨物の積出地が米国から中東に移り輸送距離が減少したことから、いずれも市況が悪化しました。LNG船は長期契約に支えられ順調に推移。海洋事業はFPSOが新たに2隻稼働し、ドリルシップやシャトルタンカーは順調に稼働しました。

これらの結果、不定期専用船事業全体では前年度比減収となり、損失を計上しました。2017年度は、ドライバルク部門の市況は緩やかな回復基調、リキッド部門の市況は横ばい、自動車輸送部門は当期並みの輸送台数を想定しています。

その他事業

不動産は大幅増益、事業全体では若干の減収

不動産業は、市況は堅調で新たな賃貸物件の稼働も順調でした。また不動産信託受益権の売却益等を営業外収益に計上し、前年度比で大幅な増益となりました。船用品販売事業は好調に、客船事業は堅調に推移した一方、船舶用燃料油販売事業は為替等の影響もあり厳しい状況が続き、また資金調達に係る一時費用の計上もあり、その他の事業全体では前年度比で減収となり損失を計上しました。

2016年度ハイライト

●一般貨物輸送事業 ■不定期専用船事業 ◆その他事業

2016年7月
■ブラジル沖で3隻目のFPSOが原油生産を開始

2016年8月
●インドネシアの新コンテナターミナルが操業開始

2016年9月
■メキシコ湾で4隻目のFPSOが原油生産を開始
■LNG燃料供給・販売に関する全世界ブランド「Gas4Sea」を発表
■世界初LNG燃料の自動車専用船「AUTO ECO」が竣工（→P36）

2016年10月
●定期コンテナ船事業の3社統合を決定（→P13）
■ケニアにおける完成車物流会社の設立に合意

2016年11月
●米国ニューヨーク/ニュージャージーで最大規模のコンテナターミナルへ出資
●冷凍コンテナ4,700本（うちCAコンテナ600本）を調達し本格投入（CAコンテナは果物や青果物輸送に使用）
■インドPetronet LNG社向けLNG船「PRACHI」竣工

2016年12月
■ベトナムにおける完成車物流会社の設立に合意
■米国キャメロンLNG プロジェクトの新造LNG船の共同保有を決定
■LNG燃料の自動車専用船「AUTO ENERGY」が竣工（→P36）
◆飛鳥II「日本一周グランドクルーズ」が「クルーズ・オブ・ザ・イヤー2016」優秀賞を受賞

2017年1月
◆飛鳥IIが「クルーズシップ・オブ・ザ・イヤー」25年連続第1位

2017年2月
■LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」が竣工（→P37）

事業別成長戦略

一般貨物輸送事業

定期船事業

新アライアンスのもと コンテナ船のサービスを向上

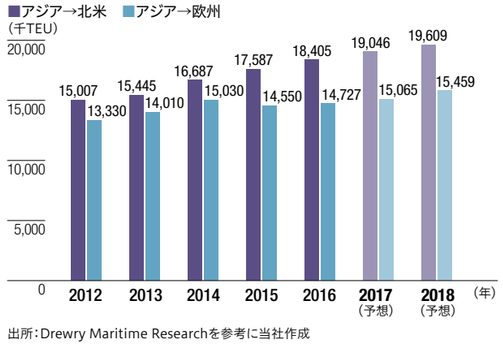
2016年度上期まで低迷していた運賃は秋口から回復基調となりました。北米・欧州航路の荷動きがわずかながらも増加するなか、当社は一部サービスの休止や不採算航路からの撤退などの合理化を進め、収支改善に努めました。2017年度は、大型船の竣工が続くため需給ギャップの改善には至りませんが、運賃は緩やかに上昇する見込みです。

2017年4月に、当社および㈱商船三井、川崎汽船㈱の邦船3社とドイツのハパックロイド、台湾の陽明海運の5社で組成した「ザ・アライアンス」の新サービスを開始しました。「ザ・アライアンス」は、約240隻のコンテナ船で75を超える直接寄港地と32の広範なサービス網を持ち、北米・欧州航路ともに2割を超えるシェアの船腹量を持つ3大アライアンスの一つとなりました。また、昨年夏の韓国船社の経営破綻などの事象に鑑み、「ザ・アライアンス」は業界初となる信託ファンドを設置しました。これにより、参加船社が突然深刻な財務状況に陥った場合でも、荷揚げ港までの輸送を保証します。この新アライアンス体制での積高増加と年間契約運賃の改善により、2017年度の収支改善を図ります。

また、当社は15隻の14,000TEU型新造コンテナ船を欧州航路へ順次投入しており、同シリーズ船からさまざまな実航海データを集積・分析することで、経済性のみならず船舶の安全性の向上に役立てています。

なお、当社は邦船2社との定期コンテナ船事業の統合を決定しました。2018年4月からのサービス開始に向けて、現在、準備を進めています。

コンテナ荷動き



出所：Drewry Maritime Researchを参考に当社作成

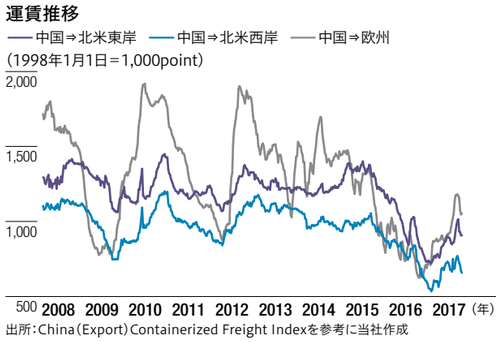
コンテナターミナルのネットワークを強化

2016年の国内・海外ターミナルの取扱量は前年と比べ大幅に増加しました。取扱量、拠点数ともに年々拡大しています。

当社が共同参画したインドネシアの新コンテナターミナルは、大型コンテナ船にも対応可能な大水深ターミナルであり、環境に配慮した荷役機器を装備、2016年8月に操業を開始しました。また、同年11月に、当社はニューヨーク・ニュージャージー港でターミナルを運営する事業会社の株式の20%を取得しました。同ターミナルは、今後、中国から東南アジアへの生産拠点シフトによるスエズ運河経由北米東岸向け貨物の増加や、パナマ運河拡張に伴う船舶の大型化による取扱量の増加が期待できます。

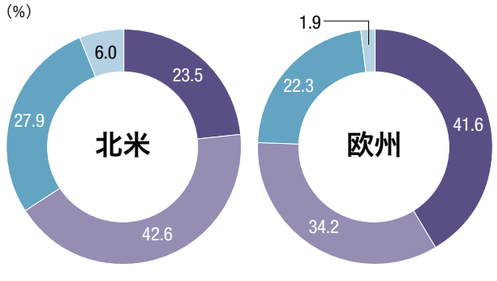
今後も、定期コンテナ船事業とのシナジー効果を発揮し、グローバルなコンテナターミナルのネットワーク強化に取り組みます。

運賃推移



出所：China(Export)Containerized Freight Indexを参考に当社作成

基幹航路(北米・欧州)における メガキャリア／アライアンスのシェア



■2M+HMM：Maersk, MSC, HMM
■Ocean Alliance：CMA CGM※1, COSCO, Evergreen, OOCL
■The Alliance:Hapag-Lloyd※2, K-Line, MOL, NYK, Yang Ming
■その他

※1 CMA CGMはAPLを含む　※2 Hapag LloydはUASCを含む

航空運送事業

貨物専用機の強みを活かし 収益改善に注力

2015年12月から悪化した航空貨物市況は2016年9月頃から回復し、IT関連や機械などの荷動きが活発化しています。

半導体製造装置のような大型貨物は、貨物専用機でしか運ぶことができません。また、貨物便は夜間出発が多いことから、出発日夕刻に荷受けした貨物が翌朝には欧米へ到着することも大きな強みです。日本貨物航空㈱は、こうした強みを活かし、一般貨物のほかに半導体関連装置、ジェットエンジン、完成車、美術品などの特殊貨物の輸送に注力しています。また、同社は収益改善に向けて、エンジンの出力を適切に制御するディレート値の向上に取り組んでいます。この値が改善するとエンジン整備のサイクルを適正化することができ、大幅なコスト改善を図ることが可能となります。このほか、ロードファクター(積載率)の向上などの収支改善策を着実に実行していきます。

同社は、2017年に2機の発注キャンセルを行ったことで機材の発注残がなくなり、12機の運航体制となりました。この体制は適切なキャパシティであると捉えており、効率性と採算性の向上を今後の課題として注力していきます。

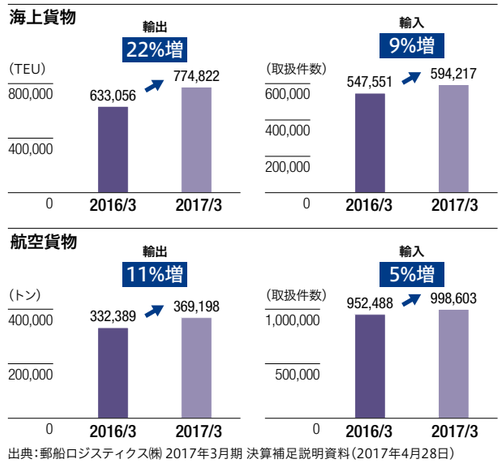
物流事業

海上貨物は計画通りに進捗、 航空貨物は苦戦

2016年度、当社グループの物流事業の中核を担う郵船ロジスティクス㈱の航空貨物取扱事業、海上貨物輸送事業はともに取扱量が大幅に増加しました。

海上貨物事業の収支は計画通りであったものの、航空貨物取扱事業、ロジスティクス事業においては仕入れ環境の改善が見られず、全体として減収減益となりました。2017年度は比較的堅調に推移する見込みです。

海上貨物・航空貨物の取扱高



出典：郵船ロジスティクス㈱ 2017年3月期 決算補足説明資料(2017年4月28日)

2025年までの中長期計画を策定

同社は、2017年4月に、2025年に向けた成長ロードマップとして新たな中長期経営計画「TRANSFORM 2025」を発表しました。Vision、Mission、Valuesを再定義し、四つの基本戦略を打ち出すとともに、2025年度に向けて、グループ総合力の体系構築、人材育成と組織能力強化、成長領域への投資、業務品質の強化、スケール拡大によるグローバルプレゼンス向上などを重点テーマに掲げ、事業別戦略、地域戦略を策定しました。

同社は、3年後の2019年度決算において、売上高5,700億円、営業利益140億円を目指します。販売拡大、粗利改善、業務改革の効果により、営業利益は2016年度実績から約100億円の増益を見込んでいます。また、目標最終年度である2025年度の数値目標として、同社の連結売上高8,800億円、営業利益350億円、海上貨物取扱量170万TEU、航空貨物取扱量71万トンを掲げています。

不定期専用船事業

自動車輸送部門

需要に合わせて船隊を整備

2017年の完成車の海上輸送台数はほぼ前年並みの見込みです。世界全体の自動車販売台数9,000万台のうち約3割が海上輸送されており、販売台数・輸送台数は今後も年2～3%伸びていくと予想しています。ただし、自動車メーカーの適地量産が進み、域内輸送は活発化する一方、長距離輸送は減少する傾向にあります。

当社の完成車輸送台数は、2016年度が約340万台、2017年度は約360万台を見込んでいます。2016年度末の運航船隊は111隻であり、前年度末から8隻減りました。需要減少に合わせて用船の返船や高齢船の解撤を行った結果、足元の需給はほぼバランスしています。この運航規模はお客さまの要請に十分お応えできるレベルであり、現在の当社グループの船隊は船齢が若いことから、当面は新規の船隊整備計画はありませんが、将来の需要を見極め、必要に応じて短期用船や船隊リプレースの検討を慎重に進めます。また、新造時には、ポストパナマックス型やLNG燃料自動車専用船なども含め、最適な船隊整備を検討します。

また、日本はもとより、欧米発の背高重量貨物の輸送を強化し、従来の建機・重機・農機に加え、鉄道車両の輸送にも力を入れていきます。

世界の主要船社　自動車専用船隊ランキング（2016年12月31日現在）

ランキング	会社名	隻数	シェア(%)	キャパシティ(台数)	シェア(%)
1	日本郵船	108	15.6	642,000	16.2
2	商船三井	99	14.3	580,000	14.6
3	川崎汽船	78	11.3	447,000	11.3
4	EUKOR	67	9.7	449,000	11.3
5	GRIM	56	8.1	242,000	6.1
6	WWL	54	7.8	365,000	9.2
6	GLOVIS	54	7.8	337,000	8.5
8	HAL	46	6.6	304,000	7.7
9	NMCC	9	1.3	46,000	1.2
9	NEPTUN	9	1.3	34,000	0.9
9	ECL	9	1.3	32,000	0.8
12	SCC	8	1.2	44,000	1.1
12	トヨフジ海運	8	1.2	42,000	1.1
14	ARC	5	0.7	28,000	0.7
14	COSCO	5	0.7	22,000	0.6
ー	その他	78	11.3	352,656	8.9
	合計	693		3,967,000	

出典：Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2016"
備考：キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としています。

自動車物流事業のさらなる進化

当社グループの自動車物流事業の2016年度の取扱台数はROROターミナル約700万台、内陸輸送約400万台の合計1,100万台でした。2017年度はさらなる増量を見込んでいます。海外拠点の整備はほぼ完了し、今後はそれぞれの拠点でのサービス品質の向上や、地域を超えたノウハウの共有などに軸足を置きます。新たな自動車生産・輸出拠点であるメキシコ・インドの展開に加え、アジア域内物流の活発化が見込まれ、タイやフィリピンなどの先行地域での経験を他国に横展開します。中国では4大ROROターミナルの運営に参画しています。欧州ではジーブルージュ港を中心にROROターミナルの取扱台数が年間220万台まで増加し、輸出入完成車の一大物流拠点となっています。さらに、アフリカでは東アフリカの物流ゲートウェイとしての発展が期待できるケニア・モンバサ港に日仏3社共同で完成車物流会社を設立しました。今後、南アフリカの拠点も含め北・西アフリカへの進出も見込んでいます。

また、ROROターミナル、内陸輸送やPDIサービスの提供に加え、現場力とグローバルネットワーク、高度な品質管理ノウハウとITを融合して、お客さまのニーズを先取りした革新的な物流ソリューションの提案を進めていく考えです。さらに、自動車生産部品・補給部品物流で豊富な経験を持つ当社グループの郵船ロジスティクス㈱との協業も世界規模で発展させていく予定です。

日本郵船グループ自動車物流拠点（2017年4月現在）

ドライバルク部門

回復基調を見据えて船隊構成を最適化

2016年前半、ドライバルクの市況は未曾有の低水準となりましたが、後半は回復基調となりました。同年の世界の粗鋼生産量は大台の16億トンを上回り、前年比0.7%増でした。中国では、高品位な海外産を輸入する傾向が活発化したため、鉄鉱石輸入は前年比7.5%増、石炭輸入は同25%増となりました。鉄鉱石輸入量は超えることが困難と思われた10億トンの壁を突破しました。2017年度以降は、ブラジルと豪州の鉄鋼石の増産が予定されており、その半数程度は中国向けの需要になると予想され、引き続き堅調に推移すると見込んでいます。

一方、供給面では高齢船の解撤が進展し、新造船の竣工もピークを越えたことから、需給ギャップが解消されつつあります。2018年末までのケープサイズの新造発注残は130隻程度ですが、2019年は30隻を下回り、2020年は数隻程度となることから、供給圧力が弱まり需給バランスが改善する見込みです。現在の当社グループのドライバルカーの船隊構成は、貨物契約に照らし合わせてバランスが取れているものの、今後の市況動向を見据えながら、用船の解約などを慎重に判断していきます。

東南アジアの需要増加に合わせて海外体制を強化

国内電力会社向けの石炭輸送は堅調なものの、電力自由化の影響などにより、長期の見通しが立たないことから用船契約期間は短期化の傾向にあります。一方で、ベトナムやインドネシアなど東南アジア各国では石炭火力発電所が多数計画されており、発電所向け石炭輸送量の増加が見込まれています。

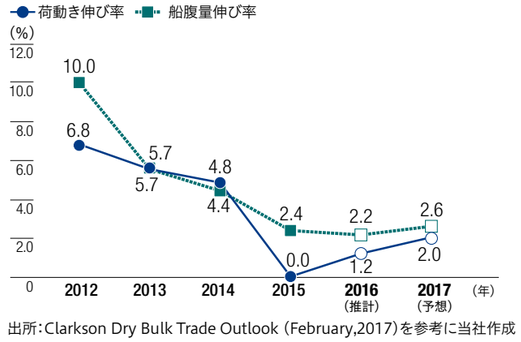
こうした動きに合わせて、2017年4月に海外顧客向けの営業や運航管理機能を担当する部署を新設しました。海外現地法人とも連携しながら、ケープサイズ、パナマックスの船型の枠組みを超えて、アジアの新興国をはじめとするグローバル市場開拓を強化していきます。

テーラーメイド型の顧客サービスを推進

当社では、独自開発のSIMS（＝船舶情報管理システム）を導入し、そのデータをモニタリングすることで最適運航の知見を蓄積しています。

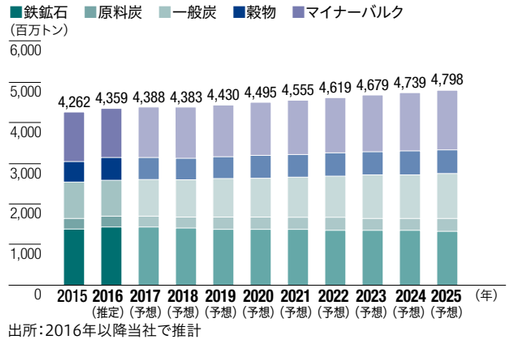
今後は、この知見を最大限に活用し、輸送の安定性を重視する鉄鋼メーカー、電力会社、製紙メーカー、資源会社などと長期契約の更改を進めていきます。さらに、お客さまの競争力向上につながる技術のあり方の追求や最適船型の提案など、テーラーメイド型のサービスを提供していきます。近年、高コスト船の縮減など守りに重きを置いてきましたが、2017年度は攻めに転じる年にしていきたいと考えています。

荷動き量・船腹量伸び率推移



出所：Clarkson Dry Bulk Trade Outlook（February,2017）を参考に当社作成

ドライバルク海上荷動き量と見通し



出所：2016年以降当社で推計

不定期専用船事業

リキッド部門

エネルギーバリューチェーンの あらゆる段階に関与し他社との差別化を図る

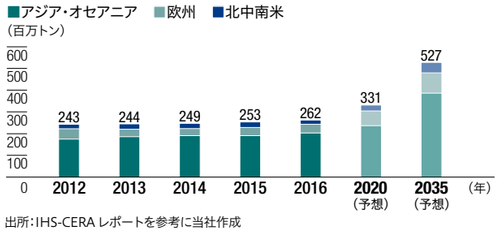
エネルギー需要は人口と生活水準に比例することから、今後も新興国を中心に増大すると見込まれます。先進国では再生可能エネルギーに一部置き換わりつつあるものの、2030年においても全体のエネルギー需要の約8割は化石燃料が賄うと予測されています。

こうしたなか、当社グループはエネルギーバリューチェーンの上流から下流まであらゆる段階に事業展開していくことを基本戦略としています。当社グループのエネルギー運航船隊は188隻、発注残も含めると200隻を超えます。これらの安全を担保する船舶管理・運航管理能力、船舶の設計段階から関与する技術力、ファイナンス組成力という強みを活かして、厳しい安全基準を求める海外オイルメジャーをはじめとする世界トップクラスのお客さまの要請に応えていきます。

LNG需要の伸びに応え着実に事業を拡大

今後、世界のエネルギー需要が増加するなかで、化石燃料のなかでは環境性能に優れたLNGの需要が最も伸びると予想されています。LNG輸送は長期契約が中心であることから、市況の影響を受けにくい安定型ビジネスと位置付けており、今後も着実な事業展開を図っていきます。現在のLNG市況は余剰感が強く、新規プロジェクトの立ち上がりが遅れているものの、2020年以降に東アフリカやインドネシア、ロシアなどのプロジェクト向け船腹需要は確実に増加すると予測されています。またシェールガス関連の新たなプロジェクトも検討されていることから、こうした船腹需要に応えるために競争力を高めていきます。

LNG取引量と需要見通し



出所：IHS-CERA レポートを参考に当社作成

上流から下流まで幅広く海洋事業を展開

資源開発の主戦場は陸上から海洋へ移行しており、海洋事業は安定収益の確保と差別化が図れる領域であることから、当社グループでは、積極的に事業拡大を進めています。

FPSOについては、当社グループが関与する4隻が稼動しています。例えば、2016年度にブラジル沖で生産を開始した3隻目のFPSOはブラジル国営企業であるペトロブラス社向けの20年契約であり、安定収益源となることを期待しています。今後も新規プロジェクトがあれば前向きに参画を検討していく予定です。また、当社が50%の株式を保有しシャトルタンカーの保有・運航事業を展開するノルウェーのKNOT社（Knutsen NYK Offshore Tankers AS）は、市場シェアの約4割を獲得し、世界トッププレイヤーの一角を占めています。なお、未参入のFSRU（浮体式LNG貯蔵再ガス化設備）に関しては、競争が激しくなっているものの、引き続き参入を検討しています。

LNG船保有隻数比較（2017年3月期中完工分まで）

会社名	隻数	保有キャパシティ（1,000 ㎥）	キャパシティシェア（%）
日本郵船	70	4,194	6.3
商船三井	71	3,897	5.8
川崎汽船	42	1,500	2.2
その他日本船主（海運＋商社）	57	1,311	2.0
韓国船主	27	3,483	5.2
Buyer（国内）	24	1,889	2.8
Seller / Buyer（海外）	110	12,106	18.2
QGTC	64	9,106	13.7
MISC	24	3,377	5.1
Teekay Shipping	32	3,461	5.2
Bergesen Worldwide	15	1,428	2.1
Golar	15	2,251	3.4
Gaslog	15	2,421	3.6
Marangas	24	2,997	4.5
Dynagas	11	1,683	2.5
中国	12	1,557	2.3
Sovcomflot	8	937	1.4
その他	88	9,078	13.6
合計	709	66,676	100.0

（当社調べ）
備考：LNG船は複数の会社で共有されるケースが多くあります。隻数については、共有持分にかかわらず、1隻として数えています。保有キャパシティについては、1隻に対する共有部分の割合に応じて按分計算しています。LNG船を改造したFSRUについては、関与隻数に含めていません。

船舶用LNG燃料の販売事業に注力

2020年から燃料油のSOx規制が強化され、さらに、CO_2排出量削減に向けた動きが進むなか、今後はLNG燃料がその有力なソリューションになると見込んでいます。

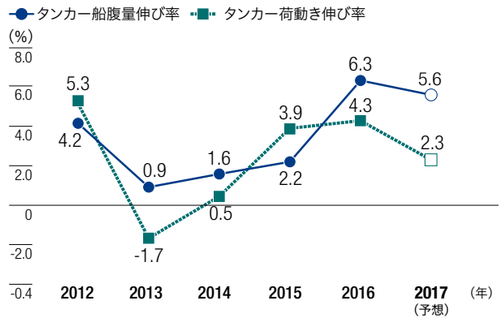
そのためLNG燃料時代に先駆けて、2017年2月にLNG燃料供給船を竣工し、ベルギーのジーブルージュ港を基点に欧州域内を航行する船舶へのLNG燃料供給を開始しました。当社グループ会社が運航するLNG燃料自動車専用船2隻もその対象です。

また、三菱商事㈱、フランスのENGIE社と共同で、船舶向けLNG燃料供給・販売の全世界ブランド「Gas4Sea」を立ち上げ、LNGを燃料とするフェリー、客船、RORO船などに向けて営業活動を進めています。日本国内においても船舶用燃料のLNG化の検討が活発化していることから、事業展開を図っていきます。

タンカー事業での適正な船隊整備を推進

大型原油タンカー（VLCC）については、従来通り、国内外のお客さまとの長期契約中心の安定的なビジネスモデルを維持していきます。プロダクト（石油製品）船は、先進国で製油所の統廃合が進み、荷動きの拡大が予想されることから、船腹需給予想に基づき、マーケットに合わせた適正規模の船隊整備を進め、収益を確保していきます。大型LPG船（VLGC）については、米国のシェール革命を機にLPGのマーケットが拡大していることから、これに合わせて船隊を拡大していく考えです。

荷動き量・船腹量伸び率推移



出所：Clarkson Oil &Tanker Trades Outlook（May, 2017）を参考に当社作成

海洋事業・LNGのバリューチェーン

フロー	日本郵船グループの提供サービス		
探査・探鉱 → 開発・採掘	ドリルシップ（ちきゅう）	ドリルシップ（ETESCO TAKATSUGU J） 当社38%出資。 2012年4月から最長20年にわたり ブラジル沖で大水深掘削サービスに従事	
生産設備 → 生産・貯蔵	FSO 浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備	FPSO 浮体式海洋石油・ ガス生産貯蔵積出設備	Wheatstone LNG Project（豪州） 米シェブロン社などが 豪州で推進するLNGプロジェクトに 商社および電力会社と共同参画
域内輸送	シャトルタンカー シャトルタンカーの運航を手掛ける世界シェア2位のKnutsen NYK Offshore Tankers（KNOT）社に対し50%を出資		
精製・液化・貯蔵	Cameron LNG Project（米国） 天然ガス液化事業に参画。2018年のLNG生産開始を目指す		
輸送	LNG船	タンカー	
お客さま	FSRU（浮体式LNG貯蔵再ガス化設備）参入検討	LNG燃料船	

■ 参入済み ▒ 参入検討

特集1　LNG関連事業の展開

次世代燃料LNGの普及・活用に貢献

日本郵船グループは、従来の主な船舶用燃料である重油に比べて環境性能に優れるLNGに着目し、LNG輸送のみならずLNGを燃料とする船舶（LNG燃料船）の運航やLNG燃料の供給・販売にも事業を拡大。多方面からLNGの普及に貢献しています。

LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」
北海・バルト海を航行するLNG燃料船へ供給

社会の要請・期待

環境規制が強化されるなか、LNGに対する期待が高まる

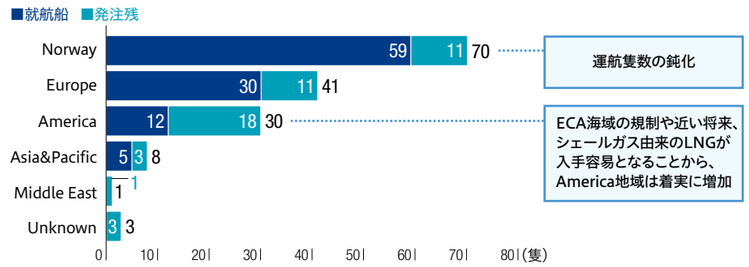
昨今、気候変動や地球温暖化、大気汚染といった環境問題が国際的な社会課題として認識され、世界中で環境に関する法規制が厳格化しています。海運業においても、船舶から排出される硫黄酸化物（SOx）、窒素酸化物（NOx）、二酸化炭素（CO_2）に対する規制が強化されています。特に、燃料油のSOx規制については、2015年1月からは北海・バルト海・北米領の規制海域（ECA）で使用可能な燃料の硫黄分濃度の上限が1.0%から0.1%に引き下げられ、2020年1月以降は一般海域でも0.5%に強化されることが決定しています。

こうした環境規制への対応策として注目を集めているのが、環境性能に優れ、SOxを全く発生させないLNGです。現在、LNGを燃料とする船舶の運航エリアは、先駆者であるノルウェーから欧米へと広がりをみせており、規制海域内を航行する船舶のLNG燃料化が進んでいます。今後のLNG燃料の普及には、供給インフラの整備・充実が課題となっています。そのためシンガポールや横浜をはじめ世界の主要港において、LNG供給拠点のインフラ整備プロジェクトが進展しています。

重油とLNG燃料の比較

SOx 100%削減	NOx 最大80%削減
CO_2 30%削減	PM 100%削減

LNG燃料船の地域別運航状況（発注残含む）



出所：日本海洋科学㈱集計資料を参考に当社作成（2017年2月末現在）
※船舶の内訳は、フェリー、PSV、商船（タンカー、コンテナ、バルカーなど）、浚渫船など
PSV=洋上で稼働するリグなどに資機材や燃料を輸送するための船舶
浚渫船＝河川や航路を含む港湾の水深を確保するため海底の泥などを引き上げる機能を有した船舶

日本郵船グループのアプローチ

LNG輸送事業の知見を活用し、LNG燃料船や燃料の供給・販売に進出

当社グループは、1983年の日本・インドネシア間のLNG輸送開始を皮切りに、その輸送網を拡大してきました。安全運航を何よりも最優先とし、船舶管理、運航管理、船舶設計の技術、ファイナンス組成に関する知見を強みとして、30年以上にわたりお客さまとの強固な信頼関係を構築してきました。LNG輸送は、専門的かつ高度なノウハウが必要です。当社グループは、LNG船の運航を通じて培った豊富な知見を活用し、LNG燃料タグボート、LNG燃料自動車専用船、LNG燃料供給船を竣工させてきました。さらに、国内外のパートナーと連携したLNG販売事業にも参画しています。

今後、遠洋航路を航行し大量のLNG燃料を消費するユーザーが出現すると予想されています。そこで当社グループは、陸側のインフラおよび海側からの燃料供給の整備に関し、国が主導するLNG供給拠点整備検討会へ積極的に参画しています。今後も船舶用燃料の販売事業の拡充とともに、多方面からLNG燃料の普及を進めていきます。

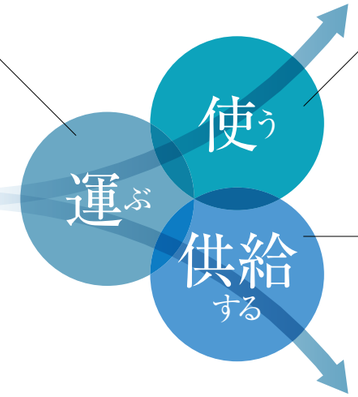
LNG輸送のノウハウを蓄積

30年以上のLNG輸送事業を通じて、船舶管理・運航管理、お客さまとのパートナーシップなど、さまざまなノウハウを蓄積しています。

●完全子会社による船舶管理
完全子会社が船舶管理を担い、安全運航と質の高い輸送品質を保持

●国内外パートナーとの関係構築
LNG輸送で築いたオイルメジャーを含む国内外の企業との強力なパートナーシップ

●エネルギー部門の海外拠点整備
LNG関連事業のグローバル拠点を英国・シンガポール・米国に整備



先進的な技術開発

重油とLNGを燃料として使用できる二元燃料（Dual Fuel）エンジンを搭載したLNG燃料船を建造。運航経験を活かし、先進的な技術開発に取り組んでいます。

LNG燃料販売事業の強化

海運企業にとって、燃料価格の上昇は収支を圧迫する要因となります。当社グループがLNG燃料の販売事業を手掛けることにより、需要と供給の両面を持つことから、ヘッジの効果が期待できます。

日本郵船グループのLNG関連事業の拡大

1983年
運　LNG輸送事業スタート

日本の電力・ガス会社とともに事業を開始。現在は、世界中に事業領域を拡大。

2015年
使　日本初のLNG燃料タグボート「魁」

従来型のタグボートと同等の船型と操船性能を維持しつつ、優れた環境性能を実現。

2016年
使　LNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」「AUTO ENERGY」

世界初のLNG燃料自動車専用船が2隻竣工。SOx規制が厳しい欧州海域へ投入。両船舶は耐氷仕様（"IA Super"アイスクラス）を採用。
出所：UECC Service Network Planning 2017を参考に当社作成

供給　「横浜港LNGバンカリング拠点整備方策検討会」参画

施設計画や安全性の確保など各課題を検討。
写真出典：2016年12月　国交省作成「横浜港LNGバンカリング拠点整備方策検討会とりまとめ」p.21

供給　全世界向けLNG燃料販売事業の立ち上げ

仏ENGIE社、三菱商事㈱とともに、船舶用LNG燃料の供給・販売事業に参画。LNG燃料船に向けた営業活動を推進。

2017年
供給　LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」

新造船として世界初のLNG燃料供給船。「AUTO ECO」「AUTO ENERGY」も供給の対象。

特集2　自動車産業の変化と日本郵船グループのビジネスモデル

これまでもこれからも自動車産業を支える当社グループの取り組み

世界の自動車産業の物流ニーズが多様化・複雑化するなか、当社グループは海上輸送に加えて、RORORターミナル運営や内陸輸送網の整備、PDIなど多彩なサービスを展開しています。高度な輸送技術と品質管理能力を駆使し、自動車産業のサプライチェーンを支えています。

自動車専用船「ZEUS LEADER」

需要の拡大と多様化
成長する自動車産業と物流市場

1969年に、当社は自動車輸送事業に本格参入しました。1985年のプラザ合意以降、日系自動車メーカーが海外での現地生産に舵を切り、当社も海外生産拠点からの輸出に対応するため三国間輸送に進出しました。さらに、自動車メーカーのグローバル展開に合わせて、世界各地でのRORORターミナル運営や内陸輸送、PDIなどの高付加価値サービスを拡充し、自動車生産工場から販売店までの一貫した輸送サービスを展開しています。また、近年はLNGを燃料とする自動車専用船を竣工させるなど、環境面からも自動車産業のサプライチェーンに貢献しています。

世界の自動車生産台数は2020年に1億台に達し、中国、インド、メキシコを中心に中長期的に増産する予想であり、新興国での需要増加も見込まれています。当社グループでは、今後も多様化する物流ニーズに合わせて、事業展開を進めていきます。

自動車専用船隊108隻

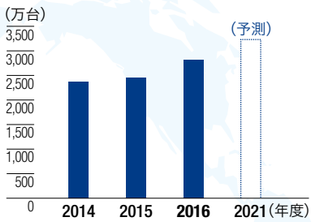
シェア※16.2%　世界第1位

（2016年12月現在）※シェアはキャパシティ（台数）

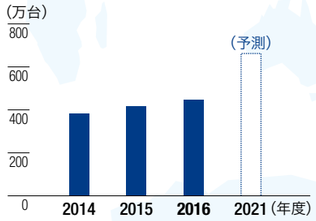
自動車物流：21カ国41拠点で展開

（2017年4月現在）

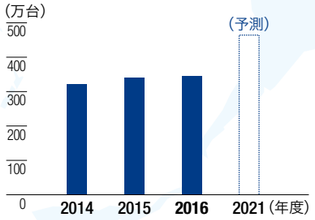
中国の自動車生産台数



インドの自動車生産台数



メキシコの自動車生産台数



出所：2014-2016年は各国自工会、2021年は当社推計

日本郵船グループの
自動車輸送事業の変遷

1960年代

●自動車輸送事業参入

自動車専用船「神通丸」

1990年代

●三国間輸送※への本格進出

タイにおける自動車の荷役風景

※ 三国間輸送
日本発着航路以外の多国間の貿易航路における輸送業務

2000年代

●RORORターミナル運営、内陸輸送、PDIなどの自動車物流事業に参入
●環境負荷の低い船舶の建造

トラックによる内陸輸送

自動車産業のサプライチェーンを支える日本郵船グループの一貫輸送サービス

日本郵船グループのアプローチ
技術革新と人材力で競争優位性を追求

事例　高品質な輸送技術の推進

「安全荷役」を徹底

自動車輸送部門では、約45年の歴史のなかで品質管理を最優先としてきました。自動車は、船舶へ自走による積み付け・積み下ろしを行うため、僅かな傷も付けることのないよう、運転からドアの開閉に至るまで丁寧な作業が求められます。そのため、荷役会社や現場管理者などの関係者が一丸となり安全荷役に取り組む必要があります。

当社グループでは、国内外に安全荷役推進委員会※1を設置し、安全意識の向上を図っています。2016年度、国内の荷役作業においては、年間事故発生率0.65PPM※2という実績を残しました。

輸送品質と効率のさらなる向上を目指し、長年培った経験・ノウハウとビッグデータを駆使し、工場から販売店までの安全確実な一貫輸送を提供します。

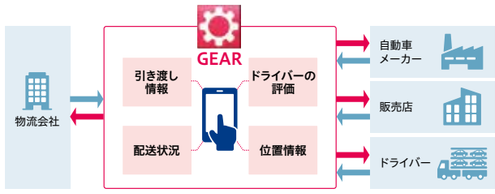
※1 安全荷役推進委員会
国内外のグループ会社および各地域の作業監督・作業会社から構成される安全作業推進を目的とした委員会。
ベストプラクティスや事故情報などの共有、課題解決型ワークショップなどを実施
※2 PPM
1PPM=0.0001%。0.65PPMは155万台に1件の事故発生率

事例　携帯アプリで課題解決

IoT活用による革新的ソリューションの提供

当社、㈱MTI、㈱NYK Business Systemsならびに㈱ウェザーニューズ、㈱構造計画研究所の5社でシンガポールに共同設立したSymphony Creative Solutions社は、海運物流事業における革新的ソリューションの開発・提供を目的とし、「既存業務の効率化＋αの価値を生み出す」ことを製品開発にあたってのポイントの一つとして掲げています。

自動車内陸輸送のトラックドライバー向け携帯アプリである“GEAR”は、今まで困難であったドライバーとオペレーター間でのタイムリーな情報共有により、オペレーションの効率化と、お客さまへのサービス向上につながります。また、GEAR導入により、ドライバーの所在や故障・事故などの情報共有が容易になることから、ドライバーのパフォーマンスを公正に評価し、モチベーション向上につながることを期待しています。



事例　将来を担う人材を育成

日本品質を身に付けたナショナルスタッフを世界各地の人材育成に活用

当社グループは完成車を扱うターミナル、内陸輸送、保管管理に関するノウハウと高品質なオペレーション技術に加え、長年にわたって「改善意識」をナショナルスタッフに根付かせてきました。こうした日本品質を身に付けた人材が世界各地で活躍しています。

アジア地域では、人事交流により豊かなノウハウの移転と組織活性化を図っています。2017年にはインド現地法人（NALI社）と南アフリカ駐在事務所のマネジメント層の交換人事や、インド現地法人のオペレーションマネージャーのケニア合弁会社への派遣など積極的な人事交流を実施しました。

今後も、グローバルな事業展開に合わせて、世界各地で新規事業運営を担う人材を育成していきます。

NALI社オペレーションマネージャーと現場スタッフ

片山 善博
当社 独立社外取締役
（非常勤、独立役員）
早稲田大学公共経営大学院
教授

岡本 行夫
当社 独立社外取締役
（非常勤、独立役員）
㈱岡本アソシエイツ 代表取締役
三菱マテリアル㈱ 社外取締役
㈱エヌ・ティ・ティ・データ
社外取締役

社外取締役対談

激動する世界情勢を的確に捉え 絶えざる自己変革を通じて新たな成長のステージへ

日本郵船は、さまざまな領域で活躍されている有識者を社外取締役、社外監査役に招聘し、客観的な視点とそれぞれの専門性を活かして経営を監督していただいています。今回は、社外取締役2名をお招きし、当社の事業や経営に対する評価、課題などについて語り合っていただきました。

Q 日本郵船グループに対する率直な印象や意見をお聞かせください。

片山　私が社外取締役として常に意識しているのは、一般株主や機関投資家の視点で考えるということです。外部から見た時に、素直にどんな疑問や意見を持つだろうか、あるいは説明が足りないんじゃないか、理解しにくいのではないかと感じた点を臆せず申し上げるようにしています。

現在、就任から2年目に入ったところですが、これまでいろいろ新鮮な発見がありました。まず印象に残ったのが、海運業の奥深さです。船舶でモノを運ぶという事業を展開するうえで、お客さまのニーズや同業他社の動き、市況や燃料コストの変動などをキャッチすることはもちろん必要ですが、当社グループの場合はそれだけにとどまりません。例えば、米国、欧州、アジア、中東などの世界情勢やメーカーの工場立地といった経済動向に加えて、政治や外交の動きなど、目配りすべき対象が非常に多い。順調に事業を進めていくためには、多方面のありとあらゆる情報を仕入れて、的確に判断するという作業を強いられるわけですから、とても大変だと思います。

岡本　おっしゃる通り、海運業は難しい産業です。自分で需要をつくり出すわけではなく、お客さまの要望により決まっていくものですから、どうやって最適かつコスト競争力のある物流サービスを提供できるかを考えていかなければなりません。

世界の構造変化の大きな部分は、最終的にモノの輸送となって表れてきます。いわば海運業は、世界の経済活動に敏感に反応する「温度計」のようなものです。ですから、世界中の事象に目を配らなければいけないわけです。

Q 日本郵船グループが今後の企業像を描くうえで、どのような点を注視すべきだとお考えでしょうか。

岡本　まずは世界情勢の変化を捉えていくことです。今は、1989年のベルリンの壁の崩壊に続く東西ドイツ統合、ソ連の崩壊などをきっかけとして起きた変化の時期に次ぐ大激変期ではないかと感じています。

具体的な事象としては、中国、東南アジアをはじめとする新興国の台頭による市場の拡大があります。かつてはOECD加盟国の10億人くらいが世界における主要なマーケットでしたが、現在では世界のGDPの半分くらいを新興国が占めるようになりました。またグローバリゼーションによる人・モノ・カネ・情報のボーダレス化が進み、世界が一つになってきました。

それに対する反発、揺り戻しの動きも起こりつつあり、商流や物流も大きく変わっていきます。当社グループは、モールド（型）を一つに定めることなく、常に変わり続けなければならないということですね。

片山　昨今は、どちらかというと自由貿易に対して制約をかけるような、いささか後ろ向きの傾向がありますが、これまでの歴史を振り返れば、やはり自然体で自由な貿易は世界にとってプラスだと思います。

自由な貿易を持続させ進展させることは、世界平和につながり、人々の豊かな生活に結び付き、ひいては当社グループの事業にもよい影響を与えるはずです。国際政治や外交など多様な要素が関わる問題なので、当社グループの努力だけで実現できるわけではありませんが、そうした社会的な意味を意識しながら、直接的・間接的に働きかけるような活動をしていくことが重要であろうと考えます。

岡本　次に、世界経済の構造変化を見ることも重要です。世界の人口が猛烈な勢いで増えています。現在、およそ12年ごとに10億人ずつ増えていますよね。有史以前から考えれば5,000年、6,000年という時間を経て10億人になったのが今は12年ごとに10億人であり、これはすさまじいことです。

これだけの人口を抱えた国々が経済成長していくと仮定すると、資源やエネルギー、クルマや電機、機械などの工業製品、食料品など、さまざまなモノが動きますから、消費する人は変わっても、絶対量としては新しい輸送需要が出てくると考えられます。ですから、モノの流れをきちんと押さえ、当社グループにとって有望な新市場の開拓や物流拠点、港湾の整備を進めていくことが重要です。

私は、当社グループはもう少し「地域研究」をすべきだと考えています。これから特に注目したい地域がアフリカです。新興国のなかでも爆発的な勢いで人口増加を続けている地域であり、遠からず20億人を超え、世界人口の約3分の1がアフリカ人になるともいわれています。よって、欧州の目は半分アフリカに向いています。

さらにエネルギー構造の観点からも申し上げますと、米国で発足したトランプ政権が石炭やシェールガス、シェールオイルの開発に積極的ということもあり、私は当面、化石燃料の重要性が大きく変化することはないものと見ています。

片山　環境面に着目しますと、環境の優位性の高さからLNGに力を入れているのはとてもよいことだと思います。当社グループは30年余り前からLNG輸送事業を展開してきましたが、近年ではLNGを燃料とする船舶や、LNG燃料供給（バンカリング）事業の展開にも力を注いでいます。国内では横浜港で、LNG燃料供給拠点のモデルケースとして行政などとともに研究を進めていることも評価できると思います。LNGを船舶の燃料に用いるには、船舶の構造変更や安全性の確立、法規制の整備など難しい課題が多いと認識していますが、今後も積極的にチャレンジを続けてもらいたいですね。

岡本さんが先ほど、新市場の開拓についてお話しされましたが、これに加えて既存のビジネスの高付加価値化を図っていくことも、これから欠かせないテーマだと思います。情報化が進み、どの地域でも同じモノがつくれる時代になったこと

で輸送の需要が減るケースもあるでしょうが、一方でそれが極めて難しく、だからこそ付加価値につながるモノもあります。その一例が食料品です。

私の知る事例として、鳥取県の研究機関が開発した「氷温貯蔵技術」があります。限りなく氷点に近い氷温域で貯蔵する技術であり、冷凍貯蔵と違って細胞膜破壊が起こらないので、新鮮なおいしさを失うことがありません。例えば、日本海で水揚げしたイカを冬眠状態にして水なしで輸送することができます。翌日、築地に到着したイカを水槽で常温に戻すと、元気よく泳ぎ出すのです。当社グループでは青果物の鮮度を長時間保持できるCAコンテナによる輸送に注力し、JA全農（全国農業協同組合連合会）などが注目しています。

こうしたモノを運ぶための技術革新に加えて、IoTなど先進技術と情報を絡めて新しいビジネスに結び付けることがとても重要だと思います。当社グループは、船舶や海洋に関する情報のみならず、政治、経済、気象といった、ありとあらゆる情報を絶えず収集しており、膨大なデータとそれにアクセスする人材を擁しています。いわば巨大な情報企業ですから、これらを有効活用すれば、従来になかったユニークなビジネスを創出できるのではないかと期待しています。

Q ビジネスチャンスを活かしていくためには、事業活動に伴うリスクの管理やグループ全体のガバナンス強化が問われますが、日本郵船グループのガバナンスに対する評価や今後の課題についてお聞かせください。

片山　ガバナンスに問題が生じると、どんなに規模が大きく歴史と実績を持った企業でも、あっという間に社会の信頼を失い、ブランドが崩れていきます。今の時代、役員はもとより一人ひとりの社員がガバナンスの大切さを徹底的に自覚、認識しなければなりません。

ガバナンスというと、個々の業務をモニタリングしたり、報告させたりするイメージがあります。もちろん、そうした管理強化も行っていくべきですが、私の経験から申し上げれば、一番肝要なのは、一人ひとりが常に「説明責任」を意識しながら行動することです。

大きな決断を下す場合だけでなく、日常の業務においても、後で自信を持って他人に説明できるかどうかを念頭において行動しなければなりません。さらに、それが独りよがりに

なっていないか、法令やルールなどの見落としがないかを確認するために、組織内での情報共有も必要です。

岡本　ガバナンスに関して申し上げると、私は遵法活動を徹底することがとても重要だと思います。当社では、社長以下、部長クラスまでの全員が参加する「独占禁止法等遵法活動徹底委員会」を2013年から年2回開催しており、私も出席しています。

当社グループのように、世界各国との取引、ビジネスが存在している会社は、世界中の法令、ルールに対応することが求められます。また、法律は進化していきますから、関係各国の法律動向などを把握しながら的確に対処していかなければなりません。また、現時点では違法でなくてもグレーゾーンにあるような商慣行が世界には存在していますので、そういうところにも目を配っておかなければいけません。

当社グループは、この非常に難しいタスクをよくやっていると思いますし、コンプライアンスについては折り紙つきだといえるのではないでしょうか。

Q 日本企業のガバナンスにおいては「取締役会の実効性評価」への注目が高まっています。日本郵船ではアンケートの集計結果を踏まえた分析・討議を実施していますが、取締役会の現状をどう評価されていますか？

岡本　取締役会における議論は活発ですし、討議時間も十分にとられています。一つ注文するならば、議論が「社外役員の質問や意見に、社内の人間が答える」という流れになりがちなことです。社内の立場からすれば、すでに経営委員会を通ってきた議題なので、取締役会で異論を挟む必要はないという考え方も理解できるのですが、社内取締役からももっといろいろな意見が出されてもいい気がします。

片山　私も同感です。取締役会というのは組織や管掌を超えたメンバーによるボード（会議）ですから、社内取締役の皆さんも他部門の事案に対してもっと活発に意見すべきだと思います。社内取締役のなかには、自身のキャリアのなかで複数の部門を経験されてきた方も多いはずです。同じ社内でも一定の距離を置いた立場にいる人の方が、傍目八目（おかめはちもく）で当事者より物事を冷静に見ることができるものです。そうした社内での意見交換がもっとあっていいのではないでしょうか。

また、取締役会で議論した内容や決議された方針などが、社内各部門、事業の現場でどのように受けとめられ、どんなリアクションがあるのかが気になっています。当社の場合は、海上など現場で働いている社員が多くいますし、海外を含めグループ会社数も多い。本社から遠く離れたビジネス現場やグループ会社に、取締役会の経営意志がどのように浸透しているのか。現場の意見を積極的に取り込み議論に反映させていけば、取締役会の実効性がさらに高まるはずです。

Q 最後に、日本郵船の人材に対する感想や期待をお聞かせください。

片山　モラル（道徳、倫理）とモラール（士気）という点で、皆さんものすごく意識が高いですね。

岡本　同感です。たとえ事業環境が悲観的な時期でも、皆明るくて元気がある。ビジネスが海という広大なフィールドであり視覚的にもフロンティアがあるだけに、こぢんまりとまとまらず、目先のことに一喜一憂しないのでしょう。明治時代に風雲の志を持って海外に飛び出して行こうとした先人のスピリットが、今なおこの会社のカルチャーとして息づいている気がします。

社員一人ひとりの能力や意識の高さはもちろんですが、どの人もそれぞれ自分の意見を持っていることにも感心します。特に若い人たちは意欲的であり、何でもやってやろうという旺盛な好奇心、チャレンジ精神があります。社内の勉強会にも時々参加させてもらっているのですが、まさに談論風発で独創的な意見が飛び交っています。当社には陸上職と海上職という二つの職種がありますが、自分のこと以外についても勉強しようという気持ちにあふれていることが伝わってくるんです。

あえて注文をつけるなら、紳士的になりすぎず、もっと野性味を持って仕事をしてもいいんじゃないかということですね。

片山　岡本さんのように若い人たちと接する機会が私はまだないのですが、組織の管理や運営に携わってきた経験から申しますと、組織の活力を向上させるためには、メンバー間の闊達な議論を促して、一人ひとりの能力や活力を引き出すことが重要です。

上司や経営側が若い人たちの意見に真剣に耳を傾け、意欲や能力を最大限に引き出せるような組織風土の醸成をより一層進めてほしいですね。

岡本　若い人たちは、まさに日本郵船の宝ですから、その意見やアイデアなどをもっと積極的に汲み上げて、企業の将来ビジョンなどに反映させていくような仕組みがあると、なお素晴らしいと思います。

新任社外取締役　国谷 裕子メッセージ

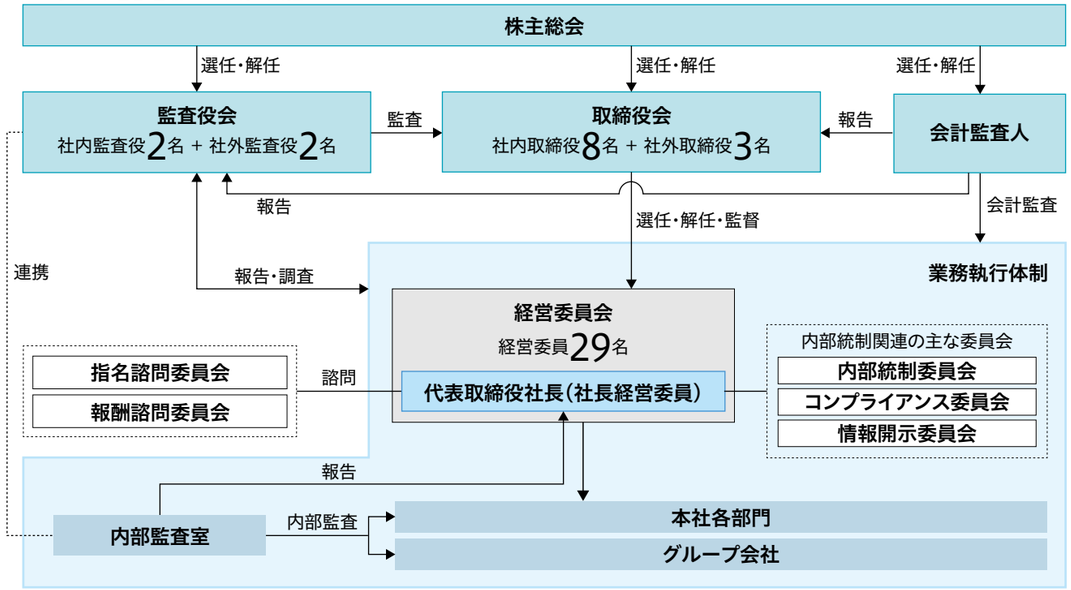
30年近く、報道の現場でさまざまな社会、経済、国際問題などを伝えてまいりました。今、地球温暖化、資源の枯渇、貧困や格差拡大など、このままでは人類の生存を維持する地球システムは崩壊するとの危機感が世界中で高まり、2015年にSDGs（持続可能な開発目標）が国連全加盟国によって採択されました。地球環境の持続性を高めることが喫緊の課題です。こうしたなかで先進的企業が果たす役割への期待が高まり、企業活動は社会的課題の解決につながるものであるべきという要請が強まっています。

このたび、CO_2排出量ゼロの船舶の実現を目指した環境技術の開発、船員育成を通して途上国の貧困や格差是正に貢献しダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいる日本郵船で、社外取締役として関わらせていただくことになりました。地球環境の持続性に貢献しつつグローバル事業を通してさらなる成長と新しい価値を生み出せるよう、多様な視点を経営の意思決定の場に投げかけられるよう努力していきたいと思います。

コーポレートガバナンス

WEB CSR活動 > コーポレートガバナンス

日本郵船の経営組織(2017年6月21日現在)



コーポレートガバナンス・ガイドライン　http://www.nyk.com/csr/gvn/guideline/pdf/gvn_report_01.pdf

ガバナンス強化の取り組み

2002年	●経営委員制度を導入し、業務執行体制を強化
2006年	●経営の透明性を高めるため、アドバイザリー・ボードを設置
2008年	●アドバイザリー・ボードを廃止し、社外取締役2名を選任 ●取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に即応できる体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に短縮
2010年	●社外役員4名全員を、国内の金融商品取引所が定める独立役員として届出
2015年	●コーポレートガバナンスに関連する指針等(コーポレートガバナンス・ガイドライン、取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方、役員等選任指名方針・手続、社外役員候補者の推薦に関する独立性基準、役員等報酬決定方針・手続)の作成・整備
2016年	●社外取締役や監査役を含む全役員に取締役会の実効性に係る自己評価の記名式アンケートを実施、付議基準の改定(報告事項の整理等も含む)を行うなど、経営委員会への権限委譲等の具体的な施策を実行 ●取締役および経営委員(社外取締役および一部経営委員を除く)に対し、業績連動型株式報酬制度の導入 ●指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置
2017年	●筆頭社外取締役を設置(岡本取締役) ●全役員に取締役会の実効性に係る自己評価の記名式アンケートを実施、報告事項の整理等、議論のさらなる活性化を図る施策を実行

当社は監査役会設置会社を選択し、取締役会は独立性の高い社外取締役3名を含む11名で構成されており、監査役会は独立性の高い社外監査役2名を含む4名で構成されています。

取締役会は、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、業務執行の監督などを行っています。また、当社は取締役(社外取締役等を除く)を含む29名の経営委員(取締役会が選任)で構成される経営委員会が、取締役会の決議と監督の下に、委任された権限の範囲で業務執行を行うことで、迅速かつ適切な意思決定を図り、経営の透明性や効率性の向上に努めています。

取締役および監査役人数の変化

		2015	2016	2017
取締役	社内	11	9	8
	社外	2	3	3
監査役	社内	2	2	2
	社外	2	2	2

取締役会は、実質的な議論を活発に行い意思決定の質を確保し、迅速な意思決定を行ううえで効率的な規模として、当面は12名前後、うち独立性基準に基づく社外取締役3名前後を適当と考えます。取締役会は、当社グループが行う海運・物流業を中核としてグローバルに展開する事業に精通した十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し取締役会の監督機能の一層の充実を図りうる一定の数の独立社外取締役により構成します。

指名・報酬諮問委員会

2016年10月、当社はコーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会機能の透明性確保のため、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しました。両委員会はともに、取締役会長、代表取締役社長、独立社外取締役3名を委員として構成します。

なお、両委員会での主たる目的は以下の通りです。

(指名諮問委員会)

1.取締役および経営委員等の選任および解任に関する事項

2.独立役員の独立性の基準に関する事項

(報酬諮問委員会)

1.取締役および経営委員の報酬に係る方針・手続に関する事項

2.取締役および経営役員の報酬の内容に関する事項

役員報酬について

当社は、2015年11月に「役員等報酬決定方針・手続」を定め、「事業報告」および「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」等で開示しています。2016年6月には取締役等を対象に、当社の持続的な成長への貢献意欲を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的として、透明性・客観性の高い業績連動型株式報酬制度を導入しました。また、本制度導入にあたり、これまで金銭で支給していた基本報酬の一部を減額し、業績目標を達成した場合、社長・会長の場合は基本報酬と株式報酬の割合がおよそ5:5、その他の業務執行取締役の場合はおよそ6:4となるように設定しています。当該制度は米国の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブプランであり、当社の設定する信託が取得した当社株式を業績目標の達成度等に応じて取締役等に交付するものです。

取締役会の実効性評価について

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、2015年度より全取締役および全監査役に対し、前年度の取締役会の実効性に係る自己評価の記名式アンケートを実施し取締役会の目指すべき方向性や問題点を議論することにより、一層のガバナンス強化を目指しています。

前年度のアンケート結果に基づき2016年度からは、取締役会における議論の時間を適切に確保するための報告事項の整理、付議基準の見直し、経営委員会への権限委譲等の具体的な施策を実行するとともに、取締役会ガバナンス機能のさらなる充実のために社長の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しました。また、重要案件に関する社外役員への事前説明の機会提供、情報提供や意見交換の場となる社外役員を含む役員懇談会の開催等、取締役会の実効性向上に取り組みました。

2016年度を対象としたアンケートにおいては、上記の施策等により従来に比べて概ね実効性は向上しているとの評

役員の報酬などの総額

区分	人数	固定報酬	業績連動報酬		合計額(年額)(百万円)
		基本報酬額(百万円)	賞与額(百万円)	株式報酬額(百万円)	
取締役[うち社外取締役]	15 [3]	521 [52]	–	134 [–]	656 [52]
監査役[うち社外監査役]	5 [3]	105 [27]	–	– [–]	105 [27]
合計　[うち社外役員]	**20 [6]**	**627 [79]**	**–**	**134 [–]**	**762 [79]**

※1 取締役への基本報酬額には、2016年度に退任した取締役3名に対する支給額を含めています
※2 監査役への基本報酬額には、2016年度に退任した監査役1名に対する支給額を含めています
※3 第125期以降当期まで6期にわたり取締役賞与の支給はありません
※4 株式報酬額は、前期の株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬制度に基づく当事業年度中の株式給付引当金の繰入額です

価が示されました。一方で、今後の課題としては、重要決議事項のリスク評価と検討過程に関するさらなる説明の必要性が指摘され、取締役会をより議論を尽くしたうえでの意思決定の場とすべく、引き続き監督機能の充実を図っていくことを確認しました。

役員に対するトレーニング

当社は、社外役員を含む取締役・監査役の就任にあたり、同人が会社の事業、財務、組織などに関する必要な知識を修得し、法的責任を含む、取締役・監査役に求められる役割と責務を十分に理解するための機会を設けています。

当社は従来の役員向けトレーニングに加え、2016年度より社内外取締役・監査役、経営委員を対象とした、会社法、内部統制・コンプライアンス、危機対応や経営分析、財務戦略等に関する社内研修および外部講座の受講機会を提供し、持続的な企業価値向上のための知識および最新動向に関する理解の深化を図っています。また、その実施状況について取締役会で確認しています。

政策保有株式の保有方針

コーポレートガバナンス・ガイドラインに従い、政策保有株式の保有目的・意義を検証した結果を取締役会へ報告しています。保有目的・意義の検証作業は2008年度から取り組んでおり、現時点では2008年度比で4割以上（取得価額比）の政策保有株式を売却しています。現在の政策保有株式は当社業績の安定に資する長期契約に関わる重要取引先等の株式で、関係維持、強化のための手段の一つとしてその保有を妥当と判断するものです。

また、その議決権の行使にあたっては、当該企業の価値の毀損につながるものではないこと、および当社の企業価値向上への貢献とその程度を確認のうえ、議案への賛否を決定しています。

株主・投資家との対話

2015年度のコーポレートガバナンス・ガイドライン策定を機に、「株主等との建設的な対話を促進するための方針」を明文化しました。対話によりいただいた株主・投資家の皆さまからの貴重なご意見は、経営陣に対し定期的かつ適時に報告し、経営の改善に役立てています。

参考までに、2016年度の主な対話事例（質疑応答事例）は以下の通りです。

●定期船事業

Q 定期コンテナ船事業統合に関し、シナジー効果の金額をどの程度見込んでいますか。

A **統合会社のシナジー効果は年間約1,100億円を見込んでいます。**
このシナジー効果をフルに発揮できれば、世界のほぼすべてのコンテナ船社が赤字に陥った2016年度のような市況低迷時でも黒字化できると考えています。

●不定期専用船事業

Q ドライバルク部門での一定のまとまった数の用船期限前解約等、さらなる構造改革を実施する予定はありますか。

A **市況が極度に低迷するなかでキャッシュアウトを伴う期限前解約を一気に行うことは、その違約金も高額となるため得策とは考えておりません。**
市況、契約条件、船主との関係、用船特性等を勘案しつつ個船単位で対応する方針です。

主なIR活動

活動	詳細
機関投資家向け	・決算説明会開催 ・個別面談対応 ・欧米・アジアなどの海外投資家への個別訪問対応 ・事業説明会の実施
個人投資家向け	・個人投資家説明会に参加 ・株主向け「NYK plus」の発行
ウェブサイトでの公開	・株主総会招集通知 ・有価証券報告書／四半期報告書 ・統合レポート（NYKレポート） ・決算短信 ・決算説明会資料 ・質疑応答議事録 ・動画配信 ・適時開示資料
その他	・当社に対する市場での期待・評価の社内フィードバック（証券アナリストによる講演会）

監査の体制

監査役会は、その半数以上を独立社外監査役で構成し、独立社外監査役は監査に資する高い見識を持つ者から選任しています。監査役のうち1名以上は財務および会計に関する適切な知見を有している者から選任しています。

常勤監査役の有する情報収集力の向上、および社外監査役の有する独立性を融合し、また社外取締役との必要な情報の共有などにより監査の実効性を高めます。

社外監査役2名を含む監査役4名は、独立した客観的な立場で、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任、および監査報酬に係る権限を行使し、その責務を果たします。監査役は、監査役会が定めた監査計画に従い、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、経営委員などからその職務執行の状況を聴取し、重要な決裁書類などを閲覧するなど監査業務を遂行しています。監査役は会計監査人の独立性・体制・品質などを監視しつつ、会計監査人と有機的な連携を保ち、双方向情報交換により相互補完し、各々の監査の質の向上と効率化に努めています。また、監査役は、毎月監査役会を開催し、監査結果その他情報の共有を図るほか、定期的に内部監査室と打ち合わせを行うことに加え、会計監査人を交えた打ち合わせを実施し、三者の連携強化に努めています。なお、監査役室（専任者3名）が監査役監査の業務の遂行をサポートしています。

当社の内部監査室は取締役会で承認された「内部監査規則」に基づいて、当社および国内グループ会社の内部監査を実施しています。なお、海外グループ会社の内部監査は、内部監査室の方針と指導の下、海外の地域統轄会社に所属する内部監査人により実施されています。

2016年度　内部監査実績

国内 **32社**　海外 **68社**

会計監査について

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は小野敏幸氏、武井雄次氏、野田智也氏です。各氏はいずれも有限責任監査法人トーマツに所属しており、継続監査年数は7年以内です。また、同監査法人で当社の監査業務に関わる補助者の構成は、公認会計士19名、その他26名であり、一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行っています。

監査報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
当社	145	4	145	9
連結子会社	144	0	141	0
計	**289**	**4**	**286**	**9**

内部統制システム

会社法や金融商品取引法をはじめとする関連法規への対応および内部統制の強化を図るため、社長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。内部統制は財務報告の信頼性、法令の遵守、業務の有効性・効率性、資産の保全という企業の4つの目的を達成する手段であるという観点から、内部統制委員会が、定期的に内部統制状況を確認し、その結果を改善につなげています。

また、会社法に対応する内部統制システム整備に関する基本方針を取締役会で再決議しました。引き続き、違法行為や不正を未然に防止し、また、組織が適切かつ効率的に運営されるように、体制の強化および社内規程の整備を進めていきます。

CCOメッセージ

改正行動規準の徹底と海外法務拠点との連携強化

取締役・常務経営委員　チーフコンプライアンスオフィサー：CCO　総務本部長
吉田 芳之

Q 日本郵船では、17年ぶりに行動規準を大幅に改正しました。主な変更点やどのような狙いがあったのか教えてください。

近年、ビジネスのグローバル化、高度化が進むにつれ、企業はさまざまな国や地域の法令・社会規範を守りながら事業を進めなければならなくなりました。当社は、1999年に経営理念に基づき行動規準を制定していますが、こうした社会情勢の変化や時代の潮流に鑑み、17年ぶりに行動規準の大幅な改正を行いました。

今回改正した行動規準では、競争法・独占禁止法の遵守や贈収賄禁止条項を独立させたほか、人権尊重の内容を充実させ、企業活動を行ううえで役員・従業員※が目指すべきもの、やってはいけないことを明示しました。そして、行動規準の趣旨や背景を補足するガイドブックを全役員・従業員に配布するとともに、計66回に及ぶ説明会を実施し、その浸透を図りました。

さらに2017年度からは、全役員・従業員から行動規準の遵守に対する誓約書を毎年取得することとしました。「誓約」という行為を通して、役員・従業員の一人ひとりが、会社が目指すべきものや企業活動を行ううえで守るべきことを再確認し、基本に立ち返るとともに、日々の自己の行いや職場環境を見直すことを促します。その結果として、自分を守り会社を守り、安心して働ける環境を整えられると考えています。

※従業員
社員に加え、他社からの出向者および派遣社員を含む

Q 海外3地域にリーガルオフィスを配置して3年目に入りました。今後どのような成果を期待しているのか聞かせてください。

各国の法律を網羅的に把握する体制を確立するため、本社の法務・フェアトレード推進グループと2015年に海外3地域に設置したリーガルオフィスの連携を深化させています。年2回の集合ミーティング（Global Legal Meeting）で各地域の運営方針や法制動向等の情報を共有するとともに、今後の方向性を確認しています。

また、独禁法のみならず贈収賄禁止等の重要性に鑑み、新規ビジネスにあたっては法務部門に相談する体制を確立し、リスクマネジメントの一助としています。

コンプライアンス研修については、本社が提示する方針のもと各リーガルオフィスが地域の特性に鑑みた内容で、地域内のグループ会社を対象に実施しています。

当社グループの事業活動を円滑に推進していくためにも引き続き、国内外法務部門の連携を強化し、リスク管理を徹底していきます。

コンプライアンス強化に向けた主な取り組み

1997年	●企業行動憲章の制定
1999年	●行動規準の制定
2002年	●チーフコンプライアンスオフィサーの設置
2005年	●日本郵船グループ企業理念の制定
2006年	●内部統制委員会の設置
2008年	●独占禁止法タスク・フォースの設置
2013年	●独禁法遵法活動徹底委員会の設置
2016年	●新規事業立ち上げ時における外国公務員贈収賄防止対策の導入 ●日本郵船株式会社行動規準の改正
2017年	●日本郵船株式会社行動規準への誓約書の導入（予定）

日本郵船グループの海外リーガルオフィス

法務部門間のグローバルな連携強化

欧州地域

海事産業の中心地の一つであるロンドンを抱える欧州地域では、多くの運送契約の審査やクレーム処理のほか、複雑な契約形態の多いエネルギー関連の法務業務も多く取り扱っています。さらに、ロンドンに多くある保険会社や海事弁護士事務所とも日々交流を行っています。EU各国のみならずロシアも含めて研修やコンプライアンス活動を進めています。

欧州地域統轄会社の法務チーム

米州地域

北米および中南米地域を管轄しています。米国では規制の最新動向の確認や訴訟の管理を担い、各地で研修やコンプライアンス活動を推進しています。中南米では、各国の法律事務所と連携しながら、各地域の法規制に則った法務サービスや研修などを行っています。

米州地域統轄会社の法務チーム

アジア地域

■シンガポール

当社の定期船事業本部があるシンガポールでは、貨物クレーム処理を幅広く扱っているほか、コンソーシアムやスロットチャーター※などの法務業務を取り扱っています。東南アジアおよび南アジアを管轄しており、各国のグループ会社の法務をサポートしています。

アジア地域統轄会社の法務チーム（シンガポール）

■上海・香港

経済成長を続ける中国では、当社グループの業務拡大を支援するため海事のみならず物流などに関するさまざまな法務業務を提供しています。また、広大な中国にある多くの事務所で定期的に研修を実施しています。韓国および台湾も担当地域です。

アジア地域統轄会社の法務チーム（上海・香港）

※スロットチャーター
コンテナ船社で一定のスペースを融通し合うこと

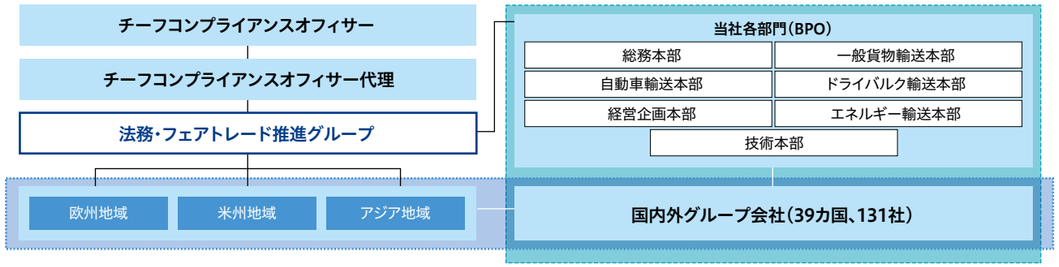
独占禁止法への対応

当社グループは、2012年9月以降、自動車等の貨物輸送に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、欧州その他海外当局の調査の対象となっています。また、当社および一部の海外現地法人は、米国およびその他の地域において損害賠償請求訴訟(集団訴訟)を提起されています。

ステークホルダーの皆さまには、多大なご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当社は従前から、社長による独占禁止法(独禁法)遵守徹底の表明、社内各部門・国内および海外グループ会社における統制ネットワークの構築と運用、同法マニュアルなどの整備や各種研修による社内の啓発と教育、同業他社との接触規制などの諸施策を実施して参りましたが、結果としてこのような事態になりましたことを真摯に受け止め、さらにグループ役員・従業員一人ひとりの意識を高めるべく独禁法遵守を徹底するための体制構築および活動を推進しています。

日本郵船グループの独占禁止法等遵法活動体制図



再発防止に向けた取り組み

マネジメントレベル

独占禁止法等遵法活動徹底委員会を2013年4月設置。社長以下、全役員、グループ長参加のもと年2回開催し、各部署における取り組みを各部門マネジメント間で共有しています。2016年度も9月(120名出席)と3月(同109名)に開催しました。

現場レベル

国内外グループ会社を含む全事業部門が主体的にリスクアセスメントを行い、ガイドラインを策定しています。リスクアセスメント終了後、事業部門と法務部門がガイドラインの見直しを実施しています。

事業案件レベル

新規投資案件については、社内弁護士などの専門的な視点から審査を実施しています。

個人レベル

従業員一人ひとりから独禁法(競争法含む)遵守に関する誓約書を取得。
2014年度からは、国内外グループ会社に拡大展開しています。

2016年度　独禁法研修受講状況

区分	実施回数	受講者数
研修※	260回	6,459名
eラーニング(日本語、英語、中国語)	1回	9,827名

※2009年度以降延べ25,904名

研修活動

当社グループ従業員一人ひとりの独禁法遵守意識の徹底を図るため、国内外グループ会社、39カ国、131社を対象に独禁法研修を実施しています。2009年より開始し、これまで延べ25,904名が参加しています。さらに、国内外グループ会社を含む全事業部門を対象に、eラーニング(日本語、英語、中国語)を実施しました。今後も継続的な研修活動を通じ、遵法徹底に努めます。

贈収賄禁止の徹底

日本国不正競争防止法(外国公務員贈賄罪)、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄防止法等に対応する贈収賄禁止に関する基本方針およびガイドラインを2014年1月に整備しました。当社グループ内浸透のために、2013年度より国内外の従業員を対象に研修を実施しています。国内では階層別、グループ会社向けに年8回、海外では地域ごとに年1回、独禁法研修と併せたプログラムで贈収賄禁止の周知徹底を図っています。

贈収賄デューディリジェンスの実施

高リスク国での新規事業検討にあたり、法務部門が贈収賄に関する確認を行う体制を2016年4月に確立しました。パートナーや代理店候補に贈収賄関連の問題がないかスクリーニングを行うとともに、契約締結時の贈収賄禁止条項の織り込みについて提言・確認を行っています。

コンプライアンスの強化

当社は、コンプライアンス活動強化のため、年2回コンプライアンス委員会を開催し、社長をトップとする委員会メンバーがコンプライアンス施策について討議を行っています。

また、従業員自らの行動・業務プロセスを見直す機会として、毎年9月を当社グループのコンプライアンス強化月間と定め総点検活動を実施しています。

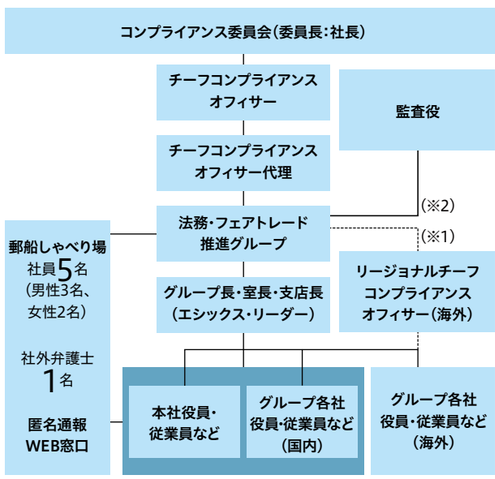
不正につながる情報を迅速に収集し、ただちに是正できる風通しの良い企業風土を醸成するため、国内、海外各地域の事情に合わせたヘルプラインを設置し、効率的な運用に努めています。国内ヘルプラインの一つである「郵船しゃべり場」には、社外弁護士を含む6名の「聞き役」を置き、コンプライアンスに関わる相談・通報を幅広く受け付けています。国内グループ会社を含む60社が利用しています。

2016年度　コンプライアンス研修受講状況

	実施回数	受講者数
研修※	10回	277名

※2002年度以降延べ367回、10,007名

日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※1 重大な事案の場合
※2 常勤監査役へ定期的かつ必要に応じ適時報告

リスクマネジメント

当社グループの事業や業績は、世界各地の経済や政治情勢、環境規制安全・保安体制などの社会的な要因や、自然災害、技術革新などの影響を受ける可能性があります。当社では、リスク管理方針およびリスク管理規程に基づき、企業のリスクを全社的な視点で総合的に集計・統括し、リスクに対して適切な対応を行う体制を整備しています。

リスク管理委員会

年に2回開催する「リスク管理委員会(旧名称:重要リスク選定会議)」において当社役員(社外役員を含む)が、当社の経営に大きな影響を与えうる重要リスクを選定しその管理状況の評価を行うとともに、全社的リスク管理手法の改善ならびに新たな施策について確認しています。

取締役および常勤監査役ならびに経営委員一覧

（2017年6月21日現在、所有株式数は4月末日現在）

工藤 泰三

代表取締役会長・会長経営委員
所有株式数　168,168株

1975年　当社入社
1998年　セミライナーグループ長
2002年　経営委員
2004年　常務取締役経営委員
2006年　代表取締役・専務経営委員
2008年　代表取締役・副社長経営委員
2009年　代表取締役社長・社長経営委員
2015年　代表取締役会長・会長経営委員

田澤 直哉

代表取締役・副社長経営委員
技術本部長
上級環境管理責任者：ECEM
技術戦略会議議長
所有株式数　134,673株

1978年　当社入社
2002年　人事グループ長
2005年　経営委員
2007年　常務経営委員
2009年　取締役・常務経営委員
2010年　代表取締役・専務経営委員
2015年　代表取締役・副社長経営委員

力石 晃一

代表取締役・専務経営委員
自動車輸送本部長
所有株式数　91,694株

1980年　当社入社
2003年　石油製品・LPGグループ長
2009年　経営委員
2012年　取締役・常務経営委員
2013年　代表取締役・専務経営委員

吉田 芳之

取締役・常務経営委員
チーフコンプライアンスオフィサー：CCO
総務本部長
所有株式数　80,388株

1981年　当社入社
2005年　バルク・エネルギー輸送統轄
　　グループ長
2011年　経営委員
2015年　取締役・常務経営委員

内藤 忠顕

代表取締役社長・社長経営委員
所有株式数　127,130株

1978年　当社入社
2004年　石油グループ長
2005年　経営委員
2007年　常務経営委員
2008年　取締役・常務経営委員
2009年　代表取締役・専務経営委員
2013年　代表取締役・副社長経営委員
2015年　代表取締役社長・社長経営委員

長澤 仁志

代表取締役・専務経営委員
不定期専用船戦略会議議長
所有株式数　111,474株

1980年　当社入社
2004年　LNGグループ長
2007年　経営委員
2009年　常務経営委員
2011年　取締役・常務経営委員
2013年　代表取締役・専務経営委員

丸山 英聡

取締役・専務経営委員
グループIT政策会議議長
チーフインフォメーションオフィサー：CIO
一般貨物輸送本部長
所有株式数　56,448株

1981年　当社入社
2008年　経営委員定航マネジメント
　　グループ長
2013年　取締役・常務経営委員
2016年　取締役・専務経営委員

髙橋 栄一

取締役・常務経営委員
チーフファイナンシャルオフィサー：CFO
経営企画本部長
所有株式数　47,732株

1982年　当社入社
2010年　主計グループ長
2012年　経営委員
2016年　取締役・常務経営委員

常務経営委員

大鹿 仁史
小笠原 和夫
岡本 宏行
小山 智之
河野 晃

経営委員

中井 拓志
スヴェイン・スタイムラー
ジェレミー・ニクソン
原田 浩起
宮本 教子
曽我 貴也
後藤 湖舟
野瀬 素之
近藤 耕司
浦上 宏一
山本 昌平
日暮 豊
北山 智雄
鹿島 伸浩
神山 亨
ヘマント・パタニア

常勤監査役

和﨑 揚子
平松 宏

社外役員（2017年6月21日現在、所有株式数は4月末日現在）

岡本 行夫

独立社外取締役
所有株式数　103,147株
出席状況 取締役会 14回中14回

1968年　外務省入省
1991年　同省退官
1991年　株式会社岡本アソシエイツ
　　代表取締役（現職）
1996年　内閣総理大臣補佐官
1998年　同上退官
2001年　内閣官房参与
2003年　同上退官
　　内閣総理大臣補佐官
2004年　同上退官
2008年　当社社外取締役
2017年　当社筆頭社外取締役（非常勤）

選任理由

国際情勢・外交等に対する専門的な知見から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。

片山 善博

独立社外取締役
所有株式数　13,923株
出席状況 取締役会 11回中11回

1974年　自治省入省
1998年　同省退官
1999年　鳥取県知事
2007年　同上退任
　　慶應義塾大学教授
2010年　総務大臣就任
2011年　同上退任
2016年　当社社外取締役（非常勤）
2017年　慶應義塾大学教授退任
2017年　早稲田大学公共経営大学院教授（現職）

選任理由

官界・政界・学界における豊富な経験から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。

国谷 裕子

独立社外取締役
所有株式数　0株
出席状況 取締役会　ー

1981年　日本放送協会（NHK）総合テレビ
　　「7時のニュース」英語放送
　　アナウンサー・ライター、
　　「NHKスペシャル」リサーチャー
1987年　日本放送協会（NHK）衛星放送
　　「ワールド・ニュース」キャスター
1993年　日本放送協会（NHK）総合テレビ
　　「クローズアップ現代」キャスター
2016年　東京藝術大学理事（非常勤、現職）
2017年　当社社外取締役（非常勤）

選任理由

国際・社会等の問題に対する幅広い知見から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督に寄与いただくため。

三田 敏雄

独立社外監査役
所有株式数：28,026株
出席状況 取締役会 14回中13回

1969年　中部電力株式会社入社
2003年　同社取締役　東京支社長
2005年　同社常務取締役　執行役員
　　販売本部長
2006年　同社代表取締役社長
2007年　同社代表取締役社長　社長執行役員
2010年　同社代表取締役会長
2015年　同社相談役（現職）
　　当社社外監査役（非常勤）

選任理由

企業経営等の豊富な経験を通じて培われた幅広い知見から、適切な監査に寄与いただくため。

山口 廣秀

独立社外監査役
所有株式数：4,641株
出席状況 取締役会 11回中10回

1974年　日本銀行入行
2006年　同行理事
2008年　同行副総裁
2013年　同行退行
2013年　日興リサーチセンター株式会社
　　理事長（現職）
2016年　当社社外監査役（非常勤）

選任理由

金融・経済分野等での豊富な経験を通じて培われた専門的な知見から、適切な監査に寄与いただくため。

※片山善博氏および山口廣秀氏の出席状況につきましては、2016年6月20日の就任後に開催された取締役会を対象としております

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準（抜粋）

①企業経営者としての豊富な経験や、世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識を持つ者から選任し、多様な視点から、適切な意思決定、透明性の確保と監視機能の強化を図ります。
②独立性確保に留意し、一般株主と利益相反の生じる恐れがない人物を選任しています。

取引関係・利害関係

社外取締役3名および社外監査役2名につきましては、当社との間に取引関係および特別の利害関係はありません。

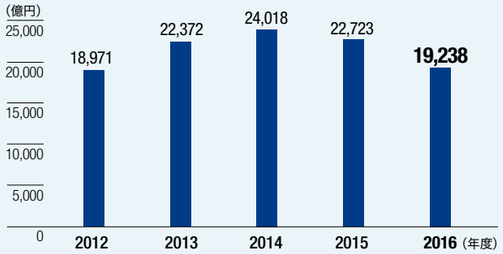
5カ年サマリー

3月31日に終了した各連結会計年度	2012年度※1	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
					単位:百万円
業績:					
売上高	¥1,897,101	¥2,237,239	¥2,401,820	¥2,272,315	¥1,923,881
売上原価	1,704,591	1,991,043	2,127,207	2,009,547	1,736,723
販売費及び一般管理費	175,075	201,200	208,419	213,802	205,236
営業利益(損失)	17,434	44,995	66,192	48,964	-18,078
経常利益(損失)	17,736	58,424	84,010	60,058	1,039
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	18,896	33,049	47,591	18,238	-265,744
設備投資	302,326	248,230	199,343	115,791	155,993
減価償却費	97,522	105,956	101,045	103,347	92,004
年度末財政状態:					
総資産	2,430,138	2,551,236	2,569,828	2,244,772	2,044,183
有利子負債	1,292,191	1,241,963	1,098,357	940,576	945,391
自己資本	650,490	720,270	810,311	773,678	522,471
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,951	136,522	136,448	142,857	27,924
投資活動によるキャッシュ・フロー	-135,566	6,409	26,755	-46,895	-144,612
財務活動によるキャッシュ・フロー	177,966	-95,485	-199,007	-160,260	1,952
1株当たり情報:					単位:円
当期純利益(損失)	¥11.14	¥19.48	¥28.06	¥10.75	¥-157.23
純資産	383.50	424.67	477.79	456.21	309.80
年間配当金	4.00	5.00	7.00	6.00	-
配当性向	35.9%	25.7%	24.9%	55.8%	-
経営指標:					
自己資本当期純利益率(ROE)	3.1%	4.8%	6.2%	2.3%	-
総資産当期純利益率(ROA)	0.8%	1.3%	1.9%	0.8%	-12.4%
投下資本利益率(ROIC)	1.1%	2.3%	3.1%	2.6%	0.6%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.99	1.72	1.36	1.22	1.81
自己資本比率	26.8%	28.2%	31.5%	34.5%	25.6%
ESGデータ(非財務情報):					
社員数(人)※2	28,865	32,342	33,520	34,276	35,935
女性管理職数　役員(人)※2	26	32	42	83	116
女性管理職数　マネージャー以上(人)※2	825	788	830	844	833
当社運航船CO_2排出量(千トン)※3	16,007	15,705	15,575	15,563	15,966
当社運航船燃料消費量(千トン)※3	4,722	4,629	4,644	4,619	4,786
研究開発費(百万円)	776	715	717	1,148	1,306

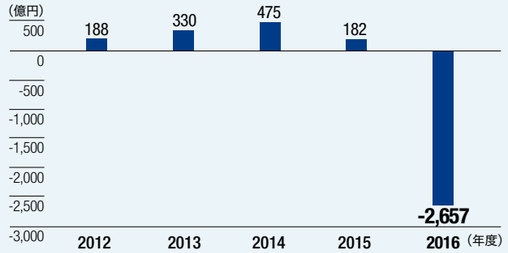
※1 2012年度の数値は会計基準等の改正に伴う会計方針の変更による遡及適用後の数値です
※2 当社および連結子会社の合計人数です
※3 NYKレポート2014までは燃料購買量により算出していましたが、NYKレポート2015より、各年の当社(単体)運航船で使用した燃料の量より、IMOガイドラインの係数に基づき再度算出しています

財務データ

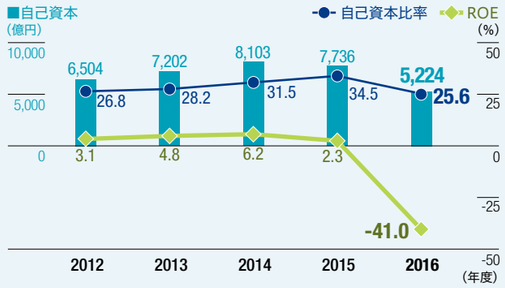
売上高



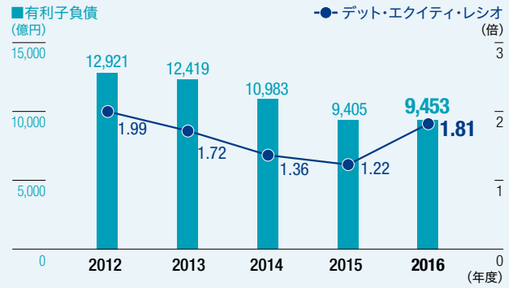
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



自己資本/自己資本比率/ROE

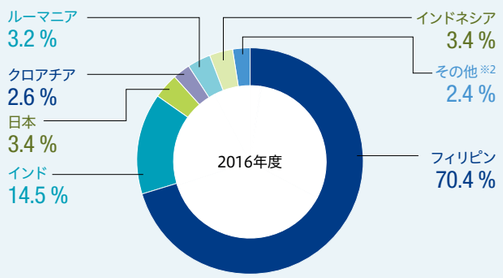


有利子負債/デット・エクイティ・レシオ



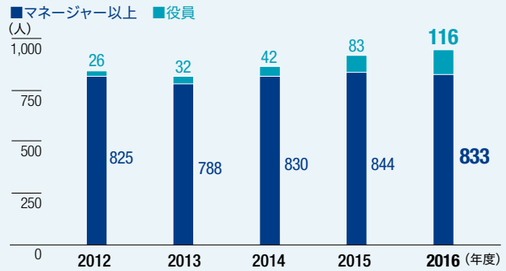
ESGデータ(非財務情報)

国籍別船員比率※1

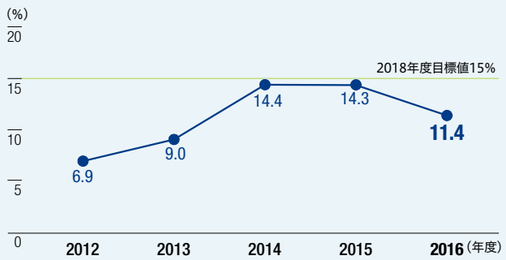


※1 NYK Shipmanagement社の船員(職員・部員)比率
※2 中国、ベトナム、ロシア、ミャンマー、ナイジェリア、アンゴラ、パナマ、シンガポール

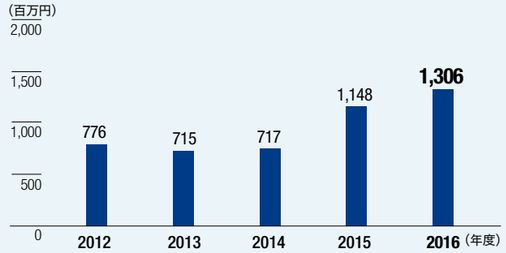
女性管理職数



2010年度を基準としたCO_2排出量の改善率



研究開発費の推移



連結貸借対照表

日本郵船株式会社及び連結子会社
（2016年及び2017年3月31日現在）

	前連結会計年度（2016年3月31日）	当連結会計年度（2017年3月31日）
		単位：百万円
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	237,219	143,180
受取手形及び営業未収入金	222,831	249,094
有価証券	24,000	–
たな卸資産	27,495	39,689
繰延及び前払費用	57,554	61,882
繰延税金資産	3,326	2,460
その他	82,596	81,279
貸倒引当金	△ 2,284	△ 2,238
流動資産合計	652,740	575,347
固定資産		
有形固定資産		
船舶（純額）	802,324	631,393
建物及び構築物（純額）	76,963	72,952
航空機（純額）	23,576	24,024
機械装置及び運搬具（純額）	34,967	30,457
器具及び備品（純額）	7,217	5,930
土地	72,511	69,887
建設仮勘定	43,952	50,574
その他（純額）	6,430	5,328
有形固定資産合計	1,067,943	890,547
無形固定資産		
借地権	4,102	4,477
ソフトウエア	15,138	12,675
のれん	21,205	18,636
その他	2,123	2,995
無形固定資産合計	42,569	38,785
投資その他の資産		
投資有価証券	358,090	410,236
長期貸付金	29,678	30,028
退職給付に係る資産	39,403	47,253
繰延税金資産	6,777	5,877
その他	50,032	52,460
貸倒引当金	△ 2,812	△ 6,626
投資その他の資産合計	481,168	539,229
固定資産合計	1,591,681	1,468,562
繰延資産	350	273
資産合計	2,244,772	2,044,183

	前連結会計年度（2016年3月31日）	当連結会計年度（2017年3月31日）
		単位：百万円
負債の部		
流動負債		
支払手形及び営業未払金	178,065	196,317
短期借入金	92,374	102,842
未払法人税等	8,963	8,099
繰延税金負債	5,522	3,668
前受金	40,653	38,894
賞与引当金	9,906	9,359
役員賞与引当金	353	384
独禁法関連引当金	–	19,515
契約損失引当金	8,678	5,328
その他	76,826	73,527
流動負債合計	421,343	457,938
固定負債		
社債	145,445	145,000
長期借入金	690,005	686,598
繰延税金負債	38,684	50,039
退職給付に係る負債	18,708	18,596
役員退職慰労引当金	1,717	1,857
株式給付引当金	–	226
特別修繕引当金	21,295	22,424
契約損失引当金	–	16,373
その他	63,301	53,192
固定負債合計	979,158	994,309
負債合計	1,400,502	1,452,247
純資産の部		
株主資本		
資本金	144,319	144,319
資本剰余金	155,691	155,461
利益剰余金	470,483	202,488
自己株式	△ 2,098	△ 3,814
株主資本合計	768,396	498,455
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	34,147	48,860
繰延ヘッジ損益	△ 35,411	△ 27,284
為替換算調整勘定	7,527	△ 4,816
退職給付に係る調整累計額	△ 981	7,255
その他の包括利益累計額合計	5,281	24,015
非支配株主持分	70,591	69,464
純資産合計	844,269	591,936
負債純資産合計	2,244,772	2,044,183
		単位：円
1株当たり純資産	456.21	309.80

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

日本郵船株式会社及び連結子会社
（2016年及び2017年3月31日に終了した連結会計年度）

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 （自 2015年4月 1日 至 2016年3月31日）	当連結会計年度 （自 2016年4月 1日 至 2017年3月31日）
売上高	2,272,315	1,923,881
売上原価	2,009,547	1,736,723
売上総利益	262,767	187,158
販売費及び一般管理費	213,802	205,236
営業利益又は営業損失（△）	48,964	△ 18,078
営業外収益		
受取利息	3,411	3,671
受取配当金	5,611	6,321
持分法による投資利益	22,068	13,900
為替差益	–	674
匿名組合投資利益	368	8,745
その他	6,937	6,100
営業外収益合計	38,397	39,415
営業外費用		
支払利息	16,924	15,557
為替差損	6,652	–
その他	3,725	4,739
営業外費用合計	27,303	20,297
経常利益	60,058	1,039
特別利益		
固定資産売却益	13,368	11,578
その他	31,243	2,742
特別利益合計	44,611	14,320
特別損失		
固定資産売却損	2,526	1,013
減損損失	35,431	168,127
契約損失引当金繰入額	–	44,820
その他	2,963	42,869
特別損失合計	40,922	256,830
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）	63,748	△ 241,470
法人税、住民税及び事業税	29,106	17,419
法人税等調整額	8,176	2,697
法人税等合計	37,283	20,117
当期純利益又は当期純損失（△）	26,464	△ 261,587
非支配株主に帰属する当期純利益	8,226	4,157
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）	18,238	△ 265,744

単位：百万円

普通株１株当たり情報		
１株当たり当期純利益又は１株当たり当期純損失（△）	10.75	△ 157.23
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	10.75	–
配当金	6.00	0.00

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 （自 2015年4月 1日 至 2016年3月31日）	当連結会計年度 （自 2016年4月 1日 至 2017年3月31日）
当期純利益	26,464	△ 261,587
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 20,474	14,580
繰延ヘッジ損益	5,425	6,674
為替換算調整勘定	△ 22,461	△ 10,140
退職給付に係る調整額	△ 6,453	8,400
持分法適用会社に対する持分相当額	229	△ 1,406
その他の包括利益合計	△ 43,734	18,107
包括利益	△ 17,269	△ 243,479
内訳		
親会社株主に係る包括利益	△ 20,700	△ 246,874
非支配株主に係る包括利益	3,431	3,395

連結株主資本等変動計算書

日本郵船株式会社及び連結子会社
（2016年及び2017年3月31日に終了した連結会計年度）

前連結会計年度（自 2015年4月1日 至 2016年3月31日）

単位：百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	144,319	155,616	467,092	△2,070	764,957	54,665	△41,857	27,196	5,348	45,353	70,611	880,923
当期変動額												
剰余金の配当			△15,263		△15,263							△15,263
親会社株主に帰属する当期純利益			18,238		18,238							18,238
自己株式の取得				△30	△30							△30
自己株式の処分		△0		2	1							1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		75			75							75
連結子会社の決算期変更に伴う増減			22		22							22
連結範囲の変動			255		255							255
持分法の適用範囲の変動			172		172							172
その他			△33	0	△33							△33
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△20,517	6,445	△19,669	△6,329	△40,071	△20	△40,091
当期変動額合計	–	74	3,391	△27	3,438	△20,517	6,445	△19,669	△6,329	△40,071	△20	△36,653
当期末残高	144,319	155,691	470,483	△2,098	768,396	34,147	△35,411	7,527	△981	5,281	70,591	844,269

当連結会計年度（自 2016年4月1日 至 2017年3月31日）

単位：百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	144,319	155,691	470,483	△ 2,098	768,396	34,147	△ 35,411	7,527	△ 981	5,281	70,591	844,269
当期変動額												
剰余金の配当			△ 3,391		△ 3,391							△ 3,391
親会社株主に帰属する当期純利益			△ 265,744		△ 265,744							△ 265,744
自己株式の取得				△ 1,720	△ 1,720							△ 1,720
自己株式の処分		△ 2		4	2							2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 227			△ 227							△ 227
連結子会社の決算期変更に伴う増減			△ 117		△ 117							△ 117
連結範囲の変動			179		179							179
持分法の適用範囲の変動			1,093		1,093							1,093
その他			△ 14		△ 14							△ 14
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						14,713	8,126	△ 12,343	8,237	18,734	△ 1,126	17,607
当期変動額合計	–	△ 230	△ 267,995	△ 1,716	△ 269,941	14,713	8,126	△ 12,343	8,237	18,734	△ 1,126	△ 252,333
当期末残高	144,319	155,461	202,488	△ 3,814	498,455	48,860	△ 27,284	△ 4,816	7,255	24,015	69,464	591,936

連結キャッシュ・フロー計算書

日本郵船株式会社及び連結子会社
（2016年及び2017年3月31日に終了した連結会計年度）

単位：百万円

	前連結会計年度（自 2015年4月 1日 至 2016年3月31日）	当連結会計年度（自 2016年4月 1日 至 2017年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）	63,748	△ 241,470
減価償却費	103,347	92,004
減損損失	35,431	168,127
独禁法関連損失	364	19,515
契約損失引当金繰入額	–	44,820
有形及び無形固定資産除売却損益（△は益）	△ 10,633	△ 10,282
有価証券及び投資有価証券売却損益（△は益）	△ 28,976	△ 803
有価証券及び投資有価証券評価損益（△は益）	173	9,720
匿名組合投資損益（△は益）	△ 368	△ 8,745
持分法による投資損益（△は益）	△ 22,068	△ 13,900
受取利息及び受取配当金	△ 9,023	△ 9,993
支払利息	16,924	15,557
為替差損益（△は益）	6,373	△ 11,014
売上債権の増減額（△は増加）	58,107	△ 27,778
たな卸資産の増減額（△は増加）	18,774	△ 12,232
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 34,410	21,289
その他	△ 5,190	△ 6,472
小計	192,573	28,340
利息及び配当金の受取額	17,600	31,866
利息の支払額	△ 17,205	△ 15,516
独禁法関連の支払額	△ 2,898	△ 862
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△ 47,212	△ 15,903
営業活動によるキャッシュ・フロー	142,857	27,924
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 115,913	△ 156,229
有形及び無形固定資産の売却による収入	74,144	30,509
投資有価証券の取得による支出	△ 38,767	△ 49,886
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,605	11,164
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	–	△ 475
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	–	35
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	–	△ 1,813
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	9,437	–
貸付けによる支出	△ 25,557	△ 20,443
貸付金の回収による収入	40,570	20,114
その他	585	22,411
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 46,895	△ 144,612
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 2,016	3,053
長期借入れによる収入	28,754	113,672
長期借入金の返済による支出	△ 114,208	△ 97,764
社債の償還による支出	△ 50,000	△ 445
非支配株主からの払込みによる収入	130	120
自己株式の取得による支出	△ 30	△ 1,720
自己株式の売却による収入	1	2
配当金の支払額	△ 15,263	△ 3,391
非支配株主への配当金の支払額	△ 3,760	△ 4,611
その他	△ 3,867	△ 6,961
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 160,260	1,952
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 10,351	△ 2,051
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 74,650	△ 116,788
現金及び現金同等物の期首残高	327,243	253,618
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	993	632
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の期首残高増減額（△は減少）	32	△ 17
現金及び現金同等物の期末残高	253,618	137,444

主要連結子会社

(2017年3月31日現在)

単位：百万円

		会社名	議決権の所有割合（%）	資本金
国内	**定期船事業**	㈱ユニエツクス	83.60	934
		㈱ジェネック	55.14	242
		日本コンテナ・ターミナル㈱	51.00	250
		旭運輸㈱	95.00	100
		郵船港運㈱	81.00	100
		日本コンテナ輸送㈱	51.00	250
		内海曳船㈱	100.00	97
		アジアパシフィックマリン㈱	100.00	35
	航空運送事業	日本貨物航空㈱	100.00	10,000
	物流事業	郵船ロジスティクス㈱	59.73	4,301
		近海郵船㈱	100.00	465
		カメリアライン㈱	51.00	400
	不定期専用船事業	NYKバルク・プロジェクト㈱	100.00	2,100
		八馬汽船㈱	74.86	500
		旭海運㈱	69.67	495
	不動産業	郵船不動産㈱	100.00	450
	その他の事業	郵船クルーズ㈱	100.00	2,000
		㈱NYK BUSINESS SYSTEMS	100.00	99
		三洋商事㈱	46.04	100
		郵船商事㈱	79.25	1,246
		㈱ボルテック	100.00	30

単位：百万

		会社名	議決権の所有割合（%）	資本金
国外	**定期船事業**	NYK TERMINALS (NORTH AMERICA) INC.	100.00	US$ 0.001
		YUSEN TERMINALS LLC	100.00	US$ 2
		NYK LINE (NORTH AMERICA) INC.	100.00	US$ 4
		ACX PEARL CORPORATION	100.00	¥ 0.1
	物流事業	YUSEN LOGISTICS (AMERICAS) INC.	100.00	US$ 70
		YUSEN LOGISTICS (CHINA) CO., LTD.	100.00	CHY1 58
		YUSEN LOGISTICS (UK) LTD.	100.00	£ 44
		YUSEN LOGISTICS (HONG KONG) LTD.	100.00	HK$ 55
		YUSEN LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	84.48	B 70
	不定期専用船事業	NYK BULKSHIP (ASIA) PTE. LTD.	100.00	US$ 7
		NYK ENERGY TRANSPORT (ATLANTIC) LTD.	100.00	US$ 51
		NYK BULKSHIP (ATLANTIC) N.V.	100.00	US$ 555
		ADAGIO MARITIMA S.A.	100.00	¥ 0.1

使用通貨
B タイ・バーツ
CHY 中国元
HK$ 香港ドル
US$ 米ドル
£ 英ポンド

2016年度CSR活動の総括と2017年度の目標

ISO26000 中核主題	活動名称	2016年目標／実施項目	2017年3月末の達成状況	評価	2017年度の目標
組織統治	災害への備え	①2015年度に導入されたクラウド型グループウェア(Office365)に対応し、事業継続計画(BCP)を改訂。 ②改訂されたBCPに基づき訓練を実施。	●クラウド化したグループウェアの導入およびより堅牢なデータセンターへの移転など、当社のIT・通信インフラ環境が大きく改善し、在宅で対応可能な業務が拡大したことを受け、BCPを改訂。 ●さらに、災害時に情報共有を行うための連絡・報告ツールを整備し、このツールを利用した情報共有・連絡訓練を実施。	⚓⚓⚓	①全社事業継続計画(BCP)と各部門BCPを更新。 ②実効性を高めるためBCP訓練や防災訓練を実施。
	グループの連携および セキュリティーの強化	横断的コミュニケーションツールの導入およびグループ内セキュリティーレベルの底上げ。	●横断的コミュニケーションツール(クラウド化されたグローバル情報共有IT基盤)の導入による、グループの連携を強化。 ●グループウエアの活用推進のため、4月に業務改革推進チームを立ち上げ、社員のリテラシーの底上げを図った。 ●エンドユーザーのセキュリティー意識向上を目的とした、啓発活動を実施。	⚓⚓⚓	①e-ラーニング、不審メール訓練の実施、並びに掲示板による意識向上のための情宣を実施。 ②横断的コミュニケーションツール導入範囲拡大。
	社内外へのIR活動/ SR活動の促進	①社内へのフィードバックを通したIR活動への理解を促進。 ②機関投資家、議決権行使担当者を訪問。	●ＩＲ四季報を、3月、6月、12月の3回、社内に発信。また、社内向けアナリスト講演会を、8月に開催。 ●当社のガバナンス体制などの説明を通し、積極的な対話を実施。国内外機関投資家の議決権行使担当者訪問を拡充、延べ35社66名。	⚓⚓⚓	①社内へのフィードバックを通したIR活動への理解を促進。 ②機関投資家、議決権行使担当者を訪問。
人権	人権 デューディリジェンス	人権問題をリスクとして認識し、 ①現状のリスク度合いや、潜在リスクの所在などを把握。 ②当社事業環境を取り巻く、人権課題認識への取り組み。	●経営への影響と頻度で分類したリスクマップを作成のうえ、現状のリスク度合いや潜在リスクの所在把握を実施。 ●グループ会社に対する、グローバル・コンパクトの遵守状況、サプライチェーン上での強制労働、児童労働への配慮などについての確認をもとに、当社の人権課題への取り組み、人権問題の把握に努めた。 ●人権に関し、海外有識者と、当社グループの人権への取り組みに関し、個別ダイアログ等を実施。 ●ビジネスと人権に関する国際会議(海外からの人権有識者・人権NGO/NPO、企業)への参加。	⚓⚓⚓	人権問題をリスクとして認識し、 ①現状のリスク度合いや、潜在リスクの所在などを把握。 ②当社事業環境を取り巻く、人権課題認識への取り組み。
	人権啓発	研修・人権情宣活動の実施、ハラスメント対策の強化。	●新入社員研修、新任チーム長研修や、NYKグループ会社人事部門の情報共有の場であるテーマ別懇談会にて、「ビジネスと人権」を主なテーマとし、人権研修を実施。 ●人権週間には、ハラスメントなど身の回りの人権問題に触れた内容での情宣活動を実施。 ●グローバルコンパクト推進委員会を9月に開催、当社人権への取り組みを確認。 ●ハラスメント相談窓口や、社外有識者による対応を含めた「郵船しゃべり場」にて随時相談を受け付け、差別やハラスメントのない職場環境づくりへの取り組みを実施。	⚓⚓	研修・人権情宣活動の実施、ハラスメント対策および早期発見への強化。
労働慣行	働き方改革	①多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成。 ②効率性や生産性向上の意識付けによる、労働時間の削減、ワークライフバランスの推進。 ③社員の健康増進。	●働き方に制約のある部下を持つ管理職の意識改革を求めるイクボスセミナー、男性の積極的な家事・育児への参画を促すパパママセミナーを開催。 ●早出早帰り勤務の推奨(早朝勤務者へ朝食提供など)、週2回の早帰り日の設定、深夜・休日出勤の見える化などを実施。前年度に比べ、時間外労働が減少し、休暇取得日数が増加。 ●生活習慣(内臓脂肪)測定会、トレーナーによるパーソナルトレーニング、実技セミナーを開催。社員の受講率が高く、高評価。 ●健診結果を分析のうえ、対策・フィードバックを実施。 ●健康経営優良法人(ホワイト500)に認定。	⚓⚓⚓	①性別を問わず、多様な人材が活躍できる、環境の整備と職場風土醸成。 ②効率性や生産性向上の意識付けによる、労働時間の削減、ワークライフバランスの推進。 ③社員の健康増進。
	国内外の人材育成	幅広い事業分野でグループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念※1に基づき、 国内外にて各種研修・人事交流を実施。	●各種研修を実施 ●ナショナルスタッフをケニア、サウジアラビアに派遣(中東・アフリカ各国へのさらなる派遣も積極的に検討)、代表者の交換人事の実施などを通し、グループ会社間の人材融通、ナショナルスタッフのプロジェクトへの参画を推進。 ●アンゴラ・ナイジェリアLNGプロジェクトにおけるアンゴラ人・ナイジェリア人船員育成(ナイゼーションプログラム※2)を継続実施することで、技術移転を図った。	⚓⚓	幅広い事業分野でグループ社員が能力を最大限に発揮できるよう、HR理念に基づき、国内外にて各種研修・人事交流を実施。
公正な 事業慣行	コンプライアンス 総点検活動	CCOメッセージを発信のうえ、アンケートなどを実施。	CCOメッセージを発信のうえ、コンプライアンスに関する意識調査および無記名アンケートを実施、社内掲示板で意識調査の結果をフィードバック。	⚓⚓⚓	①NYK本体:CCOメッセージを発信の上、コンプライアンスに関する意識調査、および無記名アンケートの実施。 ②国内グループ会社:業態および規模に見合った総点検活動を実施。
	独禁法リスクの 事前チェック・ アセスメント・遵法活動	①審査および独禁法リスクアセスメントを実行(年間)。 ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催。	●投資案件等に対する審査機能を付与し、事前チェックの実施。 ●NYK本体各部門への独占禁止法遵守に関するアンケート、インタビュー、リスク評価を継続実施。 ●国内・海外グループへも同活動を展開し、グループ全体で独占禁止法遵守を徹底。 ●独禁法等遵法活動の全社的運動を目指し、独禁法等遵法活動徹底委員会の開催(2016年9月および2017年3月)。	⚓⚓⚓	①審査および独禁法リスクアセスメントを実行(年間)。 ②独禁法等遵法活動徹底委員会の開催。
	贈収賄禁止の徹底	海外グループ会社の贈収賄禁止に関するローカルガイドライン・個社規則化の徹底。	欧州を中心に実施。北南米およびアジアでは、グループ会社(出資比率50%超)を対象に、その金額基準の見直しを実施した。	⚓⚓⚓	海外グループ会社の接待・贈答・接受に関する規定の定期的な見直し。
消費者課題	サプライチェーン マネージメントの徹底(燃料)	地域別担当者による、取引のある全サプライヤー評価の実施、購買活動への反映。	品質、デリバリー、価格、トラブル対応、情報提供等のサービス面・パフォーマンス面を含む、多面的なサプライヤー評価を契約更改時(3カ月または半年)に実施、購買契約に繋げた。	⚓⚓⚓	地域別担当者による、取引のある全サプライヤー評価の実施、購買活動への反映。
	事故発生予防と 原因究明、 および参考情報収集	①外地ターミナルの事故情報および安全対策情報の収集、自営ターミナル間での共有化。 ②元請会社や作業会社に対する、安全基準を遵守した荷役作業の徹底。	●自営国内ターミナルおよびグループ会社に、事故・対策等の情報を展開(事故予防の参考)。 ●NYKコンテナターミナル安全推進委員会を開催し、国内ターミナル間での情報交換を実行。 ●元請会社・作業会社による、月例の安全会議を開催。国内各ターミナルでは、月例のパトロールなどを実施。	⚓⚓	①自営国内ターミナルにおける安全基準の見直しを実施(新規に発足した三委員会の、効果的な運営)。 ②国内ターミナル間の横断的なパトロールによる、現場力の底上げ。
	対話を通した 安全推進活動	①船主に、安全運航・船舶品質の向上に必要な情報を提供。 ②船員の安全遵守の徹底に向けて、オフィサーズ・ダイアログの実施。	●社内担当グループと協力し、船主訪問や船主向けセミナー時に安全運航・事故予防・最適運航・環境規制対応などに関する情報提供、意見交換を実施。 ●LNG Shipmanagementからの代表者が各地でのダイアログにアテンドし、安全遵守の徹底に努めた。9/21 クロアチア、9/23 ルーマニア、10/20 デリー、2/8 ムンバイ	⚓⚓	①船主に、安全運航・船舶品質の向上に必要な情報を提供。 ②船員の安全遵守の徹底に向けて、オフィサーズ・ダイアログの実施。
コミュニティへの 参画および コミュニティの発展	社会貢献活動推進	①輸送協力の継続実施。 ②グループ社員のボランティア活動推進。	●ランドセル、飲料水、絵本、自転車などは、所定の輸送を全量終了。 ●被災地支援、フェアトレード品販売、社内ワークショップ実施、社外ボランティア活動など、社員の意識啓発とボランティア意欲を促進するための活動を実施。	⚓⚓⚓	①輸送協力の継続実施。 ②グループ社員のボランティア活動推進。
	郵船みらいプロジェクト	全国の小中学校や商船系学校の学生に、海事思想の普及と外航船員の魅力を伝える。	海の日の一般公開をはじめ、造船所との共同出前授業や、小学生を対象とした「学びのフェス」に出展するなど、新規取り組みを多く実践した。	⚓⚓⚓	①全国の小中学校や商船系学校の学生に、海事思想の普及と外航船員の魅力を伝える。 ②若い世代に、船員職への関心を持ってもらえるような取り組みを実施。
	顧客と連携した、 社会貢献活動	①顧客と連携して、植林事業の意義への理解を深め、社内外へ広める。 ②石炭船見学会などの継続的サポート、地域対応。	●循環型社会の形成の一環を担う、持続可能な原材料調達に顧客とともに当事者として関わり、植林事業の意義への理解を深めた。そのうえで、植林事業への投資と製紙原料調達への理解を、社内外へ広めた。 ●発電所の要望により、地元小学生を石炭船に招き、船内見学会を開催。また、新造船の初入港式典には地元自治体・メディアなども招いて相互理解深度化に貢献した。	⚓⚓⚓	①顧客と連携して、植林事業の意義への理解を深め、社内外へ広める。 ②石炭船見学会などの継続的サポート、地域対応。

※1 HR理念
国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドでたゆみなく育成する

※2 ナイゼーションプログラム
教育機関での基礎学習、および船上における職務を通して、本船運航の基本からLNG船の運航技術まで教育。海事教育機関(英国)在籍中のキャデットに対し、教育進捗度の確認を適宜実施

［自己評価の基準］　達成:⚓⚓⚓　ほぼ達成:⚓⚓　一部達成:⚓

環境マネジメントプログラムの進捗状況および達成度

本プログラムは当社グループの全体総括です。詳細は船種・事業および地域別に策定しています。

ISO26000 中核主題	取り組むテーマ	2016年度の目標	実施項目	2017年3月末の達成状況	評価	2017年度の目標
環境	ISO14001認証を 利用した 環境活動の推進	① NYKグループマルチサイト環境認証の維持・拡大 ② NYKグループマルチサイト環境活動の強化 ③ EMS※1マニュアルの継続的改善 ④ ISO14001:2015　新認証規格への準備	① 地域・事業に合った適切な活動の維持、および顧客要望に応じた認証の拡大 ② NYK本支店内の内部監査、グループ会社との打ち合せ、外部審査の実施 ③ EMSマニュアルに沿った運用と継続的改善 ④ ISO14001：2015版EMSマニュアルの策定	① 1サイト追加、2サイト減少 合計 55社、146サイト 追加：YLKドイツ 減少：オセアニア1、欧州1 ② 監査による改善要求件数：内部監査 29件、外部審査 29件 ③ マニュアル改訂回数：1回 ④ GAP分析、説明会開催	◎◎◎	① NYKグループマルチサイト環境認証の維持 ② 環境マネジメントシステムの運用強化（監査実施、EMSマニュアルの継続的改善） ③ ISO14001:2015版へ移行
	内外の法律・ 規制の順守、 業界基準・自社基準の 制定・順守	① 船舶に関連する条約、法律、規制の把握、および順守徹底 ② 業界全体を通じての持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献	① NAV9000規格の見直しISO9001：2015対応 ② 国際ルールづくりに積極的に関与	① ISO9001：2015へ改訂 ② 業界団体幹事会、IMO MEPC（国際海事機関、海洋環境保護委員会）などへ参加	◎◎◎	① 船舶に関連する条約、法律、規制の把握、および順守徹底 ② 業界全体を通じての持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献
	運航船の事故削減	① 重大事故ゼロ ② 運航船遅延時間（ダウンタイム）10時間/年・隻 ③ 緊急事態への準備、および対応	①－1 NAV9000監査（会社・本船）の実施 ①－2 ニアミス3000活動の促進（対象会社の拡大） ①－3 各種安全推進会議・安全セミナーの開催 ①－4 安全・保安情報の発信 ①－5 安全推進・保安キャンペーンの実施 ②　遅延時間ミニマイズ活動の継続 ③－1 事故対応訓練およびレビューの実施 ③－2 メディア対応訓練およびレビューの実施	①－1 監査実績303隻 / 32社　改善提案1,222件 ①－2 対象42社、報告63,698件 ①－3 Fleet安全推進会議、Global SEMC Safety Meeting、社長・船機長懇談会開催 ①－4 適宣実施（総計41通） ①－5 訪船実績497隻/889名 ②　遅延時間（全体）11.2時間/隻 うち機関事故による遅延 3.0時間/隻 ③－1 6回実施 ③－2 メディアコンサルによるセミナー実施（11月）	◎◎◎	① 重大事故ゼロ ② 運航船遅延時間　10時間/年・隻 ③ 緊急事態への準備、および対応
	安全確保の継続・ 強化・共有	NYKグループおよび関係者間での共有	① 安全・環境対策推進委員会（SEMC※2）の実施 ② グループ環境経営連絡会の実施 ③ NYKグループ環境マネジメントガイドラインの浸透 ④ 郵船ビルにおける防災訓練の実施	① 船種ごとに実施（5～6月） ② 実施（11月） ③ 環境アクションプラン回収率100% ④ 2回実施（9月、3月）	◎◎◎	NYKグループにおける環境活動の推進
	地球温暖化防止 （CO_2排出量の削減）	① 環境経営指標の設定 「2018年度までに2010年度比較 燃料消費効率15%向上」 ② 連結グループ全体でのCO_2排出総量を把握	① SPAS※3から環境経営指標算出用データを抽出し正確に把握 ② 環境負荷データ集計システム（NYKECOM）の運用	① 対象隻数 499隻、2010年度比改善率11.4% ② 新システム（ECO TRACK）導入 データ把握会社数 150事業所（海外）、47社／251 事業所（国内）	◎◎◎	① 環境経営指標の設定 「2018年度までに2010年度比較 燃料消費効率15%向上」 ② 国内外連結グループ全体でのCO_2排出総量を把握
	大気汚染防止 （NOxおよび SOx排出量の削減）	NOxおよびSOx排出量の削減	① 電子制御エンジンの採用率向上 ② カリフォルニア減速プログラムへの協力 ③ 陸上電源（AMP）の世界標準化規格への対応 ④ AMP（コンテナ型）の運用 ⑤ SCR※4実船実験へ協力 ⑥ EUおよびカリフォルニアでの低硫黄燃料使用方針の徹底	① 2016年度11隻に採用 ② 順守率　ロサンゼルス：99%（20mile） ③ 国際規格に対応したAMPコンテナを導入、運用開始 ④ 陸上電源対応設備搭載船：32隻 ⑤ NOx/SOx排出低減機器（ＬＮＧ燃料）採用：4隻 ⑥ 低硫黄燃料未使用船無し	◎◎◎	NOxおよびSOx排出量の削減
	海洋汚染防止、 省資源、リサイクル、 および有害物質の 排出量削減、 生物多様性を保全する 設備の採用または運用	① バラスト水処理装置の搭載推進 ② 環境に優しい解撤の実施 ③ NYKトータルビルジシステムの採用推進	① 搭載船の拡大 ② シップリサイクルでのNYKスタンダード順守 ③ 新造船への積極的採用	① 2016年度 7隻に搭載 ② 2016年度 適合ヤードで全船（5隻）の解撤を実施 ③ 2016年度11隻に採用	◎◎◎	① バラスト水処理装置の搭載推進 ② 環境に優しい解撤の実施 ③ NYKトータルビルジシステムの採用推進
	オフィスでの 環境負荷削減	紙・水・電気の使用量を2015年度比較で0.1%削減	紙・水・電気の使用量削減に努める	2015年度比 紙：-3.23%、水：+4.69%、電気：+4.03%	◎	紙・水・電気の使用量を2016年度比0.1%削減
	新技術の研究および 開発による 環境保全への貢献	① 就航コンテナ船の省エネ運航改造工事実施 ② スマートフリートオペレーションシステム構築	① 運航プロファイルに基づき、バルバスバウ改造や省エネ装置の取り付けを行う。 ② 運航データ収集装置（SIMS2）搭載推進。省エネ運航に必要なソフト開発。	① SPAS/SIMSデータの解析を行い、船体改造工事による燃料節減効果を検証し、概ね計画通りの結果が得られていることを確認。 ② プロジェクト最終年（4年目）として、SIMS2の機能開発と本船搭載を進め、6隻に搭載完了し、データの利活用を推進。	◎◎◎	ビッグデータを活用した船舶機関プラント事故防止による安全性・経済性向上手法の開発
	環境保全活動への 意識高揚	① 環境研修等の実施 ② 環境「eラーニング」の実施 ③ 社員向け環境情宣活動の強化	① 研修、勉強会の実施 ② 環境「eラーニング」コンテンツの作成、および受講者数向上 ③ 社内報などへの環境関連記事の掲載、環境保全キャンペーン実施	① 新入社員研修、CSR研修を実施 ② 環境「eラーニング」実施（11-2月）　受講者数：8,883人、受講率91% （郵船ロジスティクスグループ各社が独自実施の為、人数は約3,000人減少） ③ 環境関連記事掲載の継続、社内環境キャンペーンの実施（6～10月）	◎◎◎	① 環境研修等の実施 ② 環境「eラーニング」の実施 ③ 社員向け環境情宣活動の強化
	環境情報の開示	① 当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ② CO_2排出量情報開示	① 当社WEBサイトでの掲載項目の見直し、更新 ② CO_2 e-calculatorのデータ更新、米国NPO（BSR）のCCWG※5への参画、スコープ3のデータ検証	① 1回更新（10月） ② CO_2 E-calculatorデータ更新（10月）、CCWGにデータ提出、GHG スコープ1/2/3の外部検証実施（6月）	◎◎◎	① 当社WEBサイトでの最新の環境情報を開示 ② CO_2 排出量情報開示

※1 EMS：Environmental Management System ※2 SEMC：Safety & Environmental Management Committee ※3 SPAS：Ship Performance Analyzing System
※4 SCR：Selective Catalytic Reduction ※5 CCWG：Clean Cargo Working Group

［自己評価の基準］　達成：◎◎◎　ほぼ達成：◎◎　一部達成：◎

グループ環境経営の推進

日本郵船グループ 環境経営ビジョンと3つの戦略
（2005年3月制定）

環境リスクを管理し、環境と経済のベストバランスを目指しながら、地球環境と持続可能な社会に貢献します。

戦略1　**温暖化ガス排出削減の実践**
戦略2　**地球環境保全活動による社会貢献の推進**
戦略3　**グループ環境経営の強化**

■日本郵船グループ　環境マネジメントシステムの適用範囲

①鉄道やトラック等の内陸輸送、それに付随する倉庫保管を含む国際海運事業
②客船事業
③コンテナターミナル事業
④船舶管理事業
⑤海洋事業
⑥航空貨物事業
⑦海上および航空フォワーディング事業及びコントラクトロジスティクス事業
⑧日本郵船グループ会社におけるその他の事業

■環境方針

①企業活動が地球環境に与える影響を考慮し、必要な目的・目標を定め、これらを定期的に見直し、継続的な改善を図ることにより、海洋・地球環境・生物多様性の保全に努めます。
②安全・環境に関する法律・規制等の遵守はもとより、積極的な自主基準の制定・運用に努めます。
③運航船隊の安全確保をはじめ、内陸・内水及び航空輸送を含む全ての輸送モード、並びにターミナル、倉庫など海・陸・空に広がるサービスの安全確保に努めます。
④省資源、省エネルギー、廃棄物削減、リサイクル等に取り組み、特に温室効果ガス、オゾン層破壊物質、有害物質等の排出を抑制・防止します。
⑤船舶・航空機をはじめとする輸送機器、荷役機器、資材などの調達による環境負荷を出来る限り小さくすることに努め、環境にやさしい技術等の採用を推進します。
⑥社内広報活動・環境セミナー等を通じて、社員一人ひとりの環境意識を高め、会社の環境方針を浸透させます。
⑦社会との対話を密にし、積極的な環境情報開示、環境保全活動への助成・支援に努めることで、広く社会に貢献します。

代表取締役社長
2001年9月1日制定
2017年4月1日改訂

グローバルな環境マネジメントシステム体制

当社グループの環境方針の下、全世界で約150サイト（拠点）および用船※1を含む約750隻の運航船を対象にISO14001環境認証※2を取得しています。この認証を取得した当社グループ会社約50社の総売上高は、当社グループ全体の約80%を占めており、独自のグローバルな体制を構築しています。また、国内ではグリーン経営認証※3を取得しているグループ会社※4もあります。

※1 用船
船主が備品や乗組員を手配し、安全に航行できる能力を確保した状態で貸し出す船舶

※2 ISO14001環境認証
国際標準化機構が発行した環境マネジメントシステムに関する国際規格の総称

※3 グリーン経営認証
認証機関である（公財）交通エコロジー・モビリティ財団が、グリーン経営推進マニュアルに基づいて、エコドライブの実践、低公害車の導入など、一定のレベル以上の自主的な取り組みを行っている輸送事業者に与えられる認証

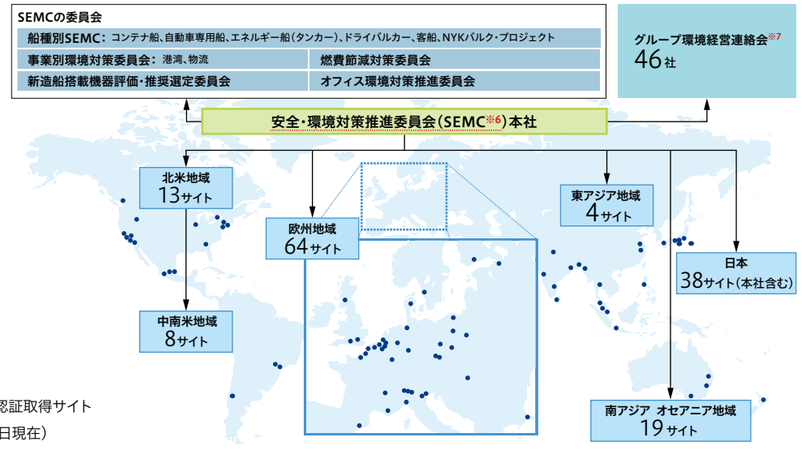
※4 グリーン経営認証取得グループ会社
日本コンテナ輸送㈱、郵船港運㈱、㈱ユニエツクス、旭運輸㈱、海洋興業㈱、横浜共立倉庫㈱、郵船ロジテック㈱成田営業所、北洋海運㈱、近海郵船㈱（2017年4月1日現在）

※5 マルチサイトシステム
企業の各事業所を一括して認証を取得する認証形態

※6 安全・環境対策推進委員会（SEMC）
Safety&Environmental Management Committee
社長を委員長とし、グループ全体の環境活動の方針の策定やレビューを毎年実施。その下部組織として、船種・事業、案件ごとの小委員会を設置。また、世界4極に同対策推進委員会を設置

※7 グループ環境経営連絡会
国内の主要グループ会社を対象にした連絡会。2006年より開始し、毎年開催。各社の環境への取り組みについて情報共有を図り、取り組みが評価された会社に対し報奨を行っている

グローバルな環境活動推進体制とマルチサイトシステム※5



● ISO14001認証取得サイト
（2017年4月1日現在）

環境規制への対応

当社は、船舶に対する環境規制の在り方や規制内容に関し、IMO（国際海事機関）での議論に積極的に参加し、船主・オペレーターの立場で、国際ルールづくりに関与しています。

また、当社グループは、各種環境規制に対応するため、ハード面では先進技術の研究・開発や採用を進め、ソフト面では船舶IoTやビッグデータを有効活用し、より効率的な運航や配船に取り組んでいます。

環境規制年表

			2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
SOx		一般海域	硫黄分3.5%以下の燃料を使用				硫黄分0.5%以下の燃料を使用	
		ECA※1	硫黄分0.1%以下の燃料を使用（米国・カナダ沿岸、米国カリブ海、北海・バルト海）					
NOx		一般海域	2次規制					
		ECA		3次規制（米国・カナダ沿岸、米国カリブ海）				（北海・バルト海追加）
CO_2	SEEMP※2	IMO	全船が対象					
	DCS※3	IMO				2019年1月1日より導入が決定		
生物多様性	バラスト水管理条約	IMO			2017年9月8日に発効			
	シップリサイクル条約	IMO	2009年採択済。発効されれば全船が対象					

※1 ECA
Emission Control Area
船舶からの大気汚染物質排出規制海域

※2 SEEMP
Ship Energy Efficiency Management Plan
航海ごとにエネルギー効率を改善するための運航上の取り組みを示した「船舶エネルギー効率管理計画書」

※3 DCS
Data Collection System
燃料消費実績報告制度：総トン数5,000トン以上の国際航海に従事する全ての船舶を対象に、燃料消費量、航海距離および航海時間をIMOに報告する制度

CO_2排出量削減への取り組み

●船舶IoTを駆使した安全・省エネ運航

当社グループでは、航行中の船舶の航海・機関情報などのビッグデータを活用した安全・省エネ運航に取り組んでいます。ビッグデータ活用の基盤となるのが船陸間でデータを共有するSIMS（→P25）です。2017年4月時点で187隻に導入し、収集した各種データを表示してモニタリングするポータルサイトや船舶性能を解析する分析ツールを開発することにより、ビッグデータを有効的に活用しています。

船舶のパフォーマンスモデルと気象統計に基づき、季節や月ごとにデータを細分化することで、より綿密な航海計画の策定に活かしています。また、最適経済運航を目指し各船で取り組む「IBIS TWOプロジェクト」においてもデータが活用されています。

一方、安全面においては船舶の情報がタイムリーに「見える化」されたことにより、乗組員と陸側（運航担当者や船舶管理会社）との密な情報共有が実現し、船舶機関事故の予兆を発見し、事故防止に役立てています。

船側ビューワー　陸側ビューワー

環境規制への対応

●船体改造によるCO_2排出量削減

当社グループでは、船舶の省エネ運航を推進するため、就航コンテナ船を対象に船型改造工事を実施しています。実海域において、解析による推定値を上回る23%のCO_2削減効果が検証され、(一財)日本海事協会より認証を受けました。

省エネ運航が一般的となり、コンテナ船も建造時に想定されていた速度より低速域で航行する傾向にあるなか、当社グループでは2014年夏からバルバスバウ※1の改造や船体付加物〝MT-FAST"※2の装備などを進め、就航船を低速運航仕様に改造し、推進性能の改善を図ることで、さらなるCO_2排出量削減を図っています。

※1 バルバスバウ
船舶の喫水線下の船首部分に取り付けられた、丸く突出したバルブ状の突起物。船が進む際の波の抵抗を打ち消す効果がある(下記写真参照)

※2 船体付加物〝MT-FAST"
プロペラ前方に複数の翼を取り付けることで、プロペラの回転から生まれる旋回流による損失エネルギーを回収する省エネ装置

改造前

改造後

●パナマ運河庁から環境賞を受賞

当社グループが運航する自動車専用船「GARNET LEADER」、コンテナ船「NYK REMUS」は、2017年2月にパナマ運河庁から環境負荷の少ない船舶に贈られる"Green Connection Award"を受賞しました。

この賞は、パナマ運河庁が2017年に開始した"Green Connection Environmental Recognition Program"の一環として、ESI(Environmental Ship Index※)スコアが高く環境に優しい船舶をパナマ運河通峡時に表彰するものです。

※ ESI(Environmental Ship Index)
国際港湾協会(International Association of Ports and Harbors)主導のもと、船舶から排出される大気汚染物質(NOxやSOxなど)について、IMO規制値との比較により指標化し、個船評価する環境性能評価システム

NYK REMUSでの表彰

GARNET LEADERでの表彰

●環境データ開示によるESG対話の促進

当社は、環境省主催の環境情報開示基盤整備事業にトライアル初年度であった2014年度から参画し、システムを活用した情報開示を積極的に行っています。

当該基盤においては、環境情報の開示を行うとともに、ESG情報に関して投資家とコミュニケーションを図ることが可能です。当社グループでは、情報開示のみならず、ESG対話を促進し、投資家からの貴重なご意見を、当社グループの取り組みに活かしていきます。

環境経営指標(EMI)

$$\text{環境経営指標(IMOガイドラインに準拠)} = \frac{\text{環境負荷(海上輸送による}CO_2\text{排出量)}}{\text{事業付加価値(海上輸送重量トン・キロメートル)}}$$

当社グループでは、2006年からIMOガイドラインに準拠した環境経営指標(EMI)として、船舶の単位輸送あたりのCO_2排出量を測定し、燃費削減活動の進捗管理などに活用しています。(→P18)

環境規制への対応

大気汚染防止への取り組み

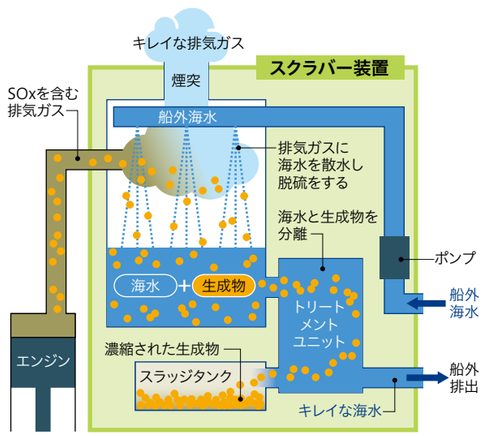
●LNG燃料実用化への挑戦

船舶に使用する燃料を重油からLNG(液化天然ガス)へ転換することにより、CO_2は約30%、NOxは約80%、SOxは100%、それぞれ削減が可能と見込まれています。当社グループは次世代燃料としてLNGに着目し、2011年10月にプロジェクトチームを設置し、燃料転換に関する研究、技術開発を進めてきました。その「先駆け」として、2015年8月に国内初のLNGを燃料とするタグボート「魁(さきがけ)」が誕生し、2016年度には世界初となるLNG燃料の自動車専用船2隻を竣工させました。また、横浜港LNGバンカリング拠点整備方策検討会や、国内外のパートナーと連携したLNG燃料販売事業への参画など、供給サイドからも、LNG燃料の普及・発展に努めています。

●SOx規制への先行対応

当社グループでは、環境対策としてLNG燃料以外の取り組みも進めており、邦船社としては初めてドライバルカー2隻にSOxスクラバー(排気ガス脱硫装置)を搭載することを2017年に決定しました。また、2014年12月から、当社と㈱MTIは、(一財)日本海事協会(ClassNK)、シンガポールの南洋工科大学およびSembcorp Marine Technology 社とともに、スクラバー技術に関する研究を開始しました。将来の需要を見据え、SOxだけではなくCO_2の排出量抑制や、オペレーションの簡易化・コスト削減を目指しています。本研究は、Singapore Maritime Instituteによる補助金助成対象およびClassNKの「業界要望による共同研究」として採択されています。

スクラバー装置の仕組み



●NOx規制強化に向けた先進技術の採用

当社グループは、燃料噴射と排気弁の開閉を最適化しNOxの発生を軽減できる電子制御エンジンの搭載を推進し、運航船40隻に搭載しています。また、2016年1月以降の建造船については、アメリカ、カナダの指定海域で導入される3次規制への対応として、当社では、排ガスの一部をエンジン吸気に戻すことによりNOx低減を図るEGR(Exhaust Gas Recirculation)装置の研究開発を、㈱MTI、三井造船㈱と共同で進め、本装置を当社グループ運航船に搭載し、実証試験を行っています。

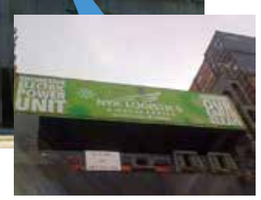
●停泊中の陸上電力の利用

米国カリフォルニア州大気資源局の規制により、カリフォルニア州諸港に停泊中のコンテナ船、客船、冷凍船は船内発電機を停止し陸上から電力供給を受けることが規定されています。当社グループでは、カリフォルニア州の規制対象港に寄港するコンテナ船への電力受電装置(AMP)※1搭載や、寄港ターミナルへのAMP設置により、寄港船が陸上から電力供給を受けることを可能としています。今後も陸上からの受電率を高め、船舶から排出される環境汚染物質(CO_2、NOx、SOx、PM※2など)の減少に貢献していきます。

※1 AMP
Alternated Maritime Power
船の接岸中に船内の発電機を止めて、陸上電源から必要な電力の供給を受けることで、大気汚染物質の排出量を削減できる装置

※2 PM
Particulate Matter
排気微粒子。呼吸器疾患など人の健康に影響を与える原因の一つといわれている有害物質

陸から電源供給を受けるコンテナ船


コンテナ型AMP

環境規制への対応

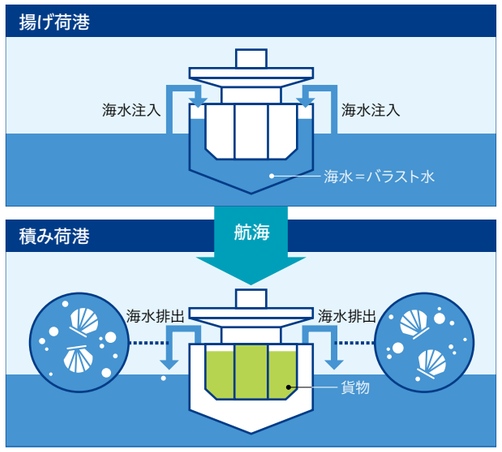
生物多様性保護への貢献

●バラスト水処理装置の搭載推進

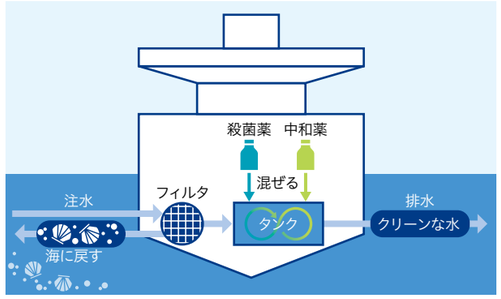
海洋環境に影響を及ぼす水生生物の越境移動を防止するために、IMOにおいて、2004年にバラスト水管理条約が採択され、2017年9月に発効を迎えます。

当社グループでは、当該条約の発効に先駆けて、国土交通省の型式承認を受けたバラスト水処理システムを2010年から搭載し、2017年3月末現在70隻への搭載が完了しています。今後も保有・管理する船舶への搭載を進めていきます。

バラスト水による生物の移動



バラスト水処理イメージ



●環境に優しい解撤実施（シップリサイクル）

船舶が解体される際の労働災害や環境汚染防止のため、IMOにおいて2009年にシップリサイクル条約が採択され、諸条件を満たした2年後に発効する見込みです。

当社グループでは、当該条約で定められた、船上に存在する有害物質の量・設置場所などを記載したインベントリーリストを作成し、船舶へ配備しています。「安定的な解撤スペースの確保」と「環境に優しい解撤実施」を基本に、IMOガイドラインなどを考慮した解撤方針を定め、環境だけではなく労働安全衛生にも配慮した解撤ヤードを選定しています。当社独自の解撤売船契約書を用い、ヤードへの引き渡し後も適時現場を視察し、契約に基づいた安全・環境への対応状況を確認しています。

解撤の流れ

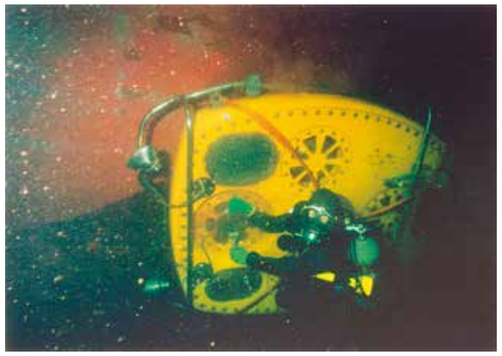
環境課題を成長へのチャンスに

当社グループでは、事業活動を通じ、お客さまの環境課題解決に向けた取り組みを推進しています。環境課題をリスクとして捉えるのではなく、成長の機会として捉え、持続可能な社会のために必要とされる企業を目指します。

当社グループ会社の取り組み

●郵船ナブテック㈱ 環境技術力を駆使した船体清掃

環境保全の重要性の高まりから、船体に付着した海洋生物が生息地以外の海域に運ばれ、生態系に影響を及ぼすことが問題視され、海洋汚染防止の規制が厳しくなりつつあります。郵船ナブテック㈱が開発した電気駆動式船底清掃機「アクアシェーバー」は、清掃中に生じるごみや海洋生物の回収装置を備え環境保全に配慮した仕様です。 また同社では、船舶性能解析も行い、適切なタイミングで清掃計画を提示し、船舶の省エネ運航に寄与しています。



ダイバーによる水中船体清掃

●郵船商事㈱・ボイラ制御装置「ULTY」

郵船商事㈱が開発・販売する「ULTY（アルティ）」は、さまざまな要因で運転状態が変化する発電所や工場で使用されるボイラの燃焼制御の最適化を図り、安定したプラント運転を可能にするシステムです。「ULTY」の販売実績はすでに国内火力発電所向けに50台を超え、このシステムを使用する火力発電所のボイラでは、燃料消費量を約1～1.5%削減できることが確認されています。さらに、より一層の効率運転を実現するため、出光興産㈱と共同で、IoTおよびAI（人工知能）技術を導入した新型「ULTY V-plus」を開発しました。本システムを国内外の発電所や工場に普及させることにより、CO_2排出量削減による地球温暖化防止と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

日中グリーンエキスポ2017に「ULTY」を出展

●㈱ユニエツクス・LEDで港湾施設でのCO_2排出量削減を実現

㈱ユニエツクスは、自動車用ランプの販売・製造を手掛けるスタンレー電気㈱と共同で、港湾施設用LED照明の販売事業を行っています。2016年11月に、当社グループのInternational Car Operators社がジーブルージュ（ベルギー）で運営するROROターミナルにLED照明120基を導入し、従来型照明と比べCO_2排出量の40%削減が期待されています。同社はターミナルオペレーターとしての知見を活かし、塩害対策や作業員の安全面を重視した照度設定などのコンサルティングも行い、お客さまのニーズに合った最適な照明設計を提供し、港湾施設におけるCO_2排出量の削減を実現しています。なお、本製品は、港湾施設用LED照明として、（一財）日本海事協会の認証を初めて取得しました。

ベルギーのROROターミナルに導入

運航船舶

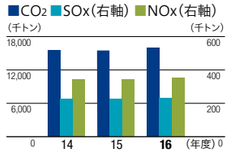
日本郵船

INPUT

	2014	2015	2016
			(千トン)
C重油	4,557	4,403	**4,535**
A重油	0	0	**0**
軽油	87	216	**251**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(千トン)
CO_2排出量	15,575	15,563	**15,966**
SOx	224	211	**227**
NOx	339	337	**349**



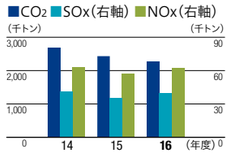
国内外グループ会社

INPUT

	2014	2015	2016
			(千トン)
C重油	835	735	**804**
A重油	9	0	**0**
軽油	24	51	**55**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(千トン)
CO_2排出量	2,707	2,453	**2,680**
SOx	41	35	**39**
NOx	63	57	**62**



NYKレポート2014までは燃料購買量より算出していましたが、NYKレポート2015より、各年の日本郵船単体およびグループ会社運航船で使用した燃料の量より、IMOガイドラインの係数に基づき再度算出しました。

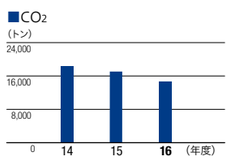
国内自営ターミナル

INPUT

	2014	2015	2016
			(千kwh)
電力	21,781	20,801	**18,434**
			(KL)
燃料	2,669	2,447	**2,072**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(トン)
CO_2排出量	18,375	16,981	**14,617**



2016年度のCO_2排出量は、横浜ターミナルが大黒埠頭から南本牧埠頭への移転に伴い、エネルギー消費量の集計対象外となったため昨年度より減少しています。

なお、電力からのCO_2排出量は、それぞれのターミナルが契約している電力供給業者の排出係数より、また燃料からのCO_2排出量は地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)の係数より算出しています。

オフィス

INPUTは使用実績のある資源・エネルギーなどを掲載

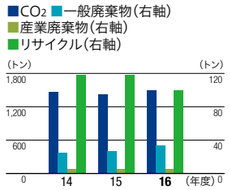
日本郵船本店

INPUT

	2014	2015	2016
			(千kWh)
電気	2,254	2,266	**2,387**
			(KL)
A重油	0	0	**0**
B・C重油	0	0	**0**
軽油	0	0	**0**
灯油	0	0	**0**
ガソリン	16	18	**22**
			(千㎥)
液化石油ガス(LPG)	0	0	**0**
都市ガス	18	19	**19**
			(トン)
蒸気	1,352	1,276	**1,425**
			(MJ)
温水	0	0	**0**
冷水	0	0	**0**
			(千㎥)
水	17	17	**18**
			(トン)
紙	26	26	**25**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(トン)
CO_2排出量	1,478	1,423	**1,504**
一般廃棄物	23	26	**32**
産業廃棄物	4	4	**4**
リサイクル	119	119	**100**



※日本郵船本店は2016年度実績値を使用しています
※CO_2排出量は電力消費量から計算し、2016年度のCO_2排出量の算出には東京電力エナジーパートナー(株)(旧:東京電力(株))の係数 0.500 kg-CO_2/kWh(2015年度実績) を使用しています
※廃棄物量の再利用率は93%となっています
※2012年度8月よりデータ収集項目にリサイクルを追加しました

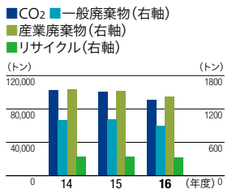
国内グループ会社

INPUT

	2014	2015	2016
			(千kWh)
電気	59,608	60,026	**52,957**
			(KL)
A重油	19,978	19,323	**18,145**
B・C重油	0	0	**0**
軽油	5,119	4,598	4,545
灯油	69	43	**53**
ガソリン	730	758	**681**
			(千㎥)
液化石油ガス(LPG)	66	58	**81**
都市ガス	584	704	**415**
			(トン)
蒸気	1,509	1,180	1,611
			(MJ)
温水	0	0	**0**
冷水	166,869	227,531	**140,328**
			(千㎥)
水(上水)	265	221	**223**
水(下水)	10	10	**8**
			(トン)
紙	556	892	**573**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(トン)
CO_2排出量	103,108	100,474	**90,905**
一般廃棄物	1,007	1,010	**892**
産業廃棄物	1,557	1,519	**1,424**
リサイクル	331	326	**310**



※国内グループ会社は2016年度実績値を使用しています
※CO_2排出量は電力消費量から計算し、2016年度のCO_2排出量の算出には環境省が発刊している電気事業者別排出係数(2015年度実績) を使用しています
※対象は連結子会社です
※2012年度8月よりデータ収集項目にリサイクルを追加しました

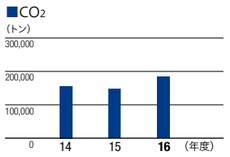
海外グループ会社

INPUT

	2014	2015	2016
			(千kWh)
電力	67,245	63,679	**66,800**
			(KL)
ガソリン	15,085	18,365	**29,663**
軽油	21,035	20,090	**26,247**
			(トン)
LPG	468	548	**854**
			(千㎥)
都市ガス	15,351	11,536	**7,911**

OUTPUT

	2014	2015	2016
			(トン)
CO_2排出量	153,619	146,667	**182,832**



※海外グループ会社は2016年度予測値を使用しています
※CO_2排出量は電力消費量から計算し、CO_2排出量の算出には係数 Greenhouse Gas Protocol(GHG Protocol) を使用しています。
※対象は連結子会社です

環境保全に要した費用を正しく把握し、その結果の見直しを繰り返し行うことによって、事業活動における適切な環境保全活動を目指すことが当社の環境会計における基本的な考え方です。

2016年度の総括

電子制御エンジン、バラスト水処理装置やNYK標準仕様のビルジシステムの導入など地球環境や生物多様性の保全活動に取り組んでいます。LNG燃料タグボートやコンテナターミナルへのハイブリッド型トランスファークレーンの導入が完了したため、環境保全コストは前年度よりも減少しました。

環境保全コスト/効果の年度比較

	2015年度		2016年度	
	環境保全コスト	効果	環境保全コスト	効果
				(単位:百万円)
安全推進活動による事故率削減	283	680	377	901
地球温暖化や大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源、環境技術の採用	4,622	3,362	1,932	3,366
合計	4,905	4,042	2,309	4,267

※安全推進活動による事故率削減効果は、前年度比の値を算出。1996年度(当社の基準年)と比較した場合の効果は4,640百万円

当社独自の分類

環境方針	目的	項目	環境保全コスト
			(単位:百万円)
1. 継続的な改善	環境マネジメントシステム維持	構築、運用、ISO認証(含む人件費)	161
2. コンプライアンス	環境損傷回復	海洋汚染などの修復	0
3. 安全の確保	事故、トラブルの削減	NAV9000などの安全推進活動(含む人件費)	216
4. 地球温暖化・大気汚染の防止、海洋環境の保全、省資源	地球温暖化や大気汚染の防止	助燃剤の使用、船舶の燃費節減活動、プロペラの研磨など	491
	海洋汚染防止	VLCCカーゴタンク底板耐食鋼採用など	0
	資源の節約	グリーン購入 ※1	0
5. 環境技術の採用	地球温暖化や大気汚染の防止	電子制御エンジンの搭載、排ガスエコマイザーなどの省エネ機器の搭載、低硫黄燃料対策など	587
	オゾン層破壊防止	船舶空調機・冷凍機など	0
	海洋汚染防止	バラスト水処理装置や当社独自のビルジシステムなど	158
	研究開発費用	スマートフリートオペレーション、船用大型主機のCO_2/NOx排出削減技術	685
6. 環境教育	環境意識の高揚と環境方針の浸透	環境e-learning、環境保全キャンペーンなど	1
7. 社会活動	情報開示、社会貢献など	NYKレポート作成費用、環境関連団体への協賛など	10
合計			2,309

※1 FSC認証を採用しているが、価格差が大きくないためゼロで計上

環境省ガイドラインによる分類

環境保全コスト

分類	投資	費用
		(単位:百万円)
(1) 事業エリア内コスト		
①公害防止コスト	183	0
②地球環境保全コスト	566	487
③資源循環コスト	0	0
(2) 上・下流コスト	0	0
(3) 管理活動コスト		
①環境マネジメントシステム整備、運用	0	377
②環境情報開示、環境広告	0	5
③環境教育	0	1
④環境改善対策	0	0
(4) 研究開発コスト		
環境負荷低減	0	685
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	5
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	749	1,560

■集計方法
1. 期間は2016年4月1日から2017年3月31日。(船舶の燃費節減活動の集計期間は2016年1月1日から2016年12月31日まで)
2. 範囲は本社(国内本支店)、国内自営ターミナル、運航船舶および付随する業務が中心。(ISO14001認証にかかる審査費用はマルチサイト方式のため、米州、欧州、南アジア、東アジア地域のグループ会社を含む。)
3. 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」を参照。
4. 投資額は、当期に取得した減価償却対象の環境関連設備を集計。
5. 費用額は、環境保全を目的とした設備の維持管理費、ならびに人件費を含み、減価償却費は含まず。
6. コストの集計においては、法規則等を遵守するためのコストは計上せず、自主的な環境保全活動のみを計上。
7. 効果は、その影響が定量的に把握できるものを計上。

日本郵船グループ（日本郵船含む） 連結会社社員数（長期雇用社員、有期雇用社員6カ月以上）、各社決算日時点

社員の状況

		2014年度	2015年度	2016年度
社員数合計（人）		33,520	34,276	35,935
地域別社員数（人）	日本	8,455	8,204	8,336
	欧州	5,300	5,423	5,686
	南アジア	11,578	12,213	13,093
	北米	2,747	2,760	2,779
	東アジア	3,664	3,876	4,103
	オセアニア	339	385	479
	中南米	1,437	1,415	1,459
男女別社員数（人）	男性	22,409	22,673	23,753
	女性	11,111	11,603	12,182
職種別社員数（人）	陸上職※1	33,091	33,068	34,708
	海上職※2	429	1,208	1,227
新規雇用人数（人）	合計	5,619	6,185	6,473
	男性	3,919	4,234	4,267
	女性	1,700	1,951	2,206

※1 陸上勤務中の海技者※、グループ会社からの出向者を含む
※2 外国人船員を除く

社員の多様性

		2014年度	2015年度	2016年度
外国人船員数（人）	合計	22,055	21,171	19,281
	管理支配船	9,119	9,071	7,533
	単純用船	12,936	12,100	11,748
女性社員比率（%）		33	34	35
女性役職者比率（%）※1		20	22	22

※1 マネージャー以上

グループ社員数

	2014年度	2015年度	2016年度
合計（人）	55,575	55,447	55,216

※ 海技者
海技免状保有者（海技免状取得のための海技大学校在籍者を含む）

日本郵船単体

社員の状況

			2014年度	2015年度	2016年度
社員数合計（人）			1,669	1,674	1,697
男女別社員数（人）		男性	1,350	1,356	1,374
		女性	319	318	323
雇用形態別社員数<長期>（人）	陸上職（海技者以外）	男性	748	751	756
		女性	265	267	268
	陸上職（海技者）	男性	257	255	261
		女性	3	5	6
	海上職	男性	297	296	298
		女性	10	9	11
雇用形態別社員数<有期>（人）	陸上職	男性	41	48	51
		女性	41	37	38
	海上職	男性	7	6	8
		女性	0	0	0
職種別社員数<長期+有期>（人）	陸上職（海技者以外）		1,095	1,103	1,113
	陸上職（海技者）		260	260	267
	海上職		314	311	317
平均年齢（歳）	陸上職（海技者以外）		41.2	41.1	40.8
	海上職（海技者）		38.4	38.2	37.9
年齢層別社員数（人）※1	陸上職（海技者以外）	30歳未満	192	195	212
		30歳以上50歳未満	561	567	555
		50歳以上	260	256	257
	海技者	30歳未満	146	146	147
		30歳以上50歳未満	340	349	363
		50歳以上	81	70	66
新規雇用人数（人）※2	合計		59	66	77
	陸上職（海技者以外）	男性	32	33	38
		女性	6	8	8
	海技者	男性	20	24	28
		女性	1	1	3
入社3年目以内での離職率（%）	陸上職（海技者以外）		0.9	0.9	1.6
	海技者		0	3.1	2.6
自己都合離職率（%）			0.9	0.9	0.8
全体の離職率（%）			4.3	4.0	3.8

※1 有期雇用除く
※2 新卒・中途含む

社員の多様性

		2014年度	2015年度	2016年度
女性社員比率（%）	陸上職（海技者含む）	21.1	21.3	21.2
	海上職	3.3	3.0	3.6
女性幹部※1社員比率（%）	陸上職（海技者含む）	2.3	2.3	2.3
	海上職	0	0	0
障がい者雇用率（%）		2.6	2.5	2.5

※1 陸上職：幹部=課長以上　役員（社外取締役を含む）　海上職：幹部=船長・機関長

労働安全衛生

		2014年度	2015年度	2016年度
労働災害※1発生件数（件）	合計	0	7	4
	陸上職（海技者含む）	0	4	2
	海上職	0	3	2
死亡者数（人）	合計	0	0	0
	陸上職（海技者含む）	0	0	0
	海上職	0	0	0
休業日数（1日以上）（日）	合計	0	242	77
	陸上職（海技者含む）	0	182	0
	海上職	0	60	77

※1 通勤災害を除く

支援体制

		2014年度	2015年度	2016年度
有給休暇平均取得日数※1（日）		14.3	14.1	16.8
産前産後休暇取得者数※2（人）		10	9	16
育児休業制度利用者数※2（人）	合計	23	24	35
	男性	0	6	15
	女性	23	18	20
育児休業制度利用後の復職率（%）		100	90（退職者 1名）	100
育児休業制度利用後の定着率（%）		100	100	100
育児短時間勤務制度利用者数※2（人）	合計	21	22	16
	男性	0	0	0
	女性	21	22	16
ワーキングマザー（人）※3		46	51	52
介護休業制度利用者数※2（人）	合計	0	1	1
	男性	0	1	1
	女性	0	0	0
介護休業制度利用後の復職率（%）		該当なし	該当なし	該当なし
介護休業制度利用後の定着率（%）		該当なし	該当なし	該当なし

※1 海上、出向者除く/夏季休暇を含む
※2 退職者を除く延べ利用者数
※3 義務教育までの子供を持つ母親/休業中を除く

教育

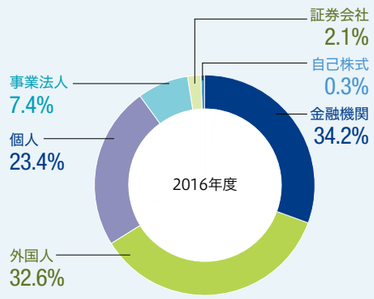
		2014年度	2015年度	2016年度
平均研修参加日数（日）	全平均	-	-	13.51
	陸上職※1（海技者含む）	5.02	6.82	6.58
	海上職	29.80	34.40	39.50
平均教育・研修費用（円）	全平均	-	-	298,470
	陸上職※2（海技者含む）	148,943	181,410	184,962
	海上職	533,133	614,410	719,175

※1 社外研修除く
※2 社内・社外研修対象

企業データ（2017年3月31日現在）

創立	1885年9月29日
資本金	144,319,833,730円
社員数	●連結　：35,935名（当社および連結子会社） ●単体※：1,697名〔陸上職（海技者以外）1,113名、陸上職（海技者）267名、海上職317名〕 ※単体社員数には、国内外の他社への出向者が含まれています
本店	〒100-0005　東京都千代田区丸の内二丁目3番2号 電話：03-3284-5151（代表） URL：http://www.nyk.com
株式の状況	●発行可能株式総数　2,983,550,000株 ●発行済株式の総数　1,695,851,370株（自己株式4,699,618株を除く）
上場金融商品取引所	東京、名古屋の各市場第一部
株主名簿管理人および特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 〈同連絡先〉 三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部 〒137-8081　東京都江東区東砂七丁目10番11号 フリーダイヤル：0120-232-711
公告方法	電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。 URL：http://www.nyk.com/koukoku/ ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、 日本経済新聞に掲載する方法で行います。
米国預託証券（ADR）	シンボル：NPNYY CUSIP：654633304 取引所：OTC（店頭市場） 比率（ADR：普通株）：1：2 ADR名義書換代理人 The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. フリーダイヤル： （米国国内）888-BNY-ADRS（888-269-2377） （海外から）1-201-680-6825 URL：http://www.adrbnymellon.com

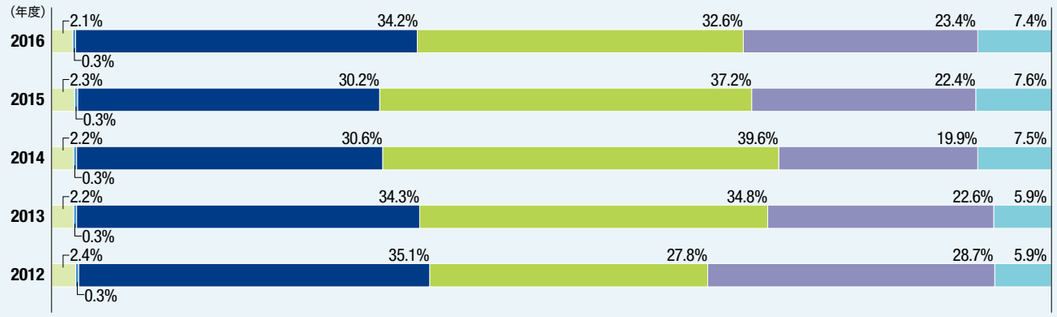
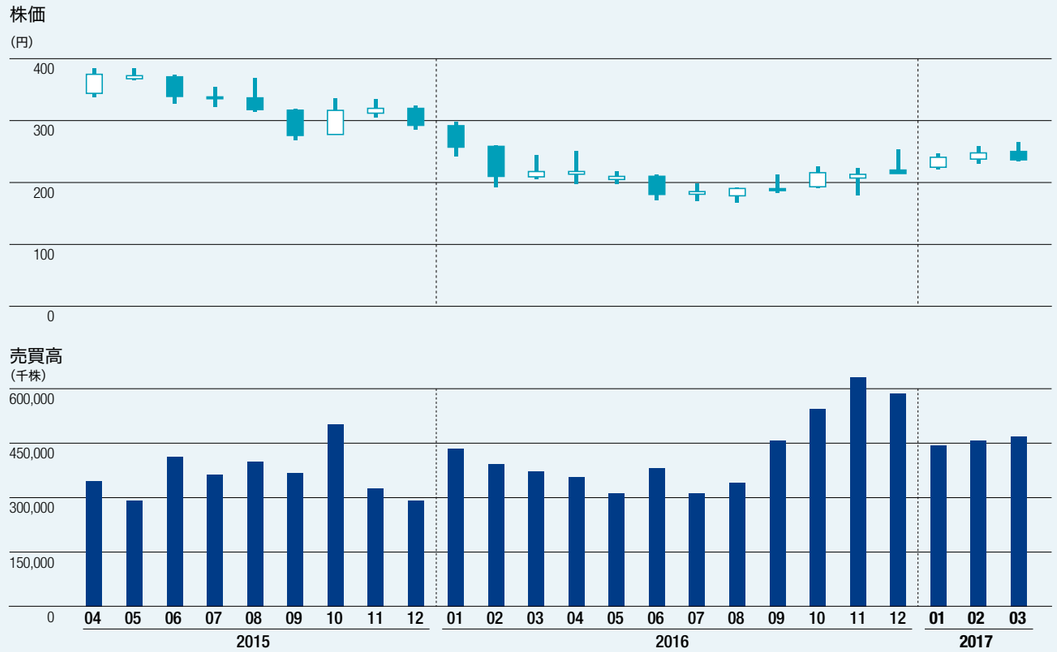
株主構成



大株主（上位10名） 2017年3月31日現在

株主名	所有株式数（株）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	125,252,000
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	96,901,000
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	48,683,000
三菱重工業株式会社	41,038,312
明治安田生命保険相互会社	34,473,267
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	31,039,000
東京海上日動火災保険株式会社	28,945,788
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	23,275,000
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,110,901
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	23,106,000

所有者別分布状況



株価および売買高の推移