NYK GROUP

Striding Forward with New Momentum

日本郵船株式会社

NYKレポート 2015

Financial, Social and Environmental Performance

2015

用語集

イールドマネジメント	需要予測を基に、最適なタイミング・価格で商品を販売し、採算性を向上させる管理手法
運賃安定型事業	コンテナ船セグメントにおけるターミナル事業、物流事業、不定専用船セグメントにおける長期契約船（LNG船、海洋事業を含む）および自動車船事業、不動産事業など
コントラクト・ロジスティクス	直接、お客さまと契約を結び、在庫管理・物流加工・輸配送管理などを一括して請け負う物流サービス
シャトルタンカー	別名フローティング・パイプライン（Floating Pipeline）とも呼ばれ、海底油田上にある石油生産・貯蔵・積出施設などから海上で一定の距離を保ったまま原油を積み込み、陸上の石油貯蔵基地または石油精製基地までピストン輸送するためのタンカー
ハブ＆スポーク	中継拠点となる港に荷物を集結させてから販売国へと輸送する体制。従来の生産国と販売国間の単線的な輸送に比べ、効率良く輸送することができる
バラスト航海	貨物を積んでいない状態で航海すること
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
フォワーディング	海上・航空・陸上輸送や輸出入通関など、さまざまな諸手続きを組み合わせたドア・ツー・ドアの国際物流サービス
用船	他社の船舶を借り入れること。チャーター船ともいう
3M解消活動	「3M（ムダ・ムラ・ムリ）」の解消を図る業務改善活動
EPC	FPSO、FSOなどの海洋石油・ガス生産設備を設計（**E**ngineering）から資材調達（**P**rocurement）、建造（**C**onstruction）まで一括で石油開発会社に提供する
FPSO	**F**loating **P**roduction, **S**torage and **O**ffloading System 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。海底油田から揚がってくる液体から固形物、水、気体を除去して商品品質の原油として貯蔵し、出荷単位量になったところで輸送タンカーへの払出しを行う
FSO	**F**loating **S**torage and **O**ffloading System 浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備。石油・ガスの生産を行う設備を持たない、洋上での貯蔵・積出専用の設備。生産設備（固定式の生産設備、TLP〈Tension Leg Platform＝緊張係留式プラットフォーム〉のような貯蔵設備を持たない浮体式の生産設備、あるいは陸上の生産設備）で生産された原油を受け入れて設備内のタンクに貯蔵し、シャトルタンカーへ積み出しを行う
FSRU	**F**loating **S**torage and **R**egasification **U**nit 浮体式LNG貯蔵再ガス化設備
ISO9001	製品やサービスの品質保証を通じて組織の顧客や市場のニーズに応えるために活用できる品質マネジメントシステムの国際規格
KNOT	**K**nutsen **N**YK **O**ffshore **T**ankers AS 日本郵船が50%出資する関係会社。シャトルタンカーの保有および運航ほか
NOx	窒素酸化物。光化学スモッグや酸性雨などの原因の一つと言われている有害物質
RORO	**R**oll-**o**n **R**oll-**o**ff Ship フェリーのように、ランプウェイと車両を収納する車両甲板を持ち、自走で荷役ができる構造の船。クレーンを使わず直接荷役を行うことができる
SIMS	**S**hip **I**nformation **M**anagement **S**ystem 海陸間で船舶運航に関する情報を共有するシステム
SOx	硫黄酸化物。大気汚染や酸性雨などの原因の一つと言われている有害物質
VPAS	**V**essel **P**erformance **A**nalysis **S**ystem 船から送られる各種データを基に、性能解析する日本郵船独自のアプリケーション

企業理念

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。

経営方針

お客様とともに

お客様から選ばれ信頼されるパートナーであり続けるために、現場第一に徹し、創意工夫に努め、新たな価値の創造を追求します。

株主・投資家の皆様とともに

公正かつ透明な経営を実践し、効率的な事業活動を通じて、企業価値の増大を目指します。

社会とともに

良き企業市民として積極的に社会の課題に取り組み、環境の保全をはじめとして、より良い地球社会の実現に貢献します。

グループ社員とともに

グローバル企業として、社員の多様性と挑戦する気概を尊重し、人材育成に力を注ぎ、夢と誇りを持って働ける日本郵船グループを目指します。

NYKグループ・バリュー「誠意・創意・熱意（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として2007年1月に策定。グループ社員一人ひとりが日々の業務を通じて実践していくものであり、また、当社グループのよき精神を、時代を超えて受け継いでいくものです。

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。

Contents

特にお伝えしたい情報が掲載されているページをご紹介します

P.06 すべてのステークホルダーの皆さまへ

工藤前社長より経営の舵取りを受け継いだ内藤新社長より、日本郵船グループという大きな船をどう舵取りしていくのかご説明します。

P.16 企業価値向上プロセス

熾烈な競争環境の中でも、お客さまから選ばれ続けるために、日頃どんな価値創造プロセスが繰り返されているのかご説明します。

P.34 世界できらりと光る日本郵船グループの自動車物流事業

総合的な完成車物流サービスとして圧倒的な競争優位性を確立してきた日本郵船グループの自動車物流事業。一層多様化・複雑化するニーズにどう応えていくのか、また応えられる力が備わっているのか検証します。

P.50 事業別成長戦略

中期経営計画に基づき策定された事業別の成長戦略について、その進捗を各担当役員が自らの言葉で説明しています。

P.62 成長を支え、リードする取り組み

他社との差別化の重要な鍵としてCSR活動に積極的に取り組んできた当社グループ。強みとなる非財務情報（ESG）についてご紹介しています。

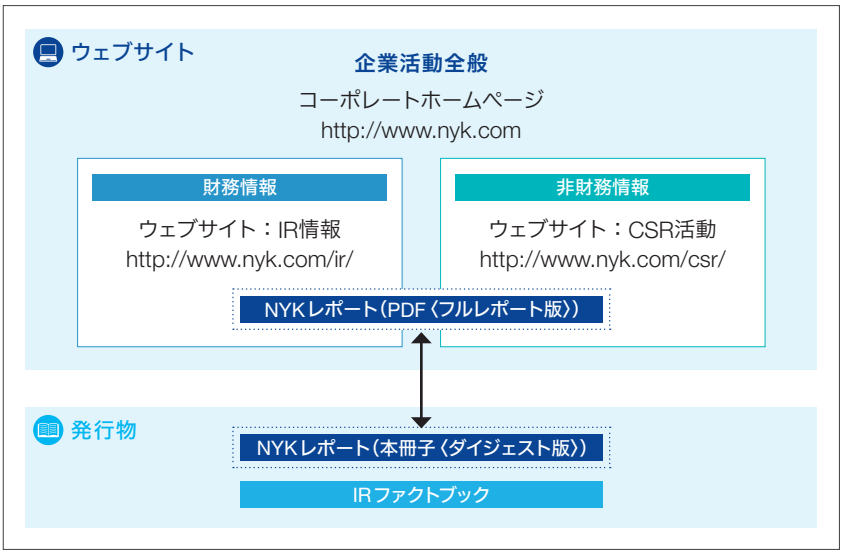
P.78 社外取締役対談

社長が変わり、新たな一歩を踏み出した日本郵船グループに期待することを、社外取締役のお二人に率直に語り合っていただきました。

編集方針

「NYKレポート 2015」では、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日本郵船グループについて、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。



Message to Stakeholders
ステークホルダーの皆様へ

04 会長メッセージ
06 すべてのステークホルダーの皆さまへ

Our Value, Our Process
企業価値向上プロセス

14 日本郵船グループがもたらす価値
16 企業価値向上プロセス
- 18 事業環境／メガトレンド
- 19 経営課題（マテリアリティ）
- 20 日本郵船グループが有する価値／強み
- 32 中期経営計画“More Than Shipping 2018”
- 34 Special Feature: 世界できらりと光る日本郵船グループの自動車物流事業

44 CFOから皆さまへ

Business Review
事業別成長戦略

48 At a Glance
50 一般貨物輸送事業
53 航空運送事業
54 ドライバルク輸送事業
56 エネルギー輸送事業
58 海洋事業
60 自動車輸送事業
62 客船事業

ESG Review (Sustainability & Governance)
成長を支え、リードする取り組み

64 ESGハイライト
66 環境
71 安全
74 人材育成
76 社会貢献活動
78 社外取締役対談
82 コーポレート・ガバナンス
90 取締役および監査役ならびに経営委員一覧
92 独立役員

Performance Information
財務・非財務情報

94 10カ年サマリー
96 経営成績の解説と分析
102 2014年度CSR活動の総括と次年度の目標
104 環境マネジメントプログラムの進捗状況及び達成度
106 連結財務諸表
112 環境データ
113 環境会計
114 人事データ
116 企業データ

将来見通しに関する注意事項

このNYKレポート 2015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、日本郵船では、将来に関する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。

本レポートの構成

Striding Forward with New Momentum

More Than Shipping、つまり「従来型海運業＋α」戦略を通じて企業価値向上に取り組んできました。その基本戦略は内藤新社長に引き継がれます。内藤社長の指揮の下、技術力を軸に、さらなる成長戦略に取り組んでいる日本郵船グループにご期待ください。

社長時代を振り返って

2009年4月の社長就任からこれまでを振り返ると、リーマン・ショック、東日本大震災、タイ大洪水、欧州経済危機などで傷んだ収益基盤を立て直すために奔走した6年間でした。厳しい局面が続きましたが、業務の3M(ムダ・ムラ・ムリ)削減をはじめとする体質強化に徹底的に取り組みつつ、LNG輸送、自動車物流、海洋事業などの事業領域を拡大させることで、事業ポートフォリオの最適化を図りました。ROEはまだ十分な水準にあるとは言えませんが、社長就任時より市況への耐性が上がり、今後の飛躍への土台は築くことができたと思います。

内藤社長に期待すること

当社の経営陣は、まず十分な議論を重ね、方向性を共有し、一気に実行に移すという伝統を踏襲してきました。社長には強いリーダーシップが求められますが、内藤社長には、まずチームワークを尊重してもらいたいと思います。内藤社長は物事の本質を突き詰める性格ですが、実行力も兼ね備えており、キーワードである技術力を軸にした成長戦略を遂行していくリーダーとして適任であると判断しました。私は過去に行った経営判断の背景を伝えるなどして、内藤社長が適切な判断ができるよう全力でサポートしていきます。

取締役会長として見る日本郵船のガバナンス

コーポレート・ガバナンスを強化する動きが日本で加速していますが、形式要件の適否の議論にとどまらず、中長期的な企業価値向上に向け、成長をいかに持続させるかという議論も大変重要だと思います。そのために、事業リスクを適時的確に捉えることができるかどうか、が本質的な議論のポイントです。

また、社外取締役のお二人にもリスク管理の面で大いに貢献いただいています。過去にシェールガスに関連した案件を取締役会で説明した際、最初は投資に疑問を呈されましたが、全容を十分に理解いただけるよう、時間をかけて詳細な説明を繰り返した結果、最終的に納得いただいたこともありました。社外取締役に理解していただけない案件を株主や投資家の皆さまに理解していただけるはずがありません。社外取締役はガバナンス強化の面でもその役割をしっかりと果たしていただいています。

海運業の知見を積み重ねていただくためには一定の時間を要しますが、私たちはそのための材料と機会を数多く提供してきましたし、社外取締役のお二人も興味を持ってよく勉強していただきました。このような関係を今後も維持していくことがコーポレート・ガバナンスにおいて大切なことだと考えています。

説明責任の重要性

企業価値向上のためには成長が不可欠ですが、それには往々にしてリスクが伴います。適時的確にリスクを精査しても結果的にプロジェクトが失敗に終わることもあるでしょう。失敗を恐れず、6勝4敗で最終的に勝ち越せば良いぐらいの大胆さをもって決断しなければ、成長などあり得ません。そのような決断を行う際は、どのようなリスクを想定したか、リスク許容度をどのように判断したかといった説明を対外的に行い、株主の皆さまにもご納得いただくというプロセスが大変重要と認識しています。

代表取締役会長・会長経営委員

「堅実さ」と「積極果敢さ」をもって中期経営計画の目標達成を目指す

リーマン・ショック後の厳しい経済環境の中で、経営安定化に尽力し、次の飛躍への礎を築いた工藤前社長から、今般、経営の舵取りを受け継ぎました。これから日本郵船グループというとても大きな船をどう舵取りしていくかお話しします。

新社長が考える経営の基本方針

モノ運びの「創意工夫」と「基本」を通してお客さまの期待に応え、社会的責任を果たす

社長として私が思い描く当社グループの将来像は2つあります。一つは、「創意工夫」を通して常に新しい価値を生み出し、お客さまから真っ先にお声掛けいただける会社になることです。お客さまに「新しい」「さすが」と感じていただける提案を一つでも多く行うことが当社グループの競争力につながると考えています。

もう一つは、「基本」に忠実な会社になることです。例えば、海運事業では船舶のハードウェアとしてのコモディティ化が進み、ともすれば価格競争に陥りがちな昨今の事業環境ですが、いま一度、運航技術や船舶管理、新造船の建造監督など、海運業の根幹を支える地道な輸送品質を徹底的に改善・向上することが船会社としての差別化の源泉となり、ひいては市況に過度に左右されない事業基盤につながると考えています。実際、海運業のみならず、当社グループ全般の輸送品質に大きな期待を寄せられるお客さまからは、多種多様な貨物を託していただいています。また、我々の事業特性に目を向ければ、地球レベルの自然を舞台に仕事を行っている以上、環境への真摯な対応も不可欠です。さらに、我々の安全・確実な輸送を支えているのはグループ社員一人ひとりの力であることを考えれば、高度な輸送技術・知見を備えた人材を一人でも多く育成することが、競争力の向上にダイレクトに結び付きます。つまり、コアとなる輸送品質の改善・向上に加えて、環境や人材への取り組みもまた、当社グループの磨くべき「基本」と言えるでしょう。私たちは、お客さまや地域社会からの期待に応え、多くの信頼を得るために、これからも「創意工夫」と「基本」の積み重ねを通して、高品質なサービスを、競争力ある価格でご提供する努力を続けます。

果たすべき3つの使命

「堅実」かつ「積極果敢」に事業の多角化を推進

私に課せられた使命は、3つあります。一つ目は、実業に根ざした多角化を推進することで経営の安定性を高めることです。市況変動が激しい中で、一つの輸送モードに経営資源を集中させることは極めて危険です。経営の安定性を高めていくために多角化は重要であり、事実、リーマン・ショック後の混乱期において当社グループが生き残ることができたのは、多様な事業ポートフォリオがあったからだと認識しています。

当社グループにおける多角化志向の源流は、1986年まで遡ります。当時は、プラザ合意で円高が急激に進み、邦船各社が軒並み競争力を失った時期であり、当社グループもその例外ではなく、大変苦労しました。このような時代背景を下に策定された中長期経営ビジョン「NYK 21」では、それまで経営の

代表取締役社長・社長経営委員

内藤 忠顕

略歴
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（現任）

主軸であった定期船だけに頼らず、海運＋αとなるロジスティクス分野の拡充など事業の多角化を進めていくことが示され、その後の中期経営計画でも地道に「＋α」を追求し続けてきました。現在の中期経営計画“More Than Shipping 2018”で掲げる差別化戦略も基本的にはこの考え方に沿ったものであり、今後も事業の多角化を強化していくべきだと考えています。

ただし、事業の進め方は分野によってそれぞれ異なります。LNG船や海洋事業、自動車物流など、安定的に収益が見込める案件には重点的に投資を配分する一方、ボラティリティの高い事業についてはライトアセット化を進めていきます。安定収益事業で「堅実」に足元を固め、「積極果敢」に成長性の高い事業に挑戦する。この二面性をもって中期経営計画で掲げた目標の達成を目指します。加えて、コンテナ船事業や航空貨物事業の構造改革を弛まず推進することで一般貨物輸送事業を安定収益部門へ転換させたいと考えています。

地に足の着いたグローバル化の推進

二つ目はグローバル化です。世界的な海運業や物流業は、これから先も間違いなく有望な成長産業です。アジア域内や非OECD諸国に代表される新興国の経済は、今後も高い成長率で伸びていく見通しです。これらの地域をターゲットに、世界規模で拡大する輸送ニーズを的確に捉えていく必要があります。

一般に多くの企業でグローバル化が叫ばれていますが、私は地に足の着いたグローバル化を目指したいと考えています。例えば、シャトルタンカー事業を手掛けるKnutsen Offshore Tankers社（現Knutsen NYK Offshore Tankers社、KNOT）に資本参加しましたが、同社社長の経営方針をはじめ、お客さまに対する考え方、事業拡大への情熱など、いずれも当社の方向性と合致しており、これまでのところKNOTの事業展開は順調に進んでいます。単純に資金力にものを言わせて事業を拡大するのではなく、二人三脚でともに成長のできるパートナーを見つけてグローバル展開することも、一つの方法です。

“安定収益事業で「堅実」に足元を固め、
「積極果敢」に成長性の高い事業に挑戦する。
この二面性をもって中期経営計画で掲げた目標の達成を目指します。”

プロジェクトマネージャー育成の推進

三つ目は人材育成です。創意工夫を通して新たな価値をお客さまに提供していきたいと述べましたが、これは一朝一夕にできることではなく、創意工夫をビジネス上での価値創造につなげることができる人材育成に腰を据えて取り組んでいくことが不可欠です。

物流が高度に発達した現代においては、従来型のモノ運びの知見やノウハウだけでは競争に勝ち残ることは難しく、お客さまの要望を徹底的に解剖し、そのニーズに対して「気付き(awareness)」を得る姿勢を身につけることがますます重要となってきています。そして、積み重ねられた「気付き」を的確に職制に落とし込み、社内外のリソースを上手に活用しながら、お客さまに解決策を提示することのできるプロジェクトマネージャーとしての資質を持ったグループ社員を地道に育てていきたいと考えています。

中期経営計画“More Than Shipping 2018”の進捗

外部環境の追い風を捉え、業績は回復

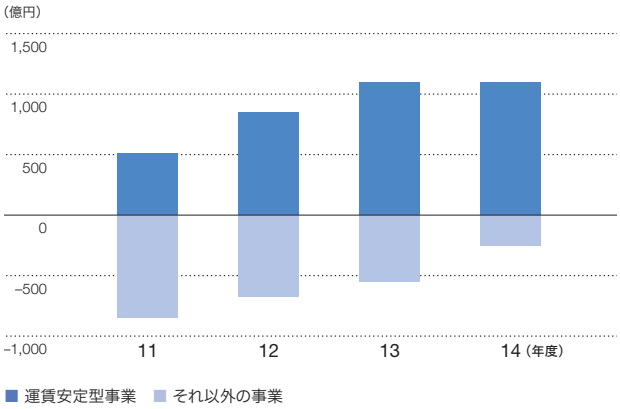
2014年度の業績を振り返りますと、当社が力を入れる技術力を武器として長期安定型ビジネスを拡大してきたところに、円安や燃料油安といった業績の持ち上げ効果も加わり、2014年度の経常利益は前年度より大きく増加し840億円となりました。これでようやく会社の業績は安定的な成長軌道に戻りつつあると感じています。

LNG船や海洋事業へ重点投資を行う一方、事業ポートフォリオの見直しも進めました。例えば米国のコンテナターミナル運営会社の株式譲渡や冷凍船事業からの撤退、さらに米国クルーズ市場で主に活動してきたCrystal Cruises社の売却決定などです。

Crystal Cruises社の売却に際しては、同社の運航する2隻と郵船クルーズ㈱の“飛鳥Ⅱ”1隻の更新時期が同時並行的に迫る中での決断となりました。中期経営計画における重点投資先への資金配分を優先的に考慮すると、すべての客船を更新するために必要な巨額の資金捻出は難しく、売却を決断せざるを得ませんでした。今後、当社の客船事業は飛鳥ブランドに経営資源を集中させていく方針です。

また、財務指標について、DERは、2014年度末時点で1.36倍に下がり、目標とする1.0倍に向けて改善しました。ただ、改善傾向にあるとはいえ、今の財務基盤ではまだまだ不十分だと考えています。投資案件が目白押しの中、バランスシートが脆弱になると、投資を行う際に思うように資金調達ができず、持続的かつ安定的な成長を描くことが難しくなります。今後もこれまで同様に、総資産をコントロールしながら、安定的に稼ぎ出した利益をさらなる収益が期待できる事業へ重点的に再投資し、ROEの向上と有利子負債の削減に努めていきます。

経常損益



創意工夫の姿勢を強く根付かせる取り組みを加速

中期経営計画の副題に掲げている「きらり技術力」ですが、これは純粋な「Technologies」の追求にとどまらず、我々が現に持っているノウハウや知見などを含む大きな意味での技術を組み合わせて、お客さまの求める解決策を提示する創造的な力＝「Creative Solutions」を意味するものであり、例えば輸送品質の改善提案はもちろん、環境分野における先進的な取り組みやさまざまな現場での地道な業務改善のことも指します。言い換えれば、新しいシステムを導入するといったハード面での整備だけではなく、創意工夫を持って、お客さまに「新しい」「さすが」と感じていただける提案を行っていくことや、3M（ムダ・ムラ・ムリ）を解消していくことが「きらり技術力」の狙いです。

2014年度は、コンテナ運用の最適化プロジェクト「EAGLE」や、最適経済運航プロジェクト「IBIS」などコンテナ船での業務改善・コスト削減活動のほか、ドライバルク部門や自動車船部門などにおける燃費節減活動の深度化など、各現場で大きな成果をあげることができました。

また、当社グループの情報システム関連会社である㈱NYK Business Systemsは、各グループ会社の現場の中に積極的に入っていき、現場の中でITを活かす方法を探るビジネス・インの活動を展開しており、当社グループのインフラを支える働きに期待しています。

今後、この「きらり技術力」による差別化戦略を推し進めるため、「きらり道場」と銘打った社内人材育成のための特別講座を開催し、またグループ会社による創意工夫をこらしたアイデアを、事業化に向けて後押しをする「きらり技術力育成ファンド」を創設しました。同ファンドには、すでに50件を超える応募があり、うち数件については具体的な検討を行う次のステップへ進んでいます。2015年度中には、実際の事業化を目指すとともに、2回目の募集を実施する予定です。

さらに、並行して注力しているのが、ビッグデータ・プロジェクトです。自社船と長期用船を対象として、約130隻に船舶運航モニタリングシステムを搭載し、データ収集と解析を通じて、運航技術の深度化を目指しています。2014年度はデータ収集と解析の基盤をある程度整備できたので、2015年度はさらに一歩進め、ビッグデータ活用の効果を数値化して定量的に検証するなど、具体的な成果にこだわっていきます。

海運業界でもビッグデータ活用の動きが広がっており、近い将来、船会社がビッグデータを取り扱うことがデファクトスタンダード化すると見ています。すでに欧州の同業他社も強い関心を示しており、これらの動きとも連携して日本発のスタンダードを確立することができれば海運クラスター全体に与える貢献も大きいため、現在取り組んでいるプロジェクトがその礎になればと考えています。

2015年度の経営方針

一般貨物輸送事業の競争力をさらに強化

2015年度も中期経営計画で掲げた課題に引き続き取り組んでいきます。事業別に見ていくと、まず、重点的に取り組みたいのが、コンテナ船事業における差別化の加速です。当社のマーケットシェアは現在3%程度ですが、「IBIS」や「EAGLE」といった部門内プロジェクトに取り組んでいく中で、引き続きコスト構造を地道に改善していけば、むやみにシェアを拡大せずとも、マーケットで十分に戦っていくことができるという手応えを感じています。2015年8月には、コンテナ船部門のITシステムを全面刷新する予定で、データ入力業務の効率化、ブッキング予測精度の向上、タイムリーなコスト情報の把握が可能となります。

もう一つ重点的に取り組みたいのが、日本貨物航空㈱の黒字化定着です。私自身、同社への出向経験があり、人一倍強い思い入れがあります。2014年度は荷動きが拡大する中、通常の定期便だけでなく、チャーター便や臨時便にも柔軟かつ機敏に対応した結果、第3四半期以降は黒字に転じており、今後余剰機材の処理が進めば業績はさらに安定すると見ています。

“創意工夫を持って、お客さまに「新しい」「さすが」と感じていただける提案を行っていくことや、3M(ムダ・ムラ・ムリ)を解消していくことが「きらり技術力」の狙いです。”

不定期専用船事業は攻めと守りの両輪で収益性を追求

次に不定期専用船事業を考えると、想定以上にマーケットが悪化したドライバルク部門は、苦戦を強いられていますが、今後も、収入サイドである輸送契約の期間に、船隊サイドの保有形態をできるだけ合わせることで市況耐性を高め、マーケット+αの収益を追求していく方針に変わりはありません。市況高騰を狙ってビジネスを仕掛けるにはリスクが高いことから、市況低迷時の損失抑制に主眼をおいて取り組んでいきます。

一方、LNG船や海洋事業は着実に成長を続けています。原油価格下落による業績への影響を懸念する声もありますが、長期契約に支えられており、目下のところ影響はほとんどありません。ただ、原油価格下落によって原油・天然ガス開発プロジェクトの進捗に遅延が生じているところもあり、新規案件の積み上げについては、計画通りに進まない局面が出てくるかもしれません。しかし、長期的に見れば安定成長は確実であり、今後も重点事業分野と認識していますので、引き続き安定的に利益を創出できる優良案件に絞りこみながら、中期経営計画で掲げた事業目標の達成を目指します。

自動車輸送事業にも大いに期待しています。特に自動車物流事業は、世界でも屈指の規模と競争力を有しており、ITや創意工夫を積極的に取り入れることでお客さまの期待に十分応えながら、今後も攻めの姿勢で拡大させていきたい分野です。完成車輸送に関しては、日本を含むアジアを拠点として世界の消費地へ輸送するこれまでのビジネスモデルから、世界各地に点在する生産拠点からあらゆる方面に輸出されるダイナミックな動きに変化しつつあります。顧客ニーズを敏感に捉えながら、海上輸送に内陸輸送サービスを組み合わせた完成車一貫輸送体制を世界規模で構築し、お客さまにとって最適なサービスを常に追求していきます。

コーポレート・ガバナンス

丁寧な情報開示を意識

ガバナンス強化の一環として、株主総会やIR活動を含め、当社グループの活動に関して情報開示を丁寧に行っていく考えです。また、社外取締役のお二人の知見を当社の経営に一層役立てるためにも、これまで以上にさまざまな分野での情報交換を行い、社外の目から見た貴重な意見をいただきたいと考えています。

日本ではコーポレートガバナンス・コードの策定をきっかけに、取締役会の役割についての議論が活発になっていますが、重要なことは、例えば社外取締役の「数」といった形式論ではなく、社外取締役の知見を透明・公正・迅速な意思決定にどう反映させるか、その仕組みや風土が大切だと思います。その意味で、当社のガバナンス体制は、社外取締役が果たすべき役割も含めて、十分に機能していると自負していますが、より良い体制の構築に向けて議論を行っているところです。

一方、コンプライアンス体制については一層の強化・拡充を継続しなくてはなりません。2012年9月の日本の公正取引委員会による調査開始を受け、独禁法遵法活動徹底委員会を立ち上げましたが、私からグループ社員全員に対して遵法精神を徹底し、二度と同じことを繰り返さないよう改めて指示しています。当社グループの長い歴史の中でも大きなインパクトを持つ出来事ですが、当社グループの持続的な成長につなげる契機とすることで、ステークホルダーの皆さまから一層信頼される企業を目指します。

株主還元

成長投資と財務体質強化に配慮しつつ、確実に株主に還元する

株主還元は、経営における最重要課題の一つと認識しています。今後数年間のうちに多くの成長投資が控えている中で、財務体質の強化にも配慮しながら、当面、配当性向25%を目処に株主還元していく方針です。将来的に成長投資や財務体質強化の面で一定の余裕が出てきた時には、配当性向の見直しのほか、自社株買いなどの株主還元策も検討します。また、これまでと同様に業績の如何を問わず、一定レベルの配当は継続していく考えです。

2015年6月
代表取締役社長・社長経営委員

内藤忠顕

Our Value, Our Process

企業価値向上プロセス

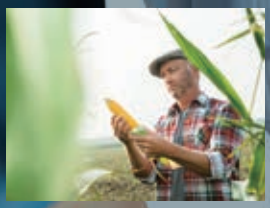
日本郵船グループでは、社員一人ひとりが、人々の暮らしを支える社会インフラとしての責務を持ち、創意工夫を通じて新たな価値創造に挑み続けています。日本郵船グループの内側でどんなプロセスが繰り返されているのかご説明します。

Business to Society

あらゆるモノをあらゆる場所へ届け、社会の発展に寄与する

あらゆるモノをあらゆる場所へ確実に届けるためには、輸送技術の研鑽はもちろん、さまざまな課題をいくつもクリアする必要があり、常に新しい発想が求められます。時代の要請に応えながら、モノ運びを通じて、社会の発展に寄与していくことこそ、日本郵船グループが社会にもたらす価値だと考えています。

Containers　Construction machinery　Railcars　Finished vehicles



Food　Everyday goods　Consumer electronics

Iron ore　Coal　Wood　Wood chips / Grain

Crude oil　Chemicals and petroleum products　LNG　LPG　Naphtha　Gas oil

Semiconductors　Precision equipment

Passenger cars　Trucks　Industrial vehicles

Crude oil　Chemicals and petroleum products

Food　Everyday goods　Consumer electronics

Containers　Construction machinery　Railcars

コンテナ船

主な貨物
食料品／日用品／電化製品

トラック

主な貨物
食料品／日用品／電化製品

ターミナル

主な貨物
コンテナ／建設機械／
鉄道車両／完成車

貨物航空機

主な貨物
半導体／精密機器／
自動車関連部品

ドライバルカー

主な貨物
鉄鉱石／石炭／
木材・チップ／穀物

タンカー・LNG船

主な貨物
原油／ケミカル・石油製品／
LNG（液化天然ガス）／
LPG（液化石油ガス）／
ナフサ／軽油

自動車専用船

主な貨物
乗用車／トラック／
工業用車両

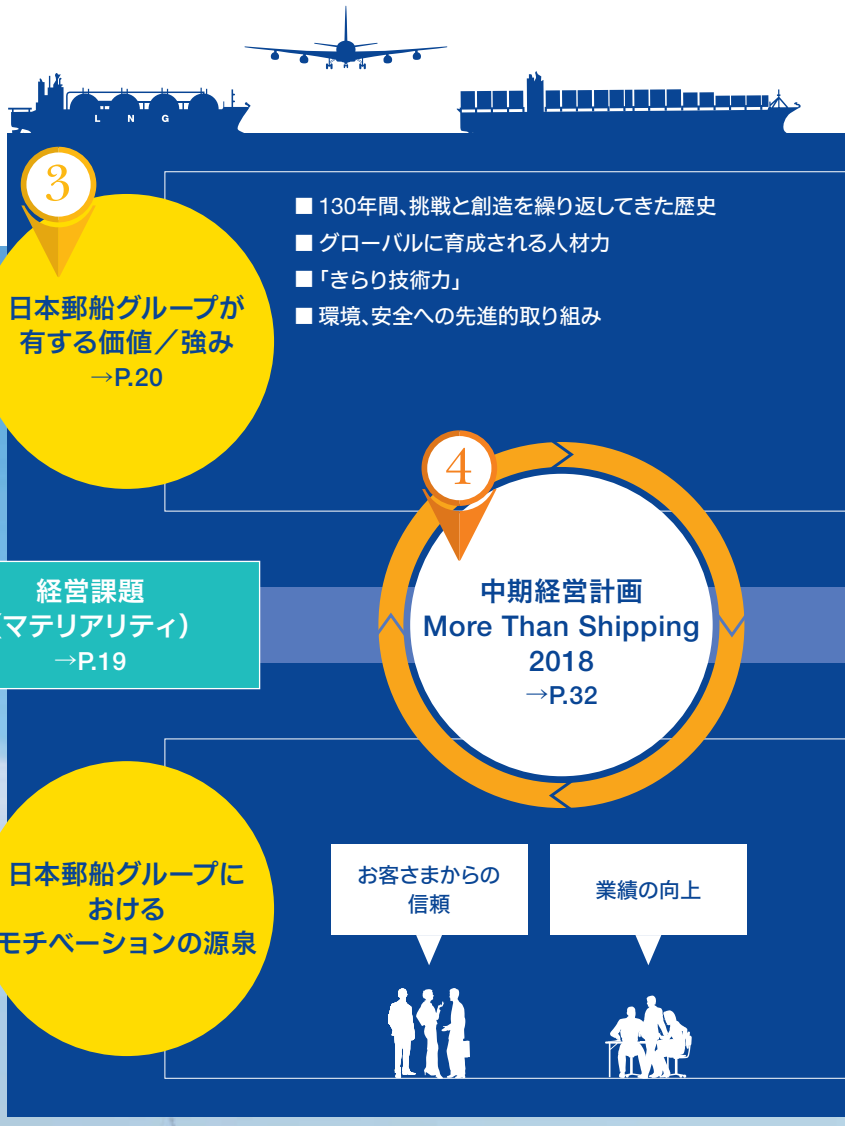
客船

サービス内容
世界最高レベルの船旅

現場で追求する企業価値向上プロセス

熾烈な競争環境の中で、お客さまから選ばれるべく現場で取られる行動や思考は、社員にとって自然なことでも、外からは見えにくいことです。ここでは、日本郵船グループの内側でどんなプロセスが繰り返されているのかご説明します。

次ページ以降、番号がついているポイントについて詳述しています。



当社グループの事業活動はさまざまなリスク❶の影響を受けますが、能動的に対応することで競争優位確立の推進力に変えています。経営課題❷については経営の視点とステークホルダーの視点から抽出され、事業方針や日常業務に落とし込まれています。その上で、130年の歴史の中で積み上げてきたさまざまな価値や強み❸を最大限に活かし、中期経営計画❹で掲げる数値目標の達成を目指します。また、社員一人ひとりが、人々の暮らしを支える社会インフラとしての責務を持ち、創意工夫を通じて新たな価値創造に挑み続けます。

- 世界中に広がるグローバルネットワーク
- お客さまに寄り添いながら、期待に応え、期待を超える
- 不断の努力で成果を積み上げる現場力
- 差別化に特化した事業戦略

安定した収益基盤の確立と持続的な収益拡大

時代の要請に応え、期待を超える価値の創造

豊かな暮らしの実現

ゼロから挑む企業風土

ステークホルダーや社会にもたらす価値

生活者に

- 生活に欠かせないあらゆるものを届ける
- 豊かな暮らしの実現

お客さまに

- コスト以上の満足感
- 安定したサプライチェーンの構築

従業員に

- 業績向上→待遇改善
- 働きがい、誇り→モチベーション向上

株主・投資家に

- 業績の持続的成長による株主への安定的な利益還元

地域社会に

- 安定輸送による地域経済の発展
- グローバル雇用の実現
- 環境課題の解決

1

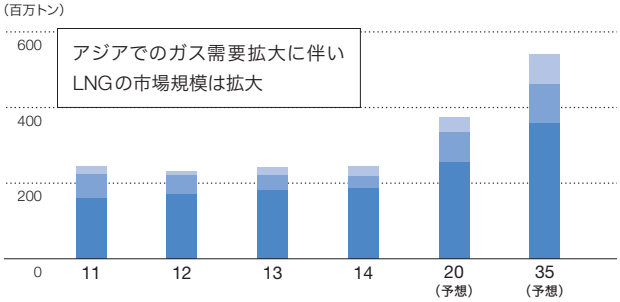
事業環境／メガトレンド

さまざまなリスクの影響を受ける事業活動

日本郵船グループの主たる事業である海上輸送および総合物流、客船、航空運送などの事業活動の範囲は、世界各地に広がっており、さまざまなリスクの影響を受けます。

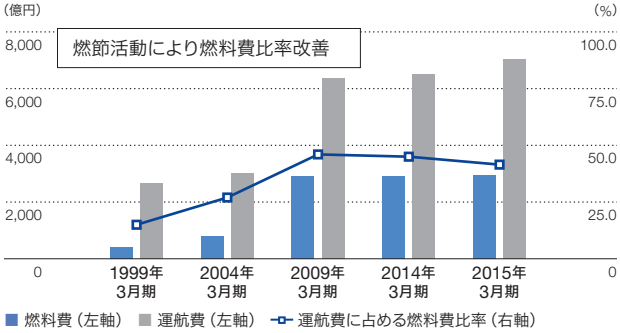
事業環境

世界のLNG需要見通し

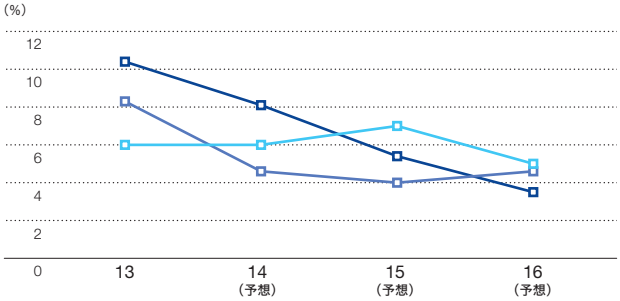


出典：IHS-CERAレポート

運航費に占める燃料費の割合（日本郵船単体）



世界の船腹供給量増減見通し（前年比）



出典：MDS、IHS-Fairplay、Clarkson"World Shipyard Monitor"より日本郵船作成

環境規制

バラスト水管理条約	2016年（見込み）	バラスト水処理装置搭載を義務付け
シップリサイクル条約	批准時期未定	安全かつ環境上適正な船の解撤についての条約。IMO*にて採択済
MARPOL条約Annex VI NOx 3次規制	2016年	指定海域では現行規制値より80%削減
MARPOL条約Annex VI SOx規制	2020年または2025年（見込み）	一般海域で使用する船舶の燃料の硫黄分は0.5%を超えてはならない

* IMO：International Maritime Organization
国際海事機関

メガトレンド

経済	人口動態	環境
• 世界的・地域的な経済環境の変化 • 地政学的リスクの増大 • エネルギー需要構造の変化 • エネルギー安全保障 • 消費者・社会ニーズの多様化	• 特定国に依拠する人口増加 • 少子高齢化 • 労働人口の減少	• 地球温暖化（気候変動）や大気汚染の防止 • 生物多様性の保全

2

経営課題（マテリアリティ）

リスクを持続的成長の原動力と捉える

日本郵船グループは、内在するさまざまなリスクの中から、経営の視点と各ステークホルダーの視点を持って、企業価値に重要な影響を及ぼす最優先テーマを洗い出し、重要テーマとして事業方針や日常業務に落とし込んでいます。

安全で安定した事業運営の先に見える新たな可能性

リスク

環境

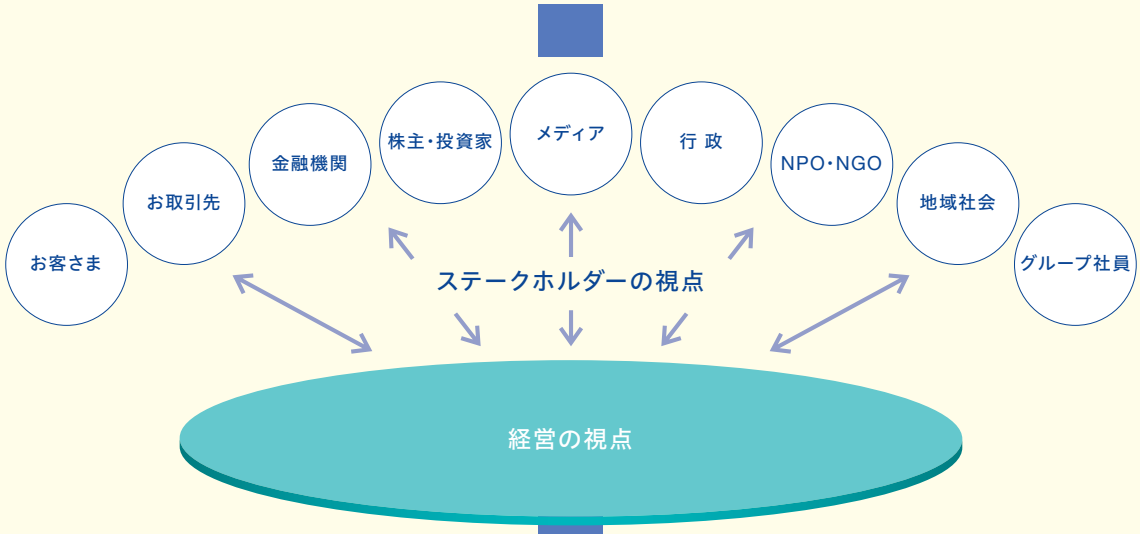
規制対応に遅れると
- 事業活動停止
- 対応コストが増大
- 信用喪失

安全

事故を起こすと
- 信頼失墜
- 物流停滞により経済活動に支障をきたす
- 環境汚染
- 船舶喪失

人材育成

人材が不足すると
- 世界的に船員が不足する中、確保できなければ競争力が低下
- ビジネスチャンスの逸失



3つの重要テーマ

環境 ▸▸P.66
- 燃料消費量削減によりコスト増加を抑制
- 先進的なイメージが定着し、顧客ロイヤルティが向上
- イノベーションの土壌が根付く

安全 ▸▸P.71
- 付加価値として商談に活用
- 評判につながり、新たなビジネスチャンスを創出（エネルギーバリューチェーンにおけるLNG輸送や海洋事業）

人材育成 ▸▸P.74
- 原油やLNGなど取り扱いが難しい貨物の輸送で引き合いが増加
- 安全に輸送できる技術力を持った船員の育成
- 人材力が他社との差別化になる
- 多様な能力を掛け合わせ、新たな価値を創出

3

日本郵船グループが有する価値／強み

挑戦と創造を繰り返す130年の歴史

お客さまの輸送ニーズはますます多様化・複雑化していますが、グローバルな総合物流企業グループとして変革を続けるとともに、安全・確実な「モノ運び」を通じて、これからも人々の生活を支え続けます。

社会とともに広がる事業領域

「運ぶモノ」が変わっても、「安全・確実な「モノ運び」を通じ、人々の生活を支える」という企業精神を決して変えることなく、日本郵船グループは事業領域を拡大してきました。それは常に新しい領域へ果敢に挑み続けてきた130年のフロンティア精神によるものです。今後も、知見・技術力・実績を積み重ねるとともに環境にも配慮しながら、新しい事業の創出に挑み続けていきます。

1885年　1960年　1970年

1885年
日本郵船設立

郵便汽船三菱会社と共同運輸会社が合併し、日本郵船会社を設立

1896年
土佐丸

1893年、日本初の遠洋定期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

1929年
浅間丸

太平洋航路に豪華客船を投入。豪華なサービスで世界中の著名人をもてなす

1951年～1957年
赤城丸Ⅱ

戦後の苦難を乗り越え、航路再開。以後8年間で戦前の航路をほぼ回復。写真は、日の丸の掲揚を許された赤城丸Ⅱと乗組員

1959年
タンカー

原油タンカー「丹波丸」

1964年
鉱石船／チップ船

世界初のチップ専用船「呉丸」

1968年
コンテナ船

日本初のコンテナ船「箱根丸Ⅱ」

1970年
自動車専用船

当社初の自動車専用船「神通丸」

1978年
貨物航空機

日本貨物航空（NCA）設立

130年で変わったこと

	1935年 50周年	1985年 100周年	2015年（予想） 130周年
経常利益	0.99億円	133億円	900億円
株主資本	1.36億円	1,790億円	7,649億円
隻数	88隻	290隻	782隻
従業員数	1,989人	3,875人	33,520人

* 各データは決算期に基づく。50周年＝1935年9月期（単体）、100周年＝1986年3月期（連結）、130周年＝2016年3月期（連結）。
130周年の従業員数は2014年3月末現在の数字を使用

1980年　1990年　2000年　2010年以降

1985年 創業100周年 総合物流事業（海・陸・空）の本格的な展開開始

1983年
LNG船

当社初のLNG船「越後丸」

1985年
インターモーダル

邦船社初の鉄道運行会社Centennial Express Companyを米国に設立

1986年～1989年
物流センター

カナダ、米国、中国、タイ、豪州、日本（大井、六甲）に物流センター設立

1990年～ CSR（環境・安全）活動の本格化

1990年
地球環境委員会 設置

1990年代初め
自動車物流

英国自動車工場での車両生産における国内部品調達物流の一部に参画

1991年～1994年
コンテナターミナル

米国に自営のコンテナターミナル設立。タイ、台湾、日本（神戸、横浜）にも展開

1991年
客船

日本船籍最大級のクルーズシップ「飛鳥」、1996年には初の世界一周へ

知見、技術力、実績を積み重ね事業領域を拡大

2003年
完成車専用ターミナル

中国で完成車専用ターミナル事業に参画

2007年
フィリピン商船大学

NYK-TDG Maritime Academy設立

2009年
ドリルシップ

ブラジル沖でドリルシップの用船サービス事業に参画

2010年
シャトルタンカー

Knutsen Offshore Tankers社に出資。邦船社初のシャトルタンカー事業に参画

2011年
FPSO

ブラジル沖でFPSO事業に参画

2012年～2015年
LNGバリューチェーン拡大

- 豪州ウィートストーンLNGプロジェクトに共同参画
- 米国キャメロンLNGプロジェクトに共同参画（2018年開始予定）

3

日本郵船グループが有する価値／強み

130年の挑戦と創造の原動力

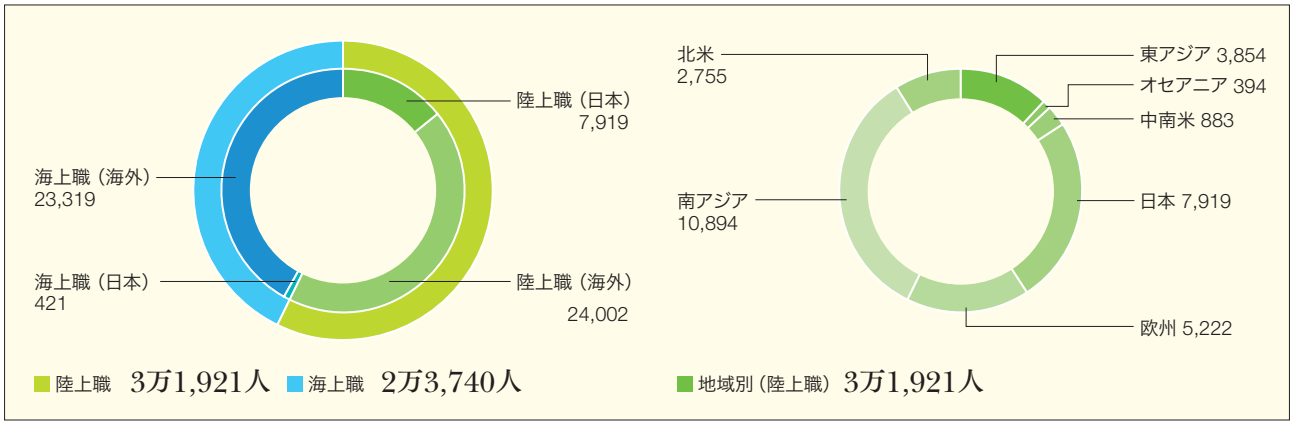
多様な人材を競争力に変える戦略

さまざまな地域で活躍する当社グループの社員は、全世界で5万人を超え、社員同士が互いに協力しながら地球規模でビジネスを展開しています。幅広い事業分野で、社員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し、次代を担う人材の育成を目指した取り組みの一部をご説明します。

成長を支えるジョブローテーション

ジョブローテーションで培った知識経験、得意分野、高い技術力を持ったグループ社員の知見を結集し、お客さまの課題を一緒に解決できる人材の輩出を目指しています。

日本郵船の人材構成 日本郵船グループ社員（55,661人）



総合物流企業として、社会やお客さまの多様なニーズに応えながら、会社の競争力を高めていくためには、海運業の専門知識だけでなく、人材、物資、資金、情報といった経営資源を活用してビジネスを推進するための多様な能力と幅広い経験、そして幅広い人的ネットワークが求められます。

そのため、当社では国内外の部門を超えたジョブローテーションを行い、新しい業務体験を通じて幅広い事業領域への理解を深め、広い視野を得ると同時に専門性も高めていきます。すべての社員がジョブローテーションをすることによって、常に当社社員の約5人に1人は海外で勤務しており、世界各地の職場で多様な国・地域を出身地とする当社グループの仲間とともに働いています。

生み出した価値が短期間に陳腐化する時代において、他社との競争環境を勝ち残るためにも、ジョブローテーションで培った知識経験、得意分野、高い技術力を持った社員の知見を結集し、お客さまの課題を一緒に解決できる人材の輩出を目指しています。

技術系の人材を新たな競争力に

技術系社員が活躍する場は、業務内容や事業領域が拡大し、また、地理的にもかつてないほど広がっています。その状況の中で、いかなる事業部門、地域へ配属されても、自ら行動し活躍できる技術系社員が求められています。

例えば、2012年より本格的に参入した海洋事業では、極めて高度な輸送品質と技術力が求められ、現在では、従来の海運業の業態や枠組みを超えて、必要とする技術力も多様化してきています。KNOT*1のFSO*2案件では、技術系社員を派遣し、プラントエンジニアリングのEPC（設計：Engineering、調達：Procurement、建設：Construction）に関与しています。

このような高度な技術力を発揮できる人材の育成のために、入社して間もないうちから、建造現場や保船現場、また、営業部門や船舶管理会社など、さまざまな部署を経験するジョブローテーションを行っています。海運業に関わる技術の基礎を徹底的に身につけ、プロジェクトマネージャー、そして、将来的には、クリエーターになれる人材、多方面で活躍できる人材の育成を目指しています。

*1. Knutsen NYK Offshore Tankers AS。2010年12月に同社株式50%を取得し経営に参画
*2. 浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備

女性活躍推進

当社では人事グループ内にキャリア業務室を2013年度に設置し、「女性」「障がい者」「定年退職後の再雇用者」の活躍を推進するためのさまざまな施策を実施しています。

特に女性活躍推進では、2001年に「総合職・一般職」といった職種区分を廃止、人事制度を一本化し、男女の区別なく活躍できる制度、環境づくりを進めてきました。

2002年には、都心で初めての企業内保育所「郵船チャイルドケア」を設置し、待機児童問題に心配することなく社員が働ける環境を整え、また、キャリアプランに合わせた復職が可能となりました。それ以外にも、法定を超えた育児・介護休業、フレックスタイム制度、短時間勤務制度など、社員が仕事と私生活とのバランスを取りながら、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できるような仕組みづくりを進めています。

女性管理職比率は2007年に10%を超えて以降順調に推移しており、2015年4月末には、本社組織における役職者（チーム長以上）数は29名、役職者における女性比率は15%となっています。また、女性役員も2名就任しています。

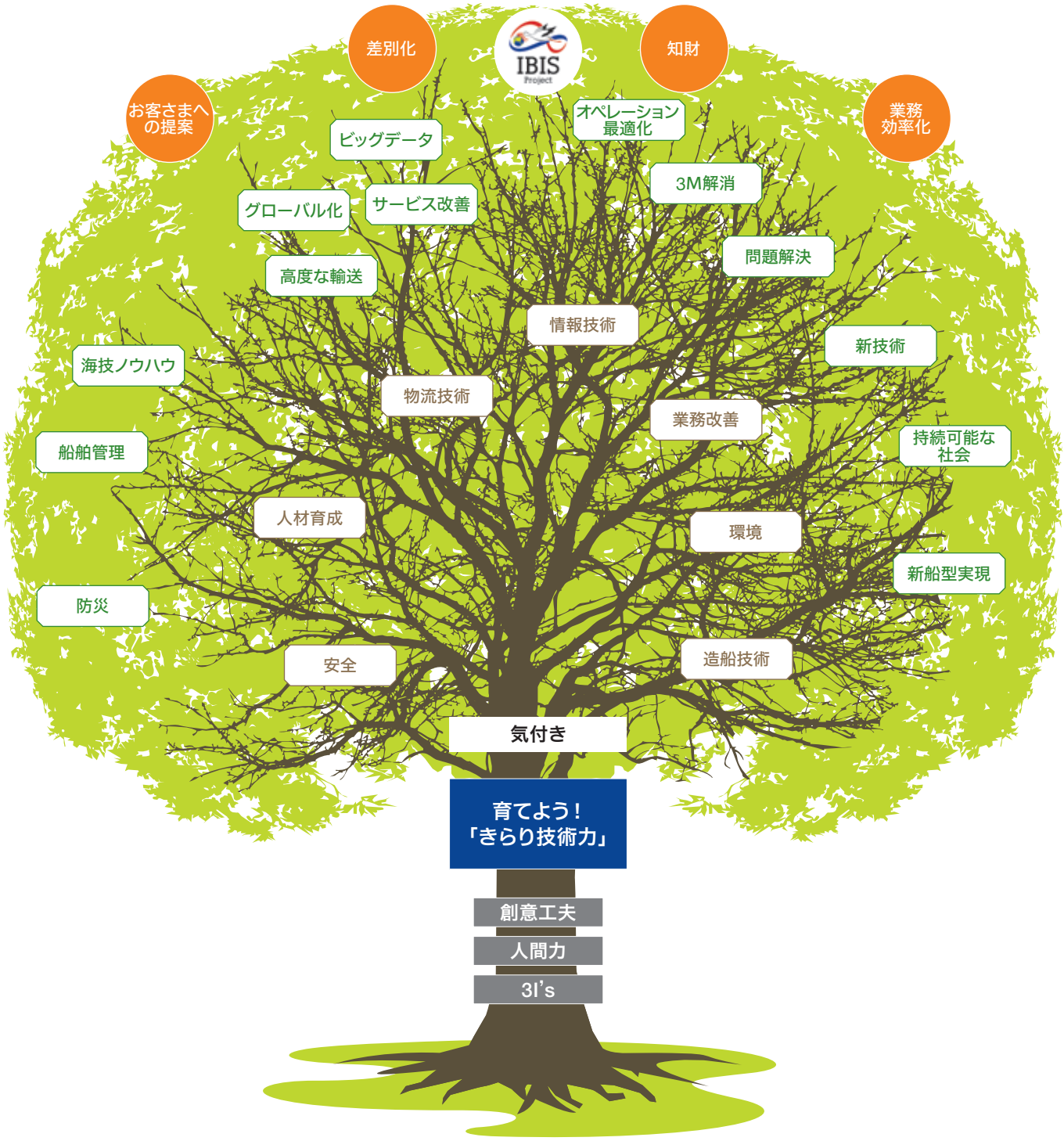
2014年4月には「女性活躍推進プロジェクト＝ Project W」を立ち上げました。男女問わず社員全員が人間力を発揮しながら協働し、働きやすく逆境に負けないしなやかな組織をつくることを目指しています。キャリア面談の拡充や、相談窓口の設置、国内外どこでもキャリア形成ができる環境づくりなど、さまざまな活動を実施しており、その一環として2014年5月にはシンガポールの教育事業企業と契約し、保育園への優先入園枠を確保した上で、ワーキングマザーの子連れでのシンガポール赴任を当社として初めて実現しました。

3

日本郵船グループが有する価値／強み

差別化の源泉「きらり技術力」

中期経営計画“More Than Shipping 2018”のテーマである「きらり技術力」。当社グループの技術力とは何か。どのようにして発揮していくのか。日本郵船は、従来型の海運業を超えた企業を目指して、グループ全体の「きらり技術力」を結集し、差別化を図り、さらなる付加価値を生み出していきます。



「きらり技術力」Creative Solutionsとは

「日本郵船」ブランドや信頼で獲得できた取引も、条件が合わなければ他社に行ってしまう時代です。当社グループがこれからも生き残り、成長し続けていくためには、他社との差別化をより強く意識し、業務に取り組んでいく必要があります。

その差別化の源泉となるのが、「きらり技術力」です。当社グループが定義する「きらり技術力」とは、Science Technologyの追求だけにとどまらず、Creative Solutionsのことを意味します。従って、「きらり技術力」とは安全で高品質なサービスの提供、環境分野での先進的な価値創出、3M(ムダ・ムラ・ムリ)の解消など、ハードとソフト両面を含んだ力を意味し、他社との競争環境を勝ち残ろうと考えています。

「きらり技術力」発揮の成功事例：コンテナ船における最適経済運航プロジェクトIBIS

気付く	見える化	最適化	改善・変革
現状を見直し、お客さまの声を吸い上げ「気付く」	**従来の経験や勘に頼るのではなく、あらゆるデータを「見える化」**	**社外の最新技術や日本郵船グループ内の技術を摺り合わせて「最適化」**	**事例を横展開し、あらゆる現場で改善・変革へのチャレンジを推進**
燃料油価格の高騰、コンテナ船運賃市況の軟化という局面で、社員一人ひとりが強い危機感を持ち、これまで見過ごしていたことを、どんなに小さくても疑って見るようになった。	海上ブロードバンドを用いて、本船の航海・機関データをリアルタイムにモニタリングする「SIMS」を㈱MTIと開発。ブロードバンドの整備では社内外の技術を結集。	経験や勘に頼ってきた業務を、定量・定性的なデータに置き換え、海上・陸上双方で分析。きめ細かい運航で大幅な燃費節減を実現。	IBISプロジェクトで得た知見やノウハウを他の船種へ展開。それぞれの船種の特性や条件に応じて、最適運航に取り組む「IBIS-TWOプロジェクト」を開始。

「きらり技術力育成ファンド」の創設

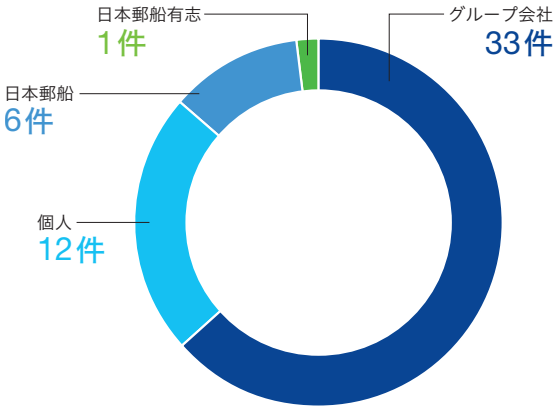
2014年4月よりスタートした中期経営計画“More Than Shipping 2018”をグループ全体でさらに推進するため、「きらり技術力育成ファンド」を創設しました。

当社グループ各社の「きらり技術力」の発掘・育成、および社内起業に挑戦できる環境づくりを目的とし、資金面のみならず技術本部、㈱NYK Business Systems、㈱MTI、㈱日本海洋科学などによるサポート、事業計画策定段階(市場調査、必要な技術開発、人材・販路の確保など)からのサポートも行います。

2014年12月～2015年1月に募集した「第一回きらり技術力育成ファンド」には、52件の応募がありました。事務局にて全案件の応募者と面談し、「きらり技術力ポイント(差別化要素)」「推進母体の有無」「将来性」などの観点から判断した結果、約1割の案件を事業化に向けて応募者とともに準備を進めています。

一方、現段階では事業化を断念した案件についても、社内外の関係者・有識者のアドバイスとともに全応募者へのフィードバックをしました。

「きらり技術力育成ファンド」応募内訳



3

日本郵船グループが有する価値／強み

環境の先進的取り組みで競争力を高める

コンテナ船隊での最適経済運航プロジェクト「IBIS」の手法を活用し、他の船種でも燃節活動の深度化を図るべくスタートした「IBIS-TWO」。「エンジン負荷の低減」と「平準化運航」をキーワードに、燃料節減、CO_2排出量削減を実現しています。

各部門における「IBIS-TWO」

各船種がどのような燃節活動を展開しているのかご紹介します。

自動車船部門

1. 減速運航以外の付加価値を追求

立体駐車場のような船内で使用されている膨大な量の蛍光灯を「CCFL管」という省エネタイプの蛍光灯に替えているほか、船底の塗料を省エネ効果のある塗料に塗り替えることで、摩擦抵抗を減らすなどの取り組みを通じて、数％の燃節効果を挙げています。

2. 情報共有で燃節活動の意識が変化

グループ内においては、各船の燃料消費量をリストにし、毎日関係者で共有しています。

燃料消費量が通常よりも多く出ている船に関してはリストの上位に記載され、その背景についても明記されます。

こうした情報共有をすることで、これまで以上に細かく日々の動静をチェックするようになり、燃節に取り組む意識も高まりました。

ドライバルク部門

2013年10月、ドライバルク部門の燃節活動の推進・深度化を背景に、燃節推進チームが新設されました（2015年4月より最適運航チームに名称変更）。燃節を推進する各部を総合的にサポートしながら、情報共有や対応の標準化を進めています。

①最適航海、②定負荷運航、③情宣を活動の軸としており、①では“Optimum Ship Routing”（OSR）などの各種ツールの活用と、関係者間コミュニケーションを促進。③では情報共有の場や方法を構築中です。

タンカー部門

「IBIS-TWO」活動始動以降、タンカー部門では、海技・営業が一体となって燃節活動を推進、深度化を図ってきました。

具体的には、①技術面での影響を考慮した上での減速運転の深度化（30％連続最大出力運航）、②停泊燃節モードの横展開、③船体付加物の既存船装備など、技術面での取り組みを軸に、各担当者が本船のパフォーマンスをきめ細かにモニターし、さらなる改善ができないか常に模索してきました。

燃料代の下落に伴い、必ずしも減速運転が要求される環境ではなくなりつつありますが、技術面での取り組みは継続しながら、最適運航を追求していきます。

2012年～
コンテナ船部門における
燃節活動「IBISプロジェクト」

NYK Group South Asia社
（シンガポール）

2012年度から2014年度の3年間の
コンテナ船部門におけるコスト削減効果（累計）
600億円

ビッグデータの活用

燃料使用量
日本郵船グループ全体　500万トン／年
1トン600ドルとすると　30億ドル／年

年間使用量を
1%減らすと

3,000万ドルの
コスト削減効果

ビッグデータに関する詳細な情報については、当社Webサイトに掲載のNYKレポート（PDF、フルレポート版 P.63）をご覧ください。

各部門の代表者が
コンテナ船部門
（シンガポール）で研修

2013年～
IBIS-TWO

平準化運航
エンジン負荷の低減

ドライバルク部門

自動車船部門

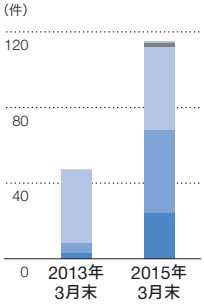
タンカー部門

「見える化」に必要な装備を着々と整備

「IBIS」は、経験や勘に頼りがちだった燃節活動を、あらゆるデータの見える化を通じてさらに深度化させようとする取り組みです。見える化に向け、コンテナ船で先行して導入したモニタリングシステム「SIMS」は、自動車船、ドライバルカーなどにも順次搭載され、あらゆるデータが徐々に取得できるようになりました。

さらに、船舶ごとに速度と燃料消費量の関係がわかるようにグラフ表示する、船舶性能解析ソフト「VPAS」も活用されています。船は一般的に運航によって徐々に汚れが付着し、摩擦抵抗が増え、燃費効率が悪くなります。このVPASを使えば、燃費効率の変化や、船のパフォーマンスを細かく、早期に把握することができ、適切なタイミングでの船底クリーニングやプロペラ研磨を実施することができるようになりました。当社は20年にわたり、VPASを用いて運航船の性能解析を行ってきましたが、SIMSを通じて取得したデータを使用できるよう、さらなるバージョンアップが行われました。これにより、大幅な精度の向上と解析にかかる時間の短縮が実現されました。加えて、これまで海技者しかチェックできなかった船舶の性能を、陸上で運航を指揮するオペレーターでもチェックができるようになりました。現在のパフォーマンスが確認しやすくなり、正確性も増したため、効率的な航海スケジュールの立案ができるようになりました。

船舶へのSIMS搭載件数



	2013年3月末	2015年3月末
自動車専用船	3	24
ドライバルカー	5	44
コンテナ船	39	44
タンカー	0	2
LNG船	0	1

3

日本郵船グループが有する価値／強み

未来を描き、形に変える発想力と開発力

2050年のゼロエミッション実現に向け、当社グループは2030年の船の姿を描くとともに、その実現に向けて取り組むべき環境技術のロードマップを作成。省エネ技術の開発、次世代型船やLNG燃料船の導入、自然エネルギーの利用などにグループを挙げて取り組んでいます。

環境技術ロードマップ

海上貨物量が毎年3%増加すると、40年後には、今の3.3倍になります。2050年までにCO_2排出量を半減させるためには、トンマイル当たりのCO_2排出量を85%削減する必要があります。当社はその技術革新にチャレンジし、社会やお客さまに常に新しい価値を提供し続けていきます。

2008年　2015年

運航改善・最適化
- 気象データ活用・運航モニタリング
- SIMS
- IBIS Project
- ビッグデータ

省エネ付加物開発・搭載
- 2軸船開発
- 推進効率向上
- 独自技術によるコンテナ船の省エネ運航

空気潤滑法

- 大型船舶への空気潤滑システムの導入
  船底に空気を送り込み、泡が海水との摩擦抵抗を減らす省エネ技術を開発
- 空気潤滑法
  掃気バイパス利用
- 次世代空気潤滑法

2008年～
アウリガ・リーダー

世界初の太陽光発電の自動車運搬船

次世代船型

2014年～
アリエス・リーダー

日本初ポストパナマックス型自動車専用船は最新省エネ技術を搭載、CO_2排出量を大幅削減

あらゆる運航形態に合わせた船型・主機の最適化

2008年～ 太陽光発電

自然エネルギーの利用など＋効率改善
- 2次電池の利用
- 低温排熱回収
  風力エネルギー利用

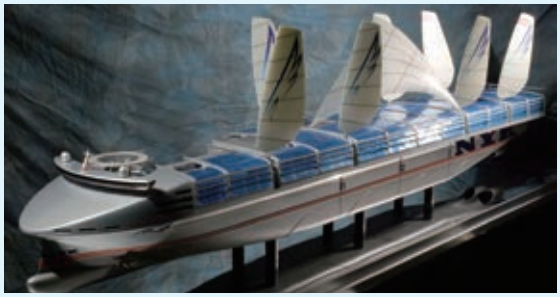
新燃料

LNG燃料船

LNG燃料供給船

2030年の船の姿を描いた「NYKスーパーエコシップ2030」

2050年までにゼロエミッション船の開発を目指し、その中間地点となる2030年のコンセプトシップとして「NYKスーパーエコシップ2030」を描きました。燃料電池や太陽光、風力などの自然エネルギーを使う一方、船体の軽量化などにより、CO_2排出量69%削減を目指す未来のコンテナ船です。NYKスーパーエコシップ2030で描かれている技術のいくつかは、すでに本船に導入・搭載され、実用化されています。



独自技術によるコンテナ船の省エネ運航

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航行速度より低速域で航行する傾向にあります。こうした中、当社グループでは就航船を低速運航仕様に改良し、推進性能の改善を図ることで、さらなるCO_2排出量削減を実現すべく、2013年夏から研究を進めてきました。

2014年6月の改良工事実施後、半年間にわたり実航海データを取得。このビッグデータの性能解析を行った結果、推定値を上回る23%ものCO_2排出量削減効果を確認し、一般財団法人日本海事協会による鑑定を受けました。また、エンジンの運転状態など、本船のコンディションの検証も併せて行い、この改良工事が安全運航に影響を及ぼさないことも確認しています。

今回、当社グループが短期間かつ効率的に運航条件に適した改造工事を検討する手法を確立した（特許出願中）ことで、今後当社グループのコンテナ運航船に対しても、この手法に基づく工事を進め、省エネ効果の向上を図っていきます。

改造前

改造後

2050年
ゼロエミッションシップの実現へ

化石燃料からクリーンエネルギーへ

現在、船の推進力はディーゼルエンジンで化石燃料を使用します。持続可能な社会の発展のためには、消費エネルギーを節約するだけでなく、エネルギー源をクリーンなものに変えていくことが必要です。その一つとして、燃料電池にも注目しています。

3

日本郵船グループが有する価値／強み

Win-Win-Winの関係をもたらす安全管理

当社グループでは、自社船・用船問わず、独自の統一安全基準の遵守を徹底しています。日々の安全管理を通じて、お客さま、船主、船員などすべてのステークホルダーがWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

お客さまの荷物を安全に運ぶために

当社グループでは、1998年から独自の安全運航推進活動「NAV9000」をスタートさせました。これは、お客さまの荷物を運ぶすべての船舶と、その船主、船舶管理会社に対し、安全運航に関する当社統一基準により、自社船・用船の区別なく、全運航船の安全かつ効率的な運航の達成を目的とする取り組みです。

この統一基準には、国際条約で要求される規則をはじめ、過去に発生した事故の再発防止策といった当社のノウハウやお客さまからの要求事項などが網羅されています。

安全管理を徹底しようとすると、時間も手間もかかります。しかし、仮に海難事故が発生し、お客さまのサプライチェーンに支障をきたすような事態を招くことになれば、お客さまの経済活動やそのサプライチェーンの関係者にもたらす影響は計り知れず、その挽回にはより多くの時間と手間がかかる可能性があります。

お客さまの経済活動を陰でサポートするために、安全かつ効率的な運航を阻害する「トラブルの種」を徹底的に取り除く。これは、船会社の使命であると考えています。

NAV9000のコンセプト

2014年度実績

本船監査	303隻
会社監査	31社
指摘件数	4,014件
是正要求	1,059件

乗組員、船主、管理会社とのパートナーシップ

NAV9000は、乗組員や船主、船舶管理会社と当社グループとの強力なパートナーシップに支えられた活動です。お客さまの荷物を実際に運んでいるのは、現場である船舶であり、お客さまの荷物の安全かつ効率的な輸送は、船舶を動かす乗組員や船主、船舶管理会社の理解と協力なしには達成できません。

年間約300隻の船舶、約30社の船主、船舶管理会社を監査員が訪問し、基準以上の安全管理が行われていることを確認します。もし不十分な項目があれば、「是正計画書」の提出を求めて改善状況を確認しますが、一方的なチェックではなく必要に応じて助言を行い、監査される側とする側双方が濃いコミュニケーションを図ることで、安全運航のための改善活動を促進している点が大きな特徴です。

現場で信頼関係を築く

NAV9000の監査を実施する上で一番大切にしていること。それは、監査員と現場を預かる船員・船舶管理会社との信頼関係です。

監査員は、現役の船員や船員経験者で構成されており、現場のことも船員の立場も十分に理解しています。NAV9000で要求している事項の必要性について、実体験を通じて丁寧に説明し、改善への動機付けを行い、安全意識を高めるよう働きかけています。

現場での対話を通じてこそ、「事故を起こさない」という本来船員が持っている安全意識をより高いレベルに引き上げることができると考えています。

「気付き」を導く

当社グループでは過去に経験した事故が再発することのないよう、さまざまな情報を発信し、注意を呼びかけています。しかし、文書を配布しただけで乗組員の安全意識が高まるとは限りません。

監査のたびに繰り返し丁寧に説明をすることも、事故の経験を風化させないための取り組みの一つですが、2008年からはやるべきこと・やってはいけないことをイラストで表現したNYK Seamanship Calendarを作成しています。乗組員が自ら「トラブルの種」に気付くためのヒントがわかりやすく表現されており、関係者から好評を博しています。また、せっかくネタを厳選し、工夫を凝らしたイラストを再利用しないのはもったいないので、3年ごとに過去のイラストを集めた冊子“Into the Safety Zone”を作成しています。

安全はすべてのステークホルダーのために

導入から約20年経つNAV9000ですが、改善に終わりはありません。当社にとってのお客さまはもちろん、船主・船舶管理会社、あるいは船員派遣会社や船員とそのご家族も含むすべてのステークホルダーがNAV9000を通じてWin-Win-Winの関係を築くことを目指しています。

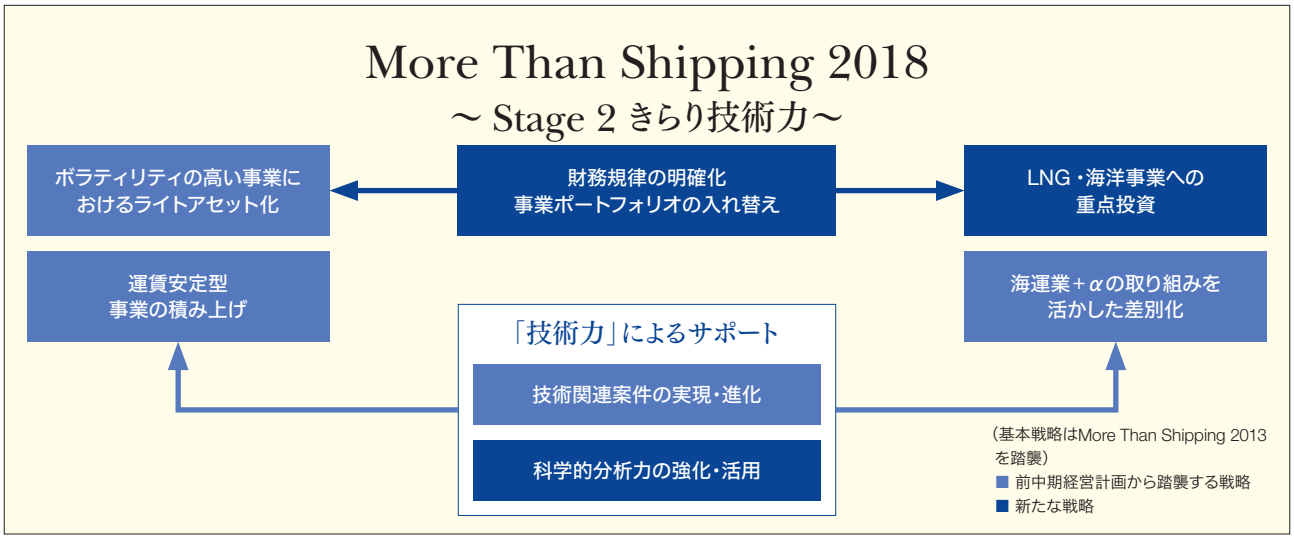
4

中期経営計画“More Than Shipping 2018”

経営方針に沿って着実に成果を出した1年

前中期経営計画で打ち出した「従来型海運業＋α」の戦略を受け継ぎ、技術力を活かして一層の発展を目指しています。初年度となった2014年度は、方針に従い着実に成果を残しました。

基本戦略



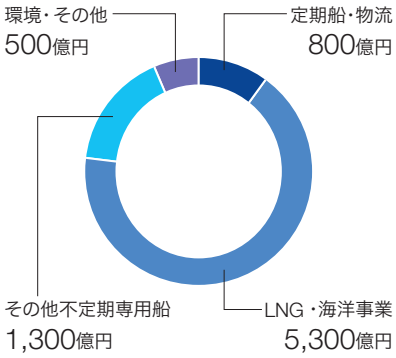
経営方針

1 アセット戦略 Focus 1	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・海洋事業など） 3M解消活動を通じた現場レベルでの効率化 ● 燃節活動、イールドマネジメントなど
3 負債・資本戦略 Focus 2	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倍を目標 ● 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 コンプライアンスの徹底	法令遵守（独禁法など） グローバルな遵守体制の整備

投資計画

2014～2018年度投資総額

7,900億円



Focus 1 運航規模・投資計画 (隻数)

	①MTS2018*1 策定時	2014年度末 実績	2015年度末 計画	2016年度末*5 計画	②2018年度末*5 計画	増減 ①vs②
コンテナ船	99	104	90	85	85	−14
(うち長期固定船隊)	(74)	(68)	(70)	(65)	(65)	(−9)
自動車船	119	123	125	125	125	6
ドライバルカー						
ケープ*2	126	123	117	110	100	−26
ポストパナマックス・パナマックス*3	97	113	97	90	85	−12
ハンディ*4 (含むボックスシェイプ型)	164	172	165	165	165	1
チップ船	48	48	45	45	45	−3
リキッド						
タンカー(油槽船)	77	68	70	70	70	−7
LNG船 (含む共有船他社持分)	67	69	70	70	100+α	33+α
その他船舶 (在来船、冷凍船など)	79	51	43	41	36	−43
合計	876	871	822	801	811+α	−65+α
主な持分法適用会社の運航船						
シャトルタンカー(KNOT)	27	27	27	30	34	7
コンテナ船運航船腹						
Space Provision(万TEU)	368	376	395	400	425	57

■ ライトアセット化　■ 重点投資　*1. MTS：More Than Shipping　*2. 12万重量トン以上　*3. 6万重量トン以上12万重量トン未満　*4. 6万重量トン未満
*5. 2016年度末、2018年度末の運航隻数は冷凍船事業、米国客船事業の売却による隻数の減少を反映していますが、それ以外については見直していません。

Focus 2 利益・財務計画 (億円)

	2014年度実績	2015年度予想 (2015年4月30日公表)	前年度比	2016年度計画 (2014年3月31日中期経営計画発表時公表)	2018年度計画
	中期経営計画初年度	2年目		3年目	5年目(最終年度)
売上高	24,018	24,200	182	25,000	25,000
営業損益	661	880	219	1,000	1,200
経常損益	840	900	60	1,200	1,600
当期純損益	475	550	75	800	1,200
営業キャッシュフロー	1,364	1,400	36	1,700	2,200
投資キャッシュフロー	267	▲1,200	▲1,467	▲1,600	▲1,300
有利子負債	10,983	10,000	▲983	12,000	10,000
自己資本	8,103	8,400	297	8,600	10,000
総資産	25,698	25,500	▲198	26,000	26,500
DER	1.36倍	1.19倍		1.4倍	1.0倍
自己資本比率	31.5%	33%		33%	38%
ROE	6.2%	6.7%		9%	12%
配当性向	25%	25%		25%	25%

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

配当性向
- 安定配当

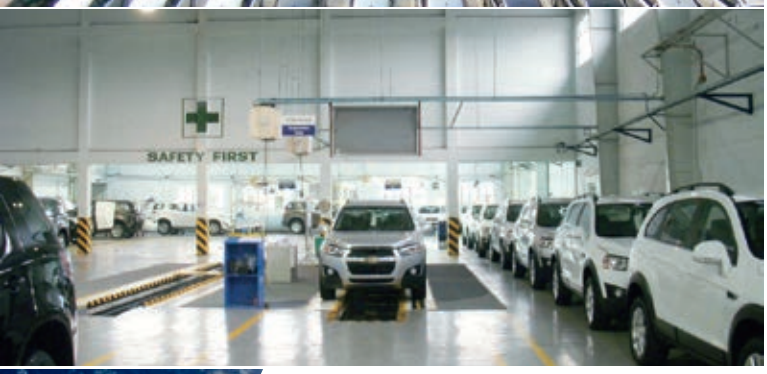
SPECIAL FEATURE

自動車物流事業におけるCSV

優秀な現地パートナーとともに、世界各地の購入者一人ひとりに確実に届ける大切な使命を背負っているという自覚を持って、輸送技術を磨きながら、サービスの拡充に取り組んでいます。また、1台当たりのCO_2排出量の低減にも徹底的に取り組み、地球環境に配慮した持続性のあるビジネスを展開しています。

従来の海上輸送にとどまらない圧倒的な競争優位性

世界できらりと光る日本郵船グループの



PROLOGUE

日本郵船グループの自動車物流事業は、従来の海上輸送にとどまらない、総合的な完成車物流サービスとして圧倒的な競争優位性を確立してきました。世界の完成車需要が中国やインドなどの新興国を中心に確実に増えると早くから予測し、中核となる海上輸送では日本から海外への輸送のみならず、自動車メーカーの海外工場現地生産に伴う三国間輸送にも積極的に対応してきました。さらに、世界各国に拠点網を拡充しながら、完成車専用ターミナルの建設・運営や内陸・沿岸輸送網の整備、PDIなど多様なサービスを取り揃え、工場からディーラーまでの輸送・保管業務をワンストップサービスで提供することで、徹底した差別化を図ってきました。この結果、自動車専用船でも世界トップの123隻を数え、輸送シェアは首位を維持し続けています。

今、世界の自動車メーカーはグローバルに生産・販売ネットワークを張り巡らせており、複数の拠点にまたがって効率よく輸送することが求められるなど、物流ニーズは一層多様化・複雑化しています。従来の海運業の枠組みを超えた差別化戦略に取り組む中、当社グループはそうしたニーズにどう応えていくのか、また応えられる力が備わっているのか、これまでの成長のステップとともに検証します。

36 自動車物流事業の誕生と進化
39 技術力を活かして競争優位性を高める
41 さらなる事業価値の向上に向けて

自動車物流事業

SPECIAL FEATURE

自動車物流事業の誕生と進化

STEP1

海上輸送だけでない、総合物流サービス誕生のきっかけ

当社グループの自動車輸送事業は日本からの輸出を中心に約45年の歴史がありますが、1990年代を境に大きな進化を遂げました。きっかけは、日系自動車メーカーのタイや中国などアジア圏への進出に伴う新たな物流ニーズでした。

日系自動車メーカーは当時、輸出基地としてのポテンシャルを秘めたタイで、生産工場の建設を積極的に推進。しかし、完成車の大量輸出に欠かせないRORO ターミナルの整備が進んでおらず、将来に向けたオペレーションの効率化が喫緊の課題となっていました。そのため、当社は専用ターミナルを自前で整備することを決断、タイからの完成車輸出をインフラ面からバックアップすることにしたのです。

一方、中国の場合は、タイと同様にRORO ターミナルの建設からの参入ですが、きっかけはお客さまというよりは、すでにコンテナ船の寄港などで築いた港湾当局との良好な関係があり、中国でも将来にわたり完成車の輸送ニーズが増えるとの見通しの中、当社が持つ完成車専用ターミナルの設計や建設ノウハウを港湾当局へ技術提供するという形で、参入を果たしました。

RORO 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艦内に出入りして荷役を行う専用ターミナル

自動車物流事業発展の歴史

1970年代

自動車船事業参入

自動車専用船「神通丸」

1990年代

タイを皮切りに海外における完成車輸送事業に参入

タイにおける自動車の荷役風景

2000年代

- RORO ターミナルに出資参画
- 内陸輸送事業に参入
- PDI など付加価値サービス開始

Car Carrier

PDI：Pre Delivery Inspection
完成車の納品前検査・補修・部品補給サービス

自動車船隊規模（2015年1月現在）

123隻
シェア16.5%
世界No.1

STEP2

トランシップ導入で、海上輸送全体をより効率的に

次に取り組んだ課題は、お客さまが求める海上輸送サービスの多頻度化やリードタイム短縮といったニーズを、いかに品質を犠牲にすることなく達成するかということでした。当社はこの命題を突き詰めていく過程で、トランシップ（積み替え）というコンセプトに基づく自営ターミナルを活用した「ハブ＆スポーク体制」を新たに構築しました。

木材やダンボールで梱包され、コンテナで輸送される冷蔵庫やテレビなどと違って、完成車は「裸」のまま輸送する商品です。傷をつけず、納期通りに輸送するためには、高い技術や品質が求められます。その意味で、お客さまである自動車メーカーからすると、少しでもダメージ発生リスクとなるような工程は入れてほしくないため、トランシップという考えは当初は受け入れられませんでした。しかし、グローバル化の進展の中で、複数の生産地から一つの地域へまとめて輸送するニーズが増加しました。複数の国から輸出された完成車を効率よくまとめて消費地に輸送するため、従来の生産国と販売国を結ぶ単線的な輸送スタイルから、中継地点となる港に完成車を集結させて販売国へ輸送するハブ＆スポーク体制へ大きく変化しました。これを可能にしたのは、輸送やトランシップ中も完成車を傷つけない積荷方法を生み出したことが大きなポイントになっています。まさにこれこそが、新たな価値を生み出すための技術力を体現した取り組みでした。

当社は2009年1月、パートナーとともにシンガポール港に完成車専用ターミナルを建設し、日本や東南アジアなどのアジア諸国から完成車を集め、世界各地に向かう船に積み替え、輸送する仕組みを構築し、当社が持つ世界最大の航路ネットワークと組み合わせることによって、効率的かつ競争力のある輸送を可能にしたのです。

これをきっかけに、今度は欧州で同様の仕組みを構築できないかという話が持ち上がりました。欧州も仕向地がいくつにも分かれており、多くの完成車を効率良く輸送するためにもトランシップの必要性が高まっていたのです。そこで、ベルギーのターミナル会社を買収し、シンガポールでの経験を活かしてハブ港として活用しました。アジアと欧州にそれぞれハブ港を構築することで、アジアや欧州で生産された完成車を欧州や中近東、アフリカにある複数の消費地に効率良く輸送できる体制を整えました。

シンガポール港の完成車専用ターミナル：
川崎汽船㈱およびPSA Singapore Terminals社との3社合弁会社

“アジア諸国から完成車を集め、
世界各地に向かう船に積み替え、輸送する仕組みを構築し、
当社が持つ世界最大の航路ネットワークと組み合わせることによって、
効率的かつ競争力のある輸送を可能にしたのです。”

SPECIAL FEATURE

“自動車物流事業に精通した人材は
まだ少ないですが、ターミナルや物流など
一つひとつの業務に精通したプロフェッショナルは
グループ会社に多数います。”

STEP3

輸送サービスの拡充

ターミナルを立ち上げ、ハブ＆スポーク体制を構築する傍ら、取り組んできたのが陸上輸送網の拡充です。日系自動車メーカーの輸出基地として大きな役割を担うようになったタイでは、先述した自前の自動車専用船ターミナルに続いて、ある自動車メーカーが自社生産車両を輸送するために設立したカーキャリア運行会社を全面的に引き取る形で、トラックによる内陸輸送を開始しました。工場から国内各地のディーラーへ届ける全国配送のほか、工場から輸出港に向けた輸送需要に応えるためでした。また、中国では、国内生産車に加え、輸入した完成車の国内ディーラーへの配送需要に応える目的で、南北を結ぶ沿岸輸送、港から内陸へ向かう陸上輸送を相次いで整えました。

このほか、完成車輸送上の主要な拠点では、PDIなど付加価値サービスの提供にも取り組みました。PDIは、ベルギーの自営ターミナルではすでに確立されたサービスであったものの、アジアではまずフィリピンにて米系の自動車メーカーから委託される形でサービスを開始。輸入車がディーラーへ陸送される前に、車両の点検や装備の取り付け作業を実施しました。このフィリピンでの経験を応用し、インドでは輸出時の船積み前点検や砂埃を落とす洗車などを実施しており、こうした高付加価値サービスを中国など世界各国で横展開しています。

技術力を活かして競争優位性を高める

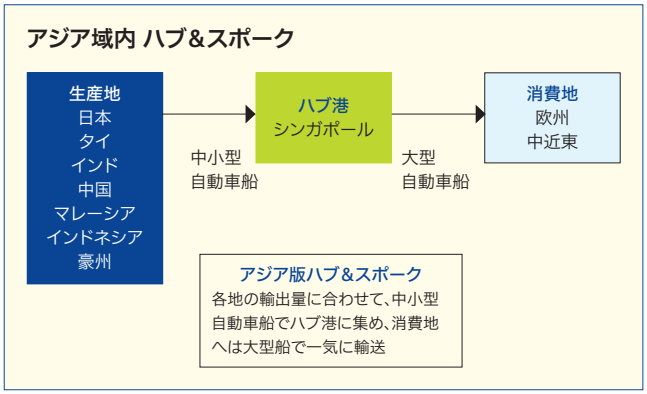
自動車物流事業の「成功の秘訣」

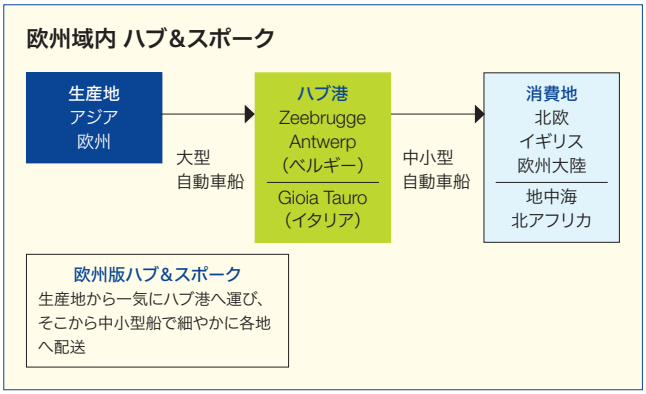
参入時期は異なりますが、ターミナルという「点」を内陸輸送や沿岸輸送で結んで「線」にし、そのつなぎ部分で付加価値サービスを提供することで、完成車輸送サービスはさまざまな地域で面となって広がりました。中でも自動車専用船ターミナル事業は現在、世界11カ国18拠点で展開しており、安定したキャッシュ・フローを生み出しています。では、なぜ当社グループの自動車物流事業はリーディング・ポジションを確立できたのか。その理由を説明します。まず、ターミナルの建設において、付加価値を生み出す技術力と応用力を発揮したことです。自動車専用船を運航し、ターミナルを使用するユーザーとしての視点から、完成車をどこに蔵置させ、船への積み上げ・積み下ろしを行うにはどのような動線が最も効率的で安全かという、ターミナルとしての理想形がすでにできあがっていました。この理想形が実際の形に仕上がっています。結果、利便性の高いターミナルとなり、次の引き合いにもつながります。

次に、高い技術力を持った社員の存在です。自動車専用船の運航、完成車の荷役業務で培った経験と知識が、同じ商品を取り扱うターミナルや内陸輸送業への展開に活かされています。自動車物流事業に精通した人材はまだ少ないですが、ターミナルや物流など一つひとつの業務に精通したプロフェッショナルはグループ会社に多数います。こうしたプロフェッショナルをグループ

ビジネスモデル

* VPC（Vehicle Processing Center）：自動車整備センター、VDC（Vehicle Distribution Center）：完成車物流センター





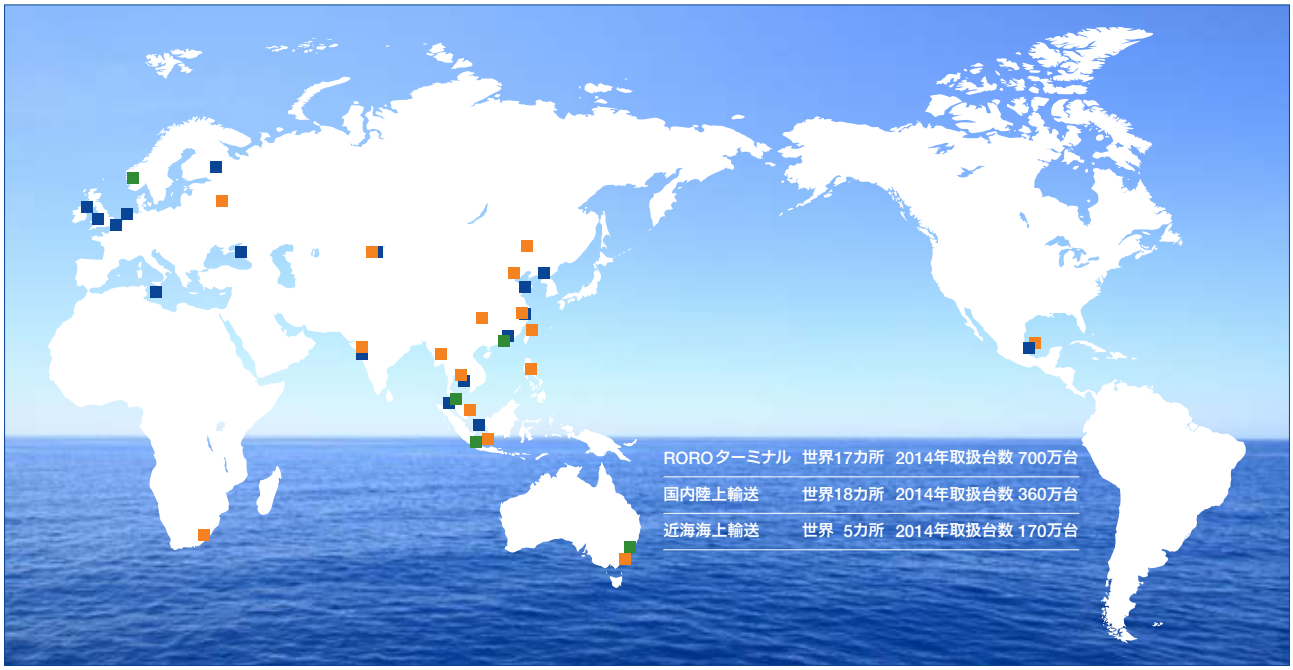
SPECIAL FEATURE

各社から登用し、世界各地で展開する自動車物流拠点のナショナルスタッフに対し、時間をかけてノウハウをみっちり教えていきます。継続的に根気強く取り組んでいかなければなりませんが、何より大切なことは目線を合わせ、ともに事業を成長させるという姿勢を持ち続けることです。これは例えばトラックドライバーの育成でも同様です。現地に派遣したグループ会社の社員は、その後、別の地域で活躍したり、所属先に戻って培った経験を大いに発揮するなど、グループ全体で人材力の底上げにもつながっています。

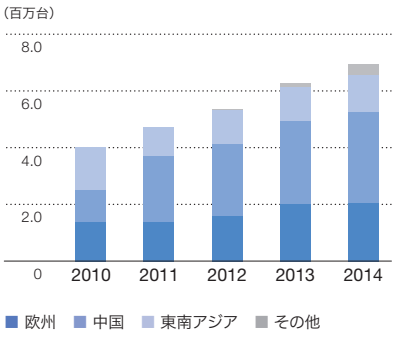
もう一つが、優良なパートナーを選定することです。ターミナル運営も、トラック輸送も、PDIなどの付加価値サービスも、国や地域によって遵守すべき法規制が異なります。そのため、新たな地域へ進出する際は現地パートナーとジョイントベンチャーを設立することもあります。自前での事業展開には限界がありますので、ジョイントベンチャーを設立する場合は、パートナー選定でプロジェクトの約8割が決まると言っても過言ではありません。

自動車物流事業展開図

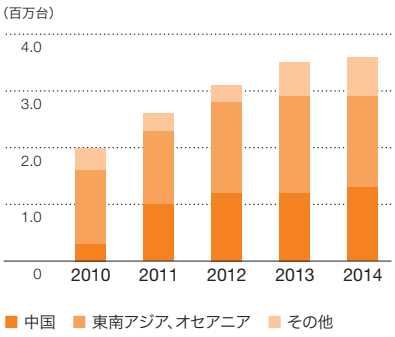
■ RORO ターミナル　■ 国内陸上輸送拠点　■ 近海海上輸送拠点



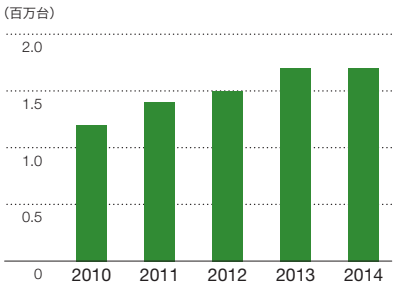
RORO ターミナル取扱台数



国内陸上輸送取扱台数



近海海上輸送取扱台数



さらなる事業価値の向上に向けて

インドやメキシコなどで物流強化

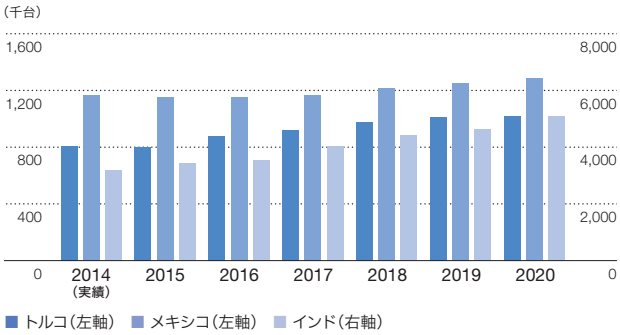
当社は自動車メーカー各社のグローバルな生産・販売事業を物流面で支えるため、戦略的に拠点網を拡充して対応しています。海外拠点数は現在の37から2016年には42まで増やす計画です。加えて、こうした拠点網を活用しながら、自動車の生産機能が集積しつつあるインド、メキシコなどを中心とする経済圏で今後物流サービスを重点的に強化していきます。

中国に次ぐ人口を抱えるインドにおいては、トラックによる完成車の輸送事業を先行して整備してきました。課題は、玄関口にあたる港湾の整備がインド全体で遅れていることです。足元では自動車メーカー各社がインド西海岸エリアからの輸出拡大を計画している中、当社は北西部グジャラート州ピパバブ港で完成車物流ターミナルを整備、運営を開始しました。新しいターミナルをゼロから構築するのではなく、既存のコンテナターミナルの遊休地を借用し、自動車専用ターミナルに作り変えることで、初期投資を抑えています。年間取扱台数25万台の専用ヤードなどを整備し、PDI、無線ICタグ技術による車両追跡サービスなどを提供していきます。また、鉄道を活用した完成車輸送の整備も今後のインドでの課題です。

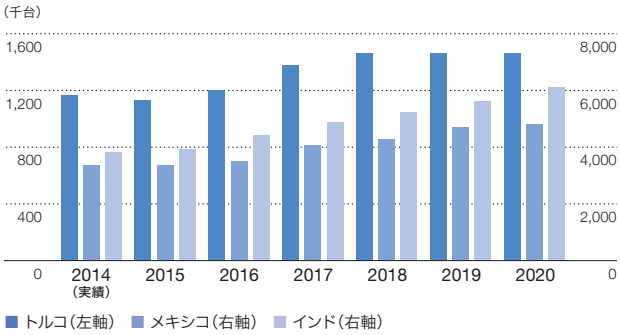
一方、米国に隣接し中南米への輸出基地として注目が集まるメキシコでは、自動車メーカーによる工場新設や増設が計画され、完成車輸出が年々増加しています。当社は2014年6月に、メキシコ東岸最大のターミナルを中心に全国展開している完成車物流会社へ30%出資し、完成車の内陸輸送やターミナルのオペレーション、PDIなどの付加価値サービスに取り組んでいます。

さらには、新興国を中心に物流事業の展開を図っており、中長期的には南米や北アフリカの地中海沿岸諸国、中央アジア諸国などへの事業展開も見据えています。

重点地域の自動車販売台数



重点地域の自動車生産台数



“自動車の生産機能が集積しつつあるインド、
メキシコなどを中心とする経済圏で
今後物流サービスを重点的に強化していきます。”

SPECIAL FEATURE

自動車物流事業における ガバナンスと現地化の推進

当社は、出資比率にかかわらず、コンプライアンス面も含め、日本郵船のスタンダードを遵守してもらうよう常に働きかけています。特に品質面では、完成車を安全かつタイムリーにお客さまの元へ届けるため、現場レベルで徹底した品質管理に取り組んでいます。自動車物流事業には、決められた手順やルールがある一方、積み上げ・積み下ろしの手際やテクニックをはじめ、必ずしも定量化できない感覚的な部分が数多く存在します。当社は、高度な積荷技術と管理が必要な完成車輸送を世界のどの地域でも同じクオリティで行えるよう、グループ全体で行動基準を定めて徹底しています。その上で、技術指導者として日本人海技者を現地へ派遣し、徹底的な教育を行うことで、現地スタッフの努力もあって、見違えるように品質レベルが向上しています。

一方、現地子会社や現地パートナーとの合弁会社における経営管理は、日本人トップの下、それぞれ現地に合ったマネジメントを指向していますが、地域問わず共通しているのは、ナショナルスタッフが自分の会社を誇りに思えるように配慮している点です。また、モチベーション維持・向上のためには、日本人トップではなく、ナショナルスタッフをトップとして登用することが今後ますます重要になります。当社の自動車物流事業は、グループ全体の多様な人材によって高い競争力を発揮しているものの、今後さらなる事業展開を進める上では決して十分とは言えません。ナショナルスタッフのさらなる活躍を促進する本当の意味でのグローバル化が喫緊の課題です。すでにベルギーやロシア、中国などでは、トップをナショナルスタッフへ任せており、こうした取り組みは他地域でも順次展開していく予定です。

終わることのない 自動車物流事業

全世界の自動車生産台数は2017年に約1億台に達すると予想され、経済成長が続く中国やインドなどの新興国が牽引する形で完成車需要は中長期的に拡大すると見込まれます。ただし、生産台数の伸び率が年率5～6%で増加傾向にあるのに対し、海上荷動きはわずか2～3%増にとどまる見通しです。その背景には、自動車メーカーがグローバル化を進める中で、消費地の近くで生産・販売する「地産地消」戦略の加速があります。生産台数の増加に伴い海上輸送が増えることは間違ありませんが、域内輸送や内陸輸送の割合が増える一方で、海上輸送の短距離化が進むと予測されます。

こうした事業環境を認識した上で、自動車船による海上輸送と陸上の自動車物流サービスを連動させることにより、世界の自動車産業の構造変化にしっかり対応しながら、高まる自動車物流需要を果敢に取り込んでいく計画です。ターミナル事業は自動車物流事業の中でも安定的な収益が見込まれる分野であるため、引き続き新興国を中心に新規案件の開拓を継続します。近海輸送事業は従来型の海運業と同じくマーケットの影響を受けやすい分

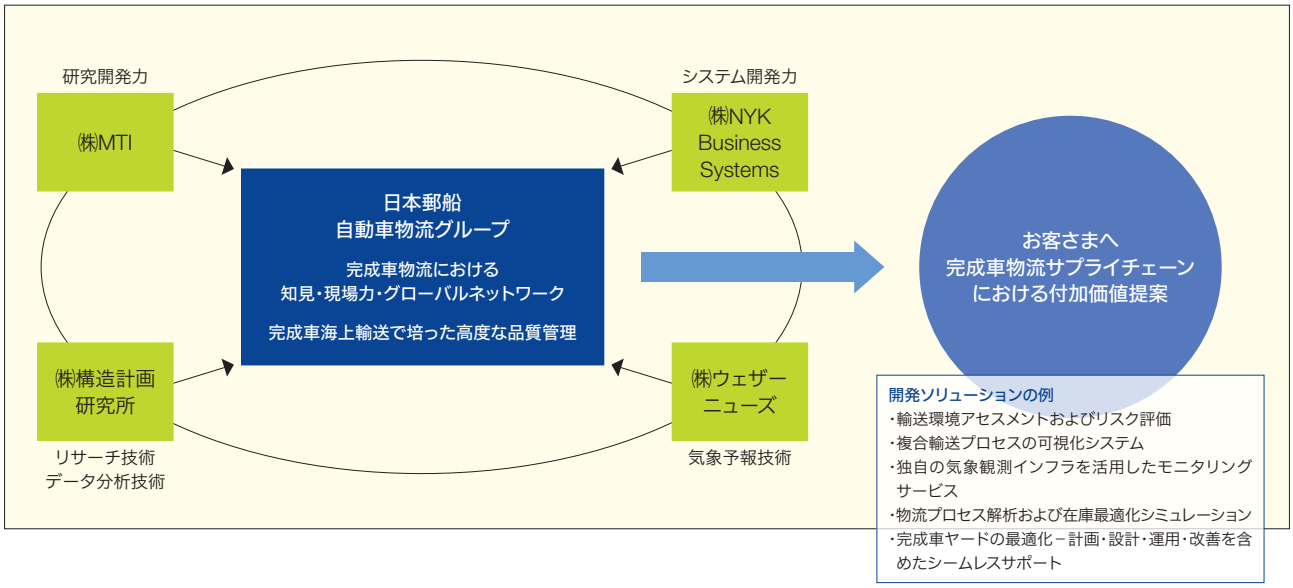
“高度な積荷技術と管理が必要な完成車輸送を
世界のどの地域でも同じクオリティで行えるよう、
グループ全体で行動基準を定めて徹底しています。”

野ですが、内陸輸送は今後の成長ポテンシャルが高い事業です。競合他社との価格競争や品質問題に配慮しながら、一段の強化を図っていきます。

これに加えて、差別化をさらに加速させるため、新たな事業分野の開拓にも着手しています。具体的には、ITの活用により完成車の個別ステータスを管理するシステムを開発しています。実際の膨大なビッグデータを数学的・統計的な手法で解析することによって、物流上の工程数削減や効率性向上によるコスト削減、環境負荷の低減などを図っていきます。

従来ロット的な見方が強かった物流事業にあって、当社はこれまでもお客さまの視点で一歩先を読んだサービスを構築し、提供し続けたことで、お客さまの信頼を獲得することができました。今後は、届け先であるディーラーの、さらにその先にいる購入者まで視野を広げ、完成車「一台一台」を確実にお客さまへ届ける発想を自動車物流プロセスに織り込み、ITなどの最新技術を駆使しながらサービスの向上を図ってさらなる差別化につなげていきます。

シンフォニープロジェクト概要



EPILOGUE

自動車物流事業は時代とともに領域を広げ、サービスを洗練させることで大きな進化を遂げてきました。現在、当社の自動車物流事業で取り扱う台数は、およそ1,200万台。世界自動車販売台数は約8,000万台で、数年後には1億台まで伸びると見られる中、当社の取り扱い台数も2,000万台規模にまで伸ばしたいと考えています。

完成車輸送における徹底した品質管理によって、本来ダメージ発生リスクとなるようなトランシップを実現したように、当社グループの技術力をさまざまな場面で発揮すれば、サービスの種、収益の種は至るところで掴めるはずです。これからも、大切な完成車をお客さま一人ひとりに届ける大切な使命を背負っているという自覚を持ち、お客さまに新しい付加価値を見出していただけるようなサービスの提供に努めます。

CFOから皆さまへ

代表取締役・専務経営委員
経営企画本部長（チーフファイナンシャルオフィサー：CFO）
客船事業　管掌
水島 健二

■ 2014年度の総括

Q 2014年度の経常利益840億円をどう評価していますか。

期初予想の700億円を上回り、2013年度比で255億円の増益となりました。円安や燃料油価格下落など外部要因に加え、コスト削減に引き続き注力した結果、中期経営計画“More Than Shipping 2018”（MTS2018）の初年度として思い描いていた数字が達成できました。外部要因を踏まえると、物足りないと感じる向きもあるかもしれませんが、市況環境が想定よりも厳しかったことを考えると、この結果は高く評価できると思います。

また、2014年度のROEは6.2%となり、前年度の4.8%から大幅に改善しました。総資産を増やさずROEを高めていくことを念頭に置いた施策が奏功しました。

Q 財務基盤も期初予想を上回る結果となりましたが、ポイントを聞かせてください。

年度末の時点での有利子負債は期初予想の1兆1,100億円を下回る1兆983億円へ改善、DERも同1.50倍を下回る1.36倍に改善しました。主として北米のターミナル運営会社の株式の一部売却や、船舶のオフバランス化、予定していた投資案件の期ずれなどによって生まれたキャッシュの一部を借入金返済に充当した結果です。

今後も、戦略的な投資により各セグメントが営業キャッシュ・フローを伸ばし、積み上げた利益で自己資本を増強し、有利子負債を圧縮していくという従来の方針は変わりません。中期経営計画2年目となる2015年度末で有利子負債を1兆円まで圧縮、DERを1.19倍まで低減し、最終年度の2018年度末にはDER 1.00倍を達成したいと考えています。なお、現状の格付は、最低限守るべき水準との認識であり、目標とする財務指標をクリアしながら、1ノッチずつ着実に改善できればと考えています。

■ 2015年度業績見通しほか

Q 2015年度の業績見通しについて教えてください。

2015年度は、売上高2兆4,200億円（前年度比182億円増）、経常利益900億円（同60億円増）、当期純利益550億円（同75億円増）を予想しています。為替は115円／米ドル、燃料油価格は370米ドル／トンを前提としています。セグメントごとでは定期船、航空運送、物流の各事業は経常利益ベースで増益を予想する一方、不定期専用船事業はドライバルク市況の低迷や燃料サーチャージの期ずれによる収入減などを主因に減益幅が100億円程度に達すると予想しています。

財務状況

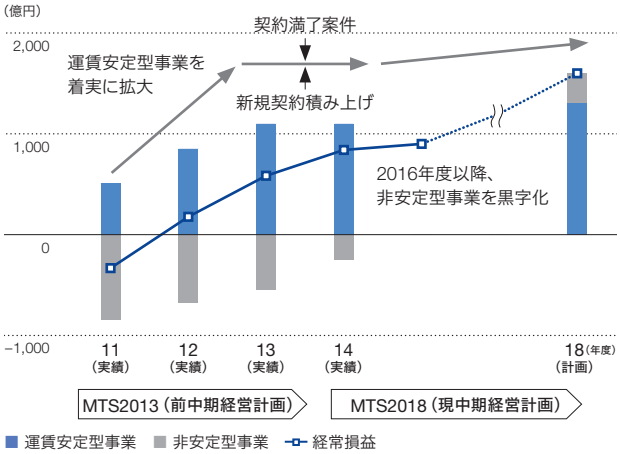
	2012年度実績	2013年度実績	2014年度実績	2015年度予想（2015年4月30日公表）	2018年度計画
有利子負債（億円）	12,921	12,419	10,983	10,000	10,000
自己資本（億円）	6,504	7,202	8,103	8,400	10,000
自己資本比率（%）	26.8	28.2	31.5	33	38
DER（倍）	1.99	1.72	1.36	1.19	1.0
ROE（%）	3.1	4.8	6.2	6.7	12

Q 運賃安定型事業の推移について聞かせてください。

前中期経営計画“More Than Shipping 2013”最終年度である2013年度の経常利益は、運賃安定型事業が1,100億円、非安定型事業が△550億円、差し引き550億円となりましたが、MTS2018では運賃安定型事業をさらに拡充しつつ、非安定型事業のリスク耐性を身に付けることを最重要課題としています。運賃安定型事業は、投資後、利益を生み出すまでに時間を要するため、MTS2018の5年間での劇的な利益積み上げはあまり期待できませんが、非安定型事業の下振れ抑制が収益に大きく貢献します。運賃安定型事業の投資効果と相まって、全体の利益が伸びていくというのが、MTS2018で描く青写真です。

運賃安定型事業の2014年度の経常利益は、前年度からほぼ横ばいでしたが、中期経営計画最終年度には1,200～1,300億円まで伸びると見ています。一方、非安定型事業は、市況が大きく下がった時でも柔軟に対応できるようライトアセット化に取り組んだ結果、2014年度は△250億円まで改善することができました。2015年度以降も引き続き進めていきます。また、事業の構造改革に積極的に取り組み、必要があればコストをかけてでも適切な施策を講じていく考えです。

経常損益の推移



Q 外部要因の感応度について聞かせてください。

経常利益に対する感応度として、為替と燃料油の影響額を開示していますが、2015年度は前年度に比べ、小さくなっています。これは、全社で注力している燃料消費量の削減活動など、日頃のコスト削減の成果と言えます。引き続き、MTS2018期間中に取り組むべき重要な課題と認識しています。

為替／燃料油価格

	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度予想 (2015年4月30日公表)
為替レート(1米ドル)	¥82.33	¥99.75	¥109.19	¥115
燃料油価格(1トン)	$673.27	$624.11	$557.28	$370
(経常利益に対する感応度)				
1円円安の増益額(億円)	11	14	16	14
10米ドル／MTの燃料油価格下落の増益額(億円)	14	17	14	10

Q キャッシュ・フローの見通しについて聞かせてください。

先述した北米のターミナル運営会社の株式一部売却や、船舶のオフバランス化、投資案件の期ずれなどで、2014年度の投資キャッシュ・フローは黒字となり、フリーキャッシュ・フローも想定以上の黒字となりました。2015年度もフリーキャッシュ・フローの黒字を維持しつつ、必要な投資を実行します。

投資戦略については、足元の事業環境が想定から少し変わったとしても、LNG船や海洋事業といった運賃安定型事業へ集中的に投資していく考えに変わりはなく、今後もMTS2018で掲げた通りの投資を進めていきます。

キャッシュ・フロー

	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度予想 (2015年4月30日公表)
営業キャッシュ・フロー(億円)	939	1,365	1,364	1,400
投資キャッシュ・フロー(億円)	▲1,355	64	267	▲1,200
フリーキャッシュ・フロー(億円)	▲416	1,429	1,631	200

“非安定型事業の下振れ抑制が収益に大きく貢献します。
運賃安定型事業の投資効果と相まって、
全体の利益が伸びていくというのが、
MTS2018で描く青写真です。”

Q 本業における為替リスクへの対応について聞かせてください。

海運業における収入の大半は米ドルが占めます。当社の連結ベースでの通貨割合は、外貨建てが収入の9割近くを占める一方、費用は8割程度で、まだまだ為替リスクが内在しています。為替動向を見通すことは大変難しい一方で、当社の場合、事業リスクの中でも為替の影響度合いが極めて大きいことを考え、円安メリットを最大限享受できなくなるとしても、円高局面でも下振れ要因にならないようにドルコスト化を一層進めていく考えです。

また、資金調達部分も円建て、外貨建てのアンバランスが生じていますので無理のない範囲で修正していきたいと考えています。外貨建て出資を対象にした純投資ヘッジといったものの重要性も増していくでしょう。

Q 資金調達における金利リスクへの対応について聞かせてください。

当社の場合、長期安定的な事業を重視すると同時に長期安定的な調達を重視してきた結果、一般的なレベルよりも固定金利の比率が高めになっているようにも思えます。それはコストの把握という面で悪いことではないですが、当社の事業ポートフォリオでは、為替変動リスクと比べれば、金利変動リスクは比較的大きくないと考えられるため、変動金利の割合をもう少し増やして、金利負担を軽減することも検討したいと思っています。

非安定型事業は、収入は景気や市況に合わせて変動するため、それに連動する傾向にある金利も変動にするのが合理的とも考えられます。変動金利の比率を闇雲に増やすのではなく、経営の安定化を最重要視しつつ、事業と資金調達の構成バランスを睨みながら進めていきます。

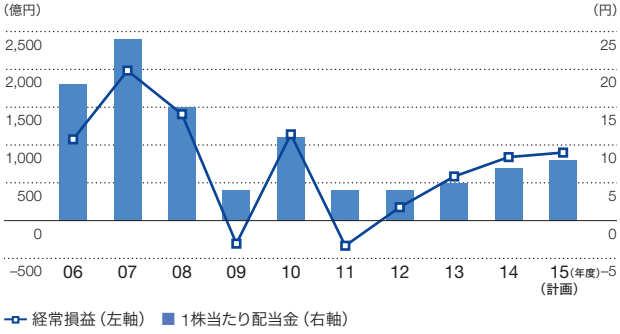
Q 資本政策について考え方を聞かせてください。

「配当性向25%」と「安定配当」を株主還元の基本とする一方で、優良な投資案件がある間は、資金を積極的に投資へ振り向け、さらに企業価値を高めることで、株主の皆さまのご期待に応えたいと考えています。

これまで業績が経常損失に陥った年でも配当を継続してきました。将来にわたって毎年の配当を確約するわけにはいきませんが、業績回復のシナリオが描ける限りは、業績の如何を問わず、原則として「25%」「安定」配当を継続していきたいと考えています。当社の投資計画は中長期的な視点を要しますので、できる限り長い目で見ていただきたいと思います。

幸いなことに、目下のところ検討に値する投資先はたくさんあります。将来の株主価値の向上へとつなげるべく、本業で得られるキャッシュを積極的に投資に振り向けていくことにご理解いただきたく存じます。

経常損益／配当金



Business Review

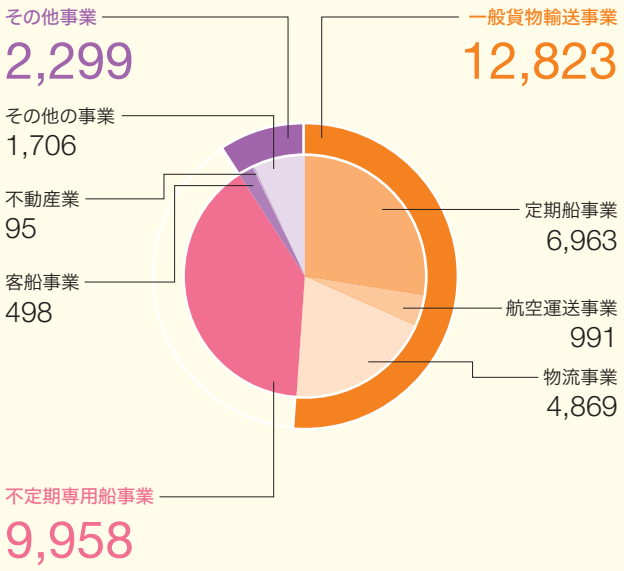
事業別成長戦略

新中期経営計画“More Than Shipping 2018”における各事業の成長戦略をご説明します。
事業の当年度の業績については、P.76をご覧ください。

At a Glance

セグメント別売上高（2014年度）

（億円）



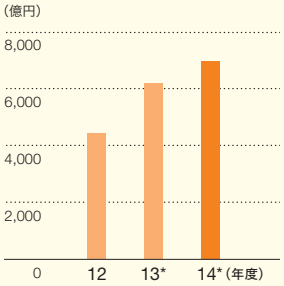
一般貨物輸送事業

定期船事業

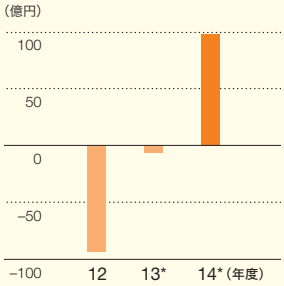
業績概況・事業戦略

新造大型船の竣工・投入による供給圧力が強い中、コンテナ輸送の最適な事業ポートフォリオを追求。当年度は、航路再編による合理化とサービス網の見直しを実施したほか、不経済船の返船や船舶の改造による燃費向上、燃費効率の良い船舶の投入により、船費や運航費の削減に注力。前年度比増収となり、利益を計上。

売上高



経常損益



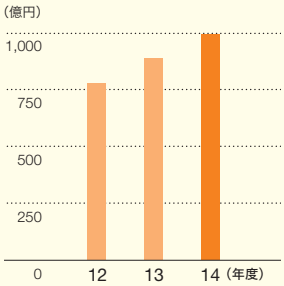
* 2013年度より「ターミナル関連事業」を含めて表示

航空運送事業

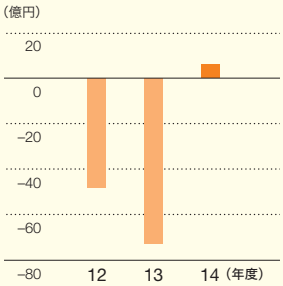
業績概況・事業戦略

拡大基調にある航空貨物荷動きに合わせ、保有機材規模の適正化と、定期便に偏重したビジネスモデルの脱却を推進。当年度は、燃料油価格下落の追い風もあり、第3四半期以降、黒字に転換。貨物専用機固有の貨物の集荷や、エアライン・チャーターなど市況の影響を受けにくいビジネスへの取り組みを強化。

売上高



経常損益

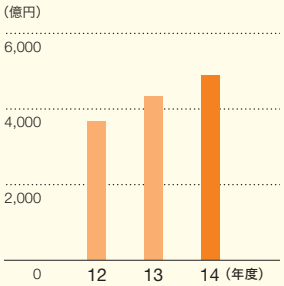


物流事業

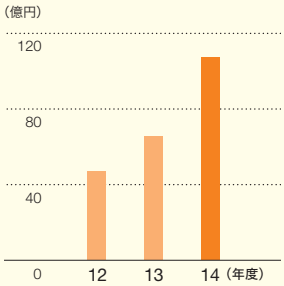
業績概況・事業戦略

M&Aも含む戦略投資により、成長産業と新興市場を核に総合物流サービスを拡大。当年度は前年度比増収増益。航空貨物輸送は前年度を上回る取扱量となり、海上貨物輸送はアジア発が低調に推移。ロジスティクス事業は、南アジアで倉庫を新規稼働させるなど事業拡大に注力。

売上高



経常損益



不定期専用船事業

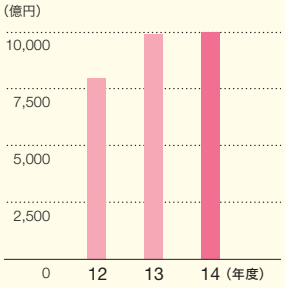
ドライバルク輸送事業　エネルギー輸送事業　海洋事業　自動車輸送事業

業績概況・事業戦略

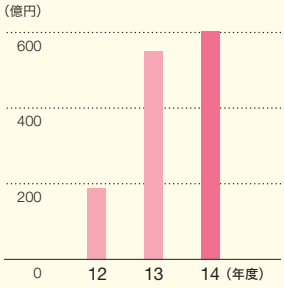
ドライバルク輸送事業：荷動きは緩やかな増加が見込まれるものの、投機的発注が依然として多く、市況は軟調。輸送契約の期間と、船隊の保有期間のミスマッチを解消し、市況耐性を強化。当年度は、短期的な市況変動に左右されにくい契約の増加、コスト削減、貨物の組み合わせや配船の工夫によりバラスト航海を減らすなど、収支の向上に注力。

エネルギー輸送事業：身の丈に合った船隊規模拡大を志向。バリューチェーンのすべてのステージに参画し、長期安定収益を拡大しつつ、新領域への進出を狙う。当年度は原油価格の下落により、石油需要が拡大。LNG船は安定的な収益を生む長期契約に支えられ順調に推移。海洋事業では、シャトルタンカー、FPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)およびドリルシップが順調に稼働。

売上高



経常損益



自動車輸送事業：地産地消の進展に対応。堅調な輸送需要のある地域に対して着実に配船。また、最新の省エネ技術を採用した新造船4隻が竣工。自動車物流では、メキシコとミャンマーにおいて現地企業と共同で完成車物流事業を開始。

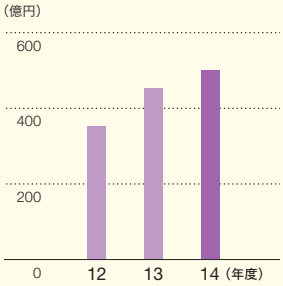
その他事業

客船事業

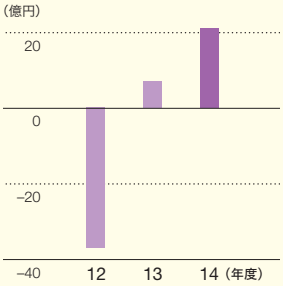
業績概況・事業戦略

当年度は前年度比増収増益。ワールドクルーズや欧州方面のクルーズに加え、日本市場の飛鳥クルーズも好調に推移。客船事業の見直しを目的に、北米市場の客船事業子会社であるCrystal Cruises, Inc.をGenting Hong Kong Limitedへ売却する契約を締結。譲渡時期は2015年度第1四半期を予定。

売上高

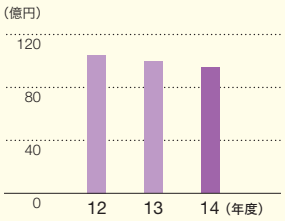


経常損益

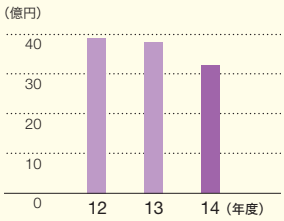


不動産業

売上高

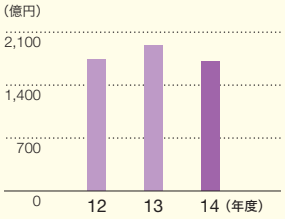


経常損益

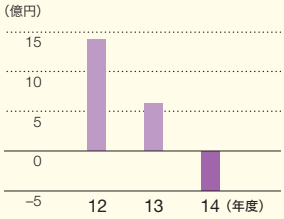


その他の事業

売上高



経常損益



一般貨物輸送事業

運賃市況の劇的な改善は期待できません。そうした中で、コスト構造改革に引き続き取り組みつつ、適正な船隊整備と、積高増に向けた多面的な取り込みに注力していきます。

取締役・常務経営委員
一般貨物輸送本部長
丸山 英聡
管掌：定期船事業／ターミナル関連事業／物流事業

定期船事業

2014年度の総括

船腹増加により運賃市況は低迷

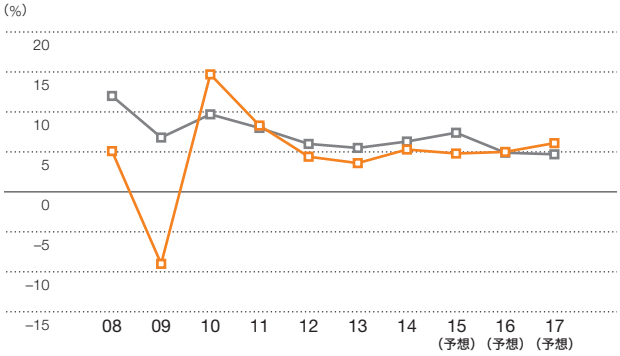
2014年の世界のコンテナ荷動きは、前年比5.3%増加した一方、船腹は前年比6.3%増と依然として供給圧力は高く、運賃市況は期待した水準に届きませんでした。そうした中、当社は、北米、欧州航路で積高を単に増やすのではなく、イールドマネジメント「EAGLE」プロジェクトを通じてコンテナ1本1本の採算性を追求し、通期黒字化を達成しました。燃料油価格下落の恩恵もありましたが、船隊のライトアセット化による効果に加え、現場がコスト構造改革や新規顧客の開拓に必死に取り組んだ成果だと評価しています。

着実に進む船隊のライトアセット化

海運業界は、これまで伝統的に船舶を長期固定で保有、用船する傾向にあり、荷動きが減少すると船腹が過多となり、運賃が下落し損失が拡大するという構造的な問題を抱えていました。当社のコンテナ船隊も同様の傾向にありましたが、2011年よりいわゆるライトアセット化に取り組み、現在1年以内の短期用船が占める隻数は約3割程度となっています。

ライトアセット化の狙いは、自社の船隊の合理化にとどまらず、NVOCCとして他社のスペースを利用した輸送もしっかりと事業ポートフォリオに組込むことでもあり、事実、船社としての直接集貨に加え、グループ内のフォワーディング業務による集貨を強化しました。2014年度のグループ全体の輸送量は自社スペースで約450万TEU、他社スペースで約50万TEUとなり、合計としては、中期経営計画目標で掲げた500万TEUを早くも達成することができました。もともと中期経営計画では、それぞれ400万TEU、100万TEUの計画でしたが、海上フォワーディングでは量より採算を重視するよう軌道修正したため、数量は伸び悩んだ一方で、自社スペースでそれを補った形となりました。

コンテナ船需給ギャップ



出典：Drewry MaritimeResearch, 2014を参考に日本郵船で集計

ライトアセット化のもう一つの狙い

短期用船をある程度の比率で確保しておけば、荷動きが減少する局面で早期に船を返船し適正な船隊規模を保つことが可能となりますが、一方で、コンテナ船の大型化に伴う調整弁としての機能も果たします。

1TEU当たりの輸送単価を低減すべく、コンテナ船の大型化はますますエスカレートしていく傾向にあります。現時点で、最大のコンテナ船は1万8,000TEU（20フィートコンテナ換算で1万8,000個積み）型ですが、2018年には2万2,000TEU型の就航が見込まれています。こうした超大型船がまず欧州航路に投入され、欧州航路の大型船が北米航路へ、北米航路の

中型船がアジア域内へそれぞれ玉突きで配置換えされる現象が想定されます。

当社では、アジア域内を中心に配船する小型船の船隊ポートフォリオをライトアセット化しており、例えば、北米航路の自社船をアジア域内に配船せざるを得なくなっても、アジア域内の短期用船を返船していけば良いわけです。そういったリプレース直後のスナップショットは、長期比率が再び上昇する局面も出てきますが、その時点でのあるべき姿なので構わないとの認識です。

このようにライトアセット化は、荷動きに合わせて船腹を調整する役割がある一方、大型船化に対応する調整弁としての機能が今後は一層強くなると認識しています。

2015年度の事業方針

増収増益の継続

世界のコンテナ船腹量の前年比の伸び率は、2014年の6%から2015年は7%台まで上がるのをピークに、2016年以降は5%程度で落ち着いていくと見ています。

一方、荷動きはそれを若干上回るペースで伸びていくと見込まれており、需給ギャップは確実に改善傾向に向かいますが、それでも依然として船腹供給過多であることに変わりはなく、運賃市況の劇的な改善は期待できません。そうした中で、コスト構造改革に引き続き取り組みつつ、適正な船隊整備と、積高増に向けた多面的な取り込みに注力していきます。

海上フォワーディングで、年間100万TEUを早期に達成することも含めて、2015年度以降も増収増益を続けていきたいと考えています。

2016年以降を見据えた船隊整備

コンテナ船の大型化は避けて通れず、当社も1万4,000TEU型のコンテナ船10隻を新規に用船し、2016年以降、欧州航路へ順次投入することとしました。その頃にはパナマ運河が拡張され、1万2,000～3,000TEU程度のコンテナ船まで通峡できるようになるため、現在、欧州航路に投入している大型船は主として北米航路へ配置転換されるでしょう。アジア域内では、当面マーケットから手当した短期用船を軸として輸送量を増強し、パナマ運河拡張後に転配されてくる現行パナマックス型の受け入れ体制も整えます。

ターミナル関連事業

2014年度の総括

定期船事業とのシナジーで取扱量増加

2013年度以降、ターミナル関連事業を定期船事業に含めて業績を開示しています。定期船事業とのシナジー効果もあって、当社が運営するコンテナターミナルの取扱量は年々順調に増加しており、2014年は前年比6%増の約800万TEUとなりました。

また、事業ポートフォリオを再構築するため、北米でコンテナターミナル事業を運営する子会社の一部株式を、インフラ投資ファンドであるMacquarie Infrastructure Partners III社に売却しました。

2015年度の事業方針

ユーザー視点で慎重に投資を検討

今後も定期船事業とのシナジー効果を追求していく方針に変わりはありません。投資についても、ターミナルを使用するユーザーとしての視点から、需要を見極め、慎重に判断してい

くという姿勢を堅持し、安定型事業としての足固めを着実に進めていきます。

海運会社が手掛けるビジネスとして在り姿を考えた場合、船型の大型化と配船の効率化の観点から、ハブ港の重要性がますます高まるので、当社としても積極的に検討していきたいと考えています。

このほか、ベトナムやインドネシアなどアジア地域を軸に、整備が必要なターミナルもターゲットとしていく考えです。

物流事業

2014年度の総括

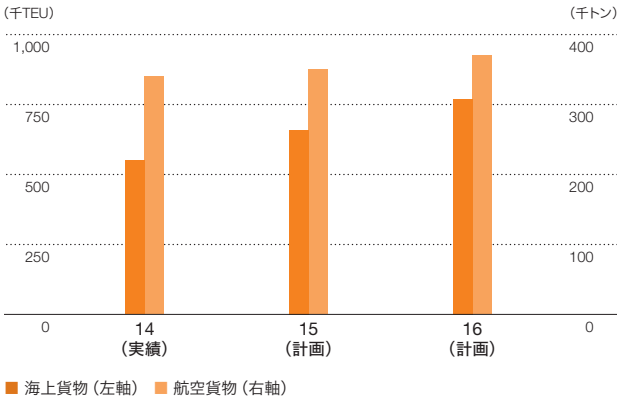
取扱量を増やし増収増益

海上フォワーディングは、前年度実績を若干下回る約55万TEUにとどまった一方、航空フォワーディングは、前年度を上回る約34万トンと取扱量を伸ばした結果、2014年度は2期連続で増収増益となりました。2014年度は2期連続で増収増益となりました。

航空フォワーディングは、事業の特性上、コントラクト・ロジスティクス、海上フォワーディングに比べ概して利益率が高くなるので、そこに経営資源を集中させるべきとの意見が出てきそうですが、お客さまの多種多様な物流ニーズに応えるグローバルロジスティクスサービスを追求する以上、航空フォワーディングに著しく偏った事業基盤では立ち行きません。地域展開も同じで、特定の国や地域だけで事業を展開しても、グローバルプレイヤーとは言えず、お客さまのサプライチェーンの中で多種多様なニーズにどう応え、いかに複合的なサービスを提供できるかが重要なのです。

当社グループの中核会社である郵船ロジスティクス㈱(YLK)が目指しているのも、まさに事業軸と地域軸の広がりとバランスです。現在の売上高構成比は、事業軸で見ると、コントラクト・ロジスティクスが4割、海上フォワーディングと航空フォワーディングがそれぞれ3割で、地域軸で見れば、日本、東アジア、南アジア、北米、欧州が、それぞれ1,000億円ずつと、うまくバランスが取れています。海上・航空フォワーディングとコントラクト・ロジスティクスが別々に存在するのではなく、互いの事業がシナジーを生み、ビジネスの裾野が広がっているという認識です。

海上貨物・航空貨物の取扱高



2015年度の事業方針

海上貨物の取り込みに注力

YLKは、3カ年の中期経営計画に取り組んでおり、最終年度の2016年度に海上貨物77万TEU、航空貨物37万トン、営業収益5,300億円、営業利益120億円を目指す計画です。航空貨物の目標達成は見えてきましたが、海上貨物はさらなる物量の上積みに向けての対策が必要です。

これまでは、大口の顧客を長期契約で取り込むことで、物量を増やしていく方針でしたが、収支の面では厳しい状況が続きました。そこで、客層としても契約期間を含めた契約形態としても、もっと柔軟に多面的な対応できるよう舵を切っているところです。手間と時間が大変かかりますが、このような方法で地道に取扱量を増やしつつ、船会社に対してさらに強い影響力を及ぼすことができるようなフォワーダーを目指すことをこれまで以上に強く意識していきます。

航空運送事業

当面13機による運航体制を維持しながら、最新鋭機B747-8Fを中心とした効率的な配便に引き続き取り組み、黒字化を定着させていく考えです。安全運航を重視しつつ、営業、運航、整備をはじめとした各部門の連携とスピードを加速させ、顧客のニーズに合わせてサービスメニューを拡充する柔軟性と機敏性を追求していきます。

取締役・経営委員
貨物航空事業グループ　担当
大鹿 仁史

2014年度の総括

少しずつ回復した荷動きを取り込み、通期で黒字化

第3四半期以降、黒字に転じ、通期で黒字化を果たしました。日本発の年間荷動き量は、リーマン・ショック後に年間約80万トンまで低迷しましたが、2014年秋頃から米国経済の底堅さと米国西岸の港湾施設の混乱による緊急輸送需要を背景に米国向けを中心に荷動きが急速に回復し、100万トンに迫る水準まで戻りました。このような環境下、日本貨物航空㈱(NCA)が顧客のニーズをうまく取り込む一方、コスト削減にも尽力しました。

機材の更新も順調に進みました。最新鋭機B747-8Fは2014年度に3機を受領し合計8機となり、旧型機のB747-400Fは、10機のうち5機をリースアウト中で、現時点で合計13機を運航しています。

機材の更新を進める一方、配便を工夫することで、チャーター便や臨時便によるお客さまのニーズに柔軟に対応し、新たな貨物を取り込むことができました。シェールガス・オイルのインフラ建設に関連する資機材の緊急輸送ニーズに着目して、米国ダラスへ寄港する便を新設したのが一例です。

また、日本から米国と欧州を経由し日本へ戻り、世界を1周する便を増やしました。日本と欧州、日本と米国をそれぞれ往復させると、往路と復路で貨物量のバランスが悪く、どうしても空きスペースが大量に発生してしまうのですが、これにより空きスペースを削減することができました。ただ、北米から欧州までのスペースはどうしても空いてしまうので、フォワーダーのみならず航空会社向けにもスペースを販売しました。

さらに、北米発日本向けの空きスペースを減らすために、途中寄港地を追加し、スペース当たりのコスト低減を実現しました。これは、現地営業店からの発案で、危機感を持ち自主的にマーケティングを行った結果であり、現場レベルまで創意工夫の意識が確実に浸透した一例として、大変心強く感じています。

2015年度の事業方針

底堅く推移するマーケットを引き続き取り込む

米国経済に悲観的な要素が見られないことから、日本発の航空貨物需要は港湾施設の混乱による緊急需要を除いて、少なくとも2014年度並みの水準を維持するものと期待しています。

当面13機による運航体制を維持しながら、最新鋭機B747-8Fを中心とした効率的な配便に引き続き取り組み、黒字化を定着させていく考えです。安全運航を重視しつつ、営業、運航、整備をはじめとした各部門の連携とスピードを加速させ、顧客のニーズに合わせてサービスメニューを拡充する柔軟性と機敏性を追求していきます。

新たに着目しているのは、航空機用エンジンの緊急輸送です。この場合、旅客機の貨物スペースでは巨大なエンジンの輸送に対応できないため、我々が保有する貨物専用機の特性を活かすことができます。また、現在NCAは成田空港で上屋を自営していますが、自社の貨物だけでは稼働時間が限られるため、空港内の他の空いている上屋と連携して他社の貨物を誘致できないか、などを検討したいと思います。その際はNCA単独ではなく空港会社などと一緒に効率化を考えていきます。

ドライバルク輸送事業

2015年度は事業環境に大きな期待が持てない中、我慢の1年になると覚悟しています。さらに市況に対する耐性を強化するために、ドライバルクの船隊規模の適正化に向けて、引き続き、余剰船舶の売船や解撤、長期用船の期前返船などを推進していきます。

取締役・専務経営委員
ドライバルク輸送本部長
左光 真啓

2014年度の総括

事業環境

まず需要サイドから見ると、2014年の中国の鉄鉱石輸入量は約9.3億トンと前年比約1.5億トン(14%)増、石炭輸入量は約2.3億トンと約4,000万トン(15%)減となりましたが、ボリュームで見ると鉄鉱石の輸送量が相対的に多いため、ドライバルク輸送量全体として、前年より増加しました。一方、供給サイドである船腹供給量は、当社を含む主要オペレーターが供給過多の是正を優先し、新造船の発注を抑えた結果、前年比5%程度の伸びにとどまり、ここ数年の悩みの種であった需給バランスに改善の兆しが見えてきました。

ただし、上昇すると見ていた海運市況は逆に下落する結果となりました。これは2015年以降に竣工する発注残が大きく積み上がっている中で、中国経済の成長鈍化が鮮明になり、心理的な負担要因になったためと見ています。

2014年度は、需給ギャップが多少改善した程度では市況の上振れにつながらないことを改めて痛感させられた年となりました。

中期経営計画の進捗

中期経営計画で掲げた方針は、収入サイドである貨物の契約期間と費用サイドである船の用船期間のミスマッチを解消し、市況変動に左右されにくいビジネスモデルを確立することです。具体的には、長期契約には長期固定船腹を充当し、短期スポット契約には短期用船を充当するというものです。

2014年度は大部分のお客さまが足元の安い市況を享受しようと短期の貨物契約を志向される中で、貨物契約と用船契約のミスマッチを解消すべく、長期固定船腹の縮小に向けて、売船や解撤のほか、長期用船の期前返船などの構造改革を推し進め対応してきました。しかし、依然としてケープサイズとパナマックスは長期契約に比べ長期固定船腹の比率が高いため、海運市況低迷のあおりを受けて収益は低迷したままとなりました。一方、貨物契約と用船契約のバランスが取れているハンディマックスとハンディサイズは、市況下落の局面でもしっかりと収益を上げることができました。

市況予測モデル

さまざまな情報を収集し、解析することで市況予測の精度を向上させる取り組みを2014年度から開始しました。これには短期と長期の二つの側面があります。

短期の市況予測では、過去の市況実績や衛星によるデータなどを元に、1週間または1カ月先の荷動き(需要)と船舶数(供給)を予測し、市況が上がる傾向にあるのか、下がる傾向にあるのかを予想します。その予想をもって、効果的な配船を実現し、マーケット+αの収支を目指しました。短期的な予想精度は向上しつつあり、収支改善に向けて徐々に成果をあげています。

一方、長期の市況予測は、短期予測と異なり、新造船発注や長期契約の獲得に活かすことが目的です。海運市況の先行指標を特定するために、過去の需給バランスのデータに船舶数や荷動きのデータを組み合わせて、船腹需給と海運市況の相関関係を分析するほか、金融市場や商品相場の要素も加えるなどの試行錯誤を行っています。

2015年度の事業方針

市況見通し

需要面では、依然として中国の動向が最大の鍵となりますが、中国の2015年粗鋼生産は頭打ちになると見ております。それでも品質や価格の面から中国の国産鉄鉱石が輸入鉄鉱石に代替されていく流れは変わらないと思いますので、今後も鉄鉱石の輸入量は伸び続けるでしょう。しかし、これまでのように前年比10%以上も輸入量が増えることはないと思います。

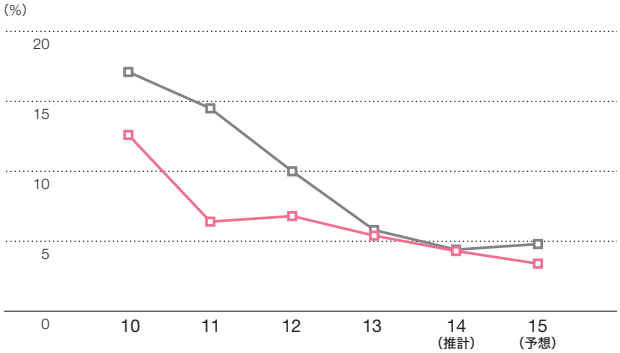
一方、供給面では、投機筋により発注された2015年と2016年の竣工予定の船が相当数残っていますが、足元の市況に鑑み、市況が安定している他船種への変更や、竣工時期の後ろ倒しといった動きが出てきていますので、当初予想されていたほどの竣工数は出てこないと見ています。さらに、解撤が2014年以上に進む見込みで、2014年は年間トータルで25隻解撤されましたが、2015年は3月までにすでに前年の解撤量を上回っています。また、船の運航を一時的に休止する係船の動きも出てきています。

従って、需要の伸びが期待できない中でも需給ギャップは縮まる傾向にありますが、まだまだ予断を許すような状況にはありません。

課題と方針

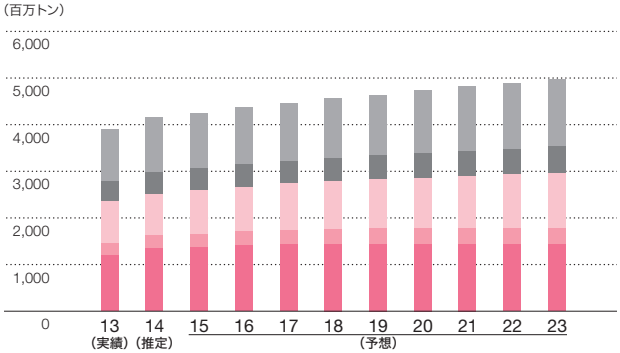
2015年度は事業環境に大きな期待が持てない中、我慢の1年になると覚悟しています。特にドライバルク専業社にとっては大変厳しく、まさに生き残りを賭けた戦いとなるでしょう。そんな中で、当社は多様な事業ポートフォリオを擁し、部門間で収益を補完できるので、我慢比べの耐久力は比較的あると言えますが、さらに市況に対する耐性を強化するために、ドライバルクの船隊規模の適正化に向けて、引き続き、余剰船舶の売船や解撤、長期用船の期前返船などを推進していきます。それにより貨物と船舶の契約期間をマッチさせるとともに、精度の高い市況予測によりマーケット＋αの収支を目指すほか、燃料節減などによるコスト削減への取り組みを一層加速させ、厳しい競争に打ち勝っていく考えです。市況高騰を狙って業容を拡大するのはまだリスクが大きく、仮に予想に反し市況が上昇し恩恵を損うようなことになったとしても、当面、市況下落時に大きな損をしない市況耐性を築いていきます。

ドライバルク荷動き量・船腹量伸び率推移



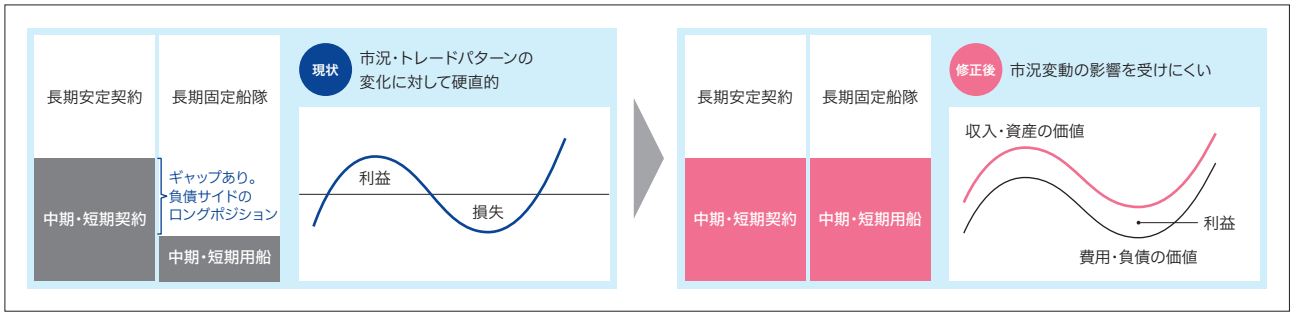
出典：Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2015)

ドライバルク海上荷動き量と見通し



出典：2013年以降日本郵船調査グループ集計

市況に左右されにくいビジネスモデルへ



エネルギー輸送事業

エネルギー輸送船は危険物を積載する性質上、極めてリスクの高い船種と言えます。これまで着実に収益を積み上げてこられたのも、安全運航の徹底により、お客さまからの厚い信頼にお応えできたからです。今後も引き続き安全運航には細心の注意を払っていきます。

代表取締役・専務経営委員
不定期専用船戦略会議議長
エネルギー輸送本部長
長澤 仁志

2014年度の総括

原油輸送

原油価格の大幅な下落により、タンカーを取り巻く事業環境は大きく変わりました。

一時1バレル110米ドル(WTI)を付けた価格は2014年秋頃から急落し半値以下となりました。そのうち価格が元に戻ると見込んだ投機筋が安値での現物買いに走った結果、備蓄目的での原油タンカーの需要が急増したため、タンカー市況は堅調に推移しました。市況低迷時に締結した輸送契約もあるので、市況上昇の恩恵がすべて業績には表れませんでしたが、2015年度の収支にはこの影響が出てくると見ています。しかし、中期経営計画でタンカーを2013年度末の77隻から2018年度には70隻まで削減していく計画に変わりありません。この1年ではVLCC2隻の長期用船契約を締結しましたが、これらは老齢船の更新投資です。

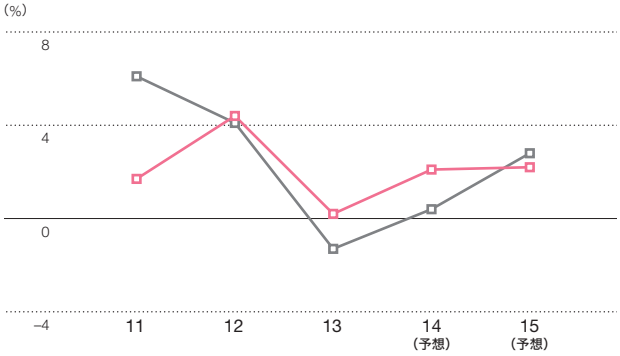
LPG輸送、プロダクト輸送

これまで中東生産がメインだったLPG市場に、シェールガスの採掘により、北米生産が加わったことで、価格に弾力性が出てきました。値段が安くなったことで購買層や市場規模が急拡大し、LPG船の運賃市況は従来の倍以上の水準まで上昇しました。また、エネルギーや原料を安く調達できるようになったことで、石油化学製品にコスト競争力が生まれ、プロダクトタンカーの市況も上がるという波及効果が生じました。

当社としては、世界有数のLPG事業会社であるアストモスエネルギー㈱とともに、長年LPG船隊の整備と輸送力強化に取り組んでいます。同社は国内のみならず全世界に広くLPGを供給する数少ない企業です。当社は2015年2月にVLGC(大型LPG外航船)1隻を新造発注し、2017年から5年間にわたる定期用船契約を同社と締結しました。

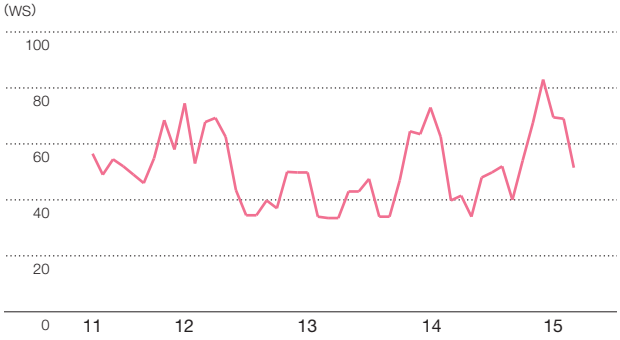
一方で、同社向けのLPG船1隻を売船しました。マーケット高騰時の売船というのは、一般的に理解を得られにくいのですが、売船した資金で競争力ある新造船を発注し、さらに良いサービスを提供したい当社の意向をくみ取っていただきました。お客さまと当社との強い信頼関係を示す良い事例だと思います。

タンカー荷動き量・船腹量伸び率推移



タンカー荷動き量伸び率　タンカー船腹量伸び率
出典：Clarkson Oil & Tanker Trades Outlook (March, 2015)より日本郵船作成

タンカー市況(WS)変動



WS：World Scaleの略称。原油タンカーの運賃指標

LNG輸送

船腹供給が過剰気味になっていたところに、原油価格の下落に伴ってLNGの需要が伸び悩んだため、LNG船の市況は厳しさを増しました。しかし、当社では長期契約が大半を占めるため、影響は限定的です。2014年度も、引き続きシェールガス・オイルに関する案件を中心に長期契約を積み上げました。その一つが米国キャメロンLNGプロジェクト向けに三井物産㈱と締結した定期用船契約です。

三井物産㈱は、本プロジェクトで生産される年間1,200万トンのLNGのうち400万トンを引き取ることになっており、当社と三井物産㈱の間で2014年9月に1隻、2015年1月に1隻の用船契約を締結しました。当社グループ会社による船舶管理の下、2018年竣工から最長25年間、本プロジェクトのLNG輸送に従事する予定です。

また、LNG燃料の普及拡大を見据えて、2014年7月にLNG燃料供給船の発注および欧州域内でのLNG燃料の販売事業参画を決定しました。LNG燃料供給船は2016年に竣工予定で、ベルギーを拠点として活躍する予定です。

今後開始予定のLNG輸送契約一覧

	隻数	竣工	供給元
ペトロネットLNG社向けLNG船の定期用船契約	1隻	2016年	豪州Gorgon LNGプロジェクト
ガスナチュラル社向けLNG船の定期用船契約	2隻	2016年	米国
東京ガス㈱向けLNG船の定期用船契約	1隻	2017年	米国コーブポイントプロジェクト
東京電力㈱向けLNG船の定期用船契約	1隻	2017年	豪州ウィートストーンLNGプロジェクト
三井物産㈱とのLNG船の定期用船契約	2隻	2018年	米国キャメロンLNGプロジェクト
三菱商事㈱とのLNG船の定期用船契約	2隻	2018年	米国キャメロンLNGプロジェクト

2015年度の事業方針

安全運航の徹底

エネルギー輸送船は危険物を積載する性質上、極めてリスクの高い船種と言えます。ひとたび事故が起きれば、長期間にわたり運航の休止を余儀なくされ、お客さまに大変はご迷惑をかけるのはもとより、環境への悪影響、機会利益の逸失、多額の修繕費が必要になるなど大きなダメージを被ることになります。これまで着実に収益を積み上げてこられたのも、安全運航の徹底により、お客さまからの厚い信頼にお応えできたからです。今後も引き続き安全運航には細心の注意を払っていきます。

原油輸送

当面は追い風の市況が続くでしょう。2015年中に竣工する新造船は少なく、供給圧力は少し落ち着くと見ています。ただし、ドライバルク市況の低迷から、発注済みのドライバルカー新造をタンカーへ船種変更する動きがありますので、この影響を注視していきます。

LPG輸送、プロダクト輸送

現在、LPG船は世界で約200隻が運航されており、年間の輸送量は約6,000万トンです。2年後には8,000万トンまで伸びると推測されており、当社としても伸びゆく市場に合わせて少しずつ船隊規模を拡大していく方針です。石油製品の輸送についてもLRII、MRを中心にお客さまの要請に応えていきます。

LNG輸送

現在、世界で約380隻が運航されているLNG船は、2020年までに550隻まで増加する見通しです。当社が関与する船隊は現在約70隻ですが、需要の伸びに対応するため、2018年度末には100隻＋α体制へ拡大する計画を掲げています。現時点ですでに約90隻まで予定が立っていますので、早晩100隻に達するのは確実ですが、決して数ありきではなく、サービスの品質を保つことを大前提に、契約数を積み上げていく方針に変わりはありません。バリューチェーンの上中流権益へ参画することでビジネスの幅が広がりましたので、これら事業を通じて得た知見・ノウハウを活かしながら、引き続き安定的かつ経済的なエネルギー輸送を追求していきます。

また2014年度に参画を決定したLNG燃料の販売事業については、まずはパートナーとともに知見やノウハウを積み重ね、欧州での実績に注視しつつ、将来的には米国やアジアにも展開したいと考えています。

海洋事業

2020年度に経常利益100億円の目標を掲げていますが、現在の事業ポートフォリオだけでなく、収益に貢献できそうな案件があれば、新たな事業の獲得に向けてM&Aも検討します。海洋事業は長期的に広がっていくビジネスであり、今後再び大きなチャンスが巡ってくると考えています。

代表取締役・専務経営委員
不定期専用船戦略会議議長
エネルギー輸送本部長
長澤 仁志

2014年度の総括

事業ポートフォリオ

この1年で原油価格が大きく下落したことにより、北海では海底油田の開発を見合わせる動きが出始めるなど、世界的に見て海洋事業を取り巻く環境は激変しました。しかし、当社が手掛けてきた事業は長期契約のビジネスが主体ですので、足元の収支に与える影響は軽微でした。ただし、今後、新しい案件が従来のように次々と出てくるかどうかは少し懸念しています。

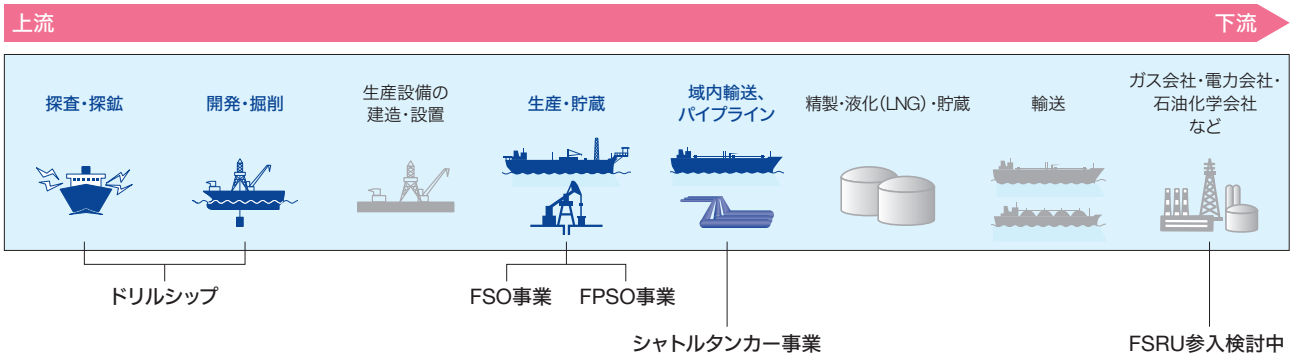
当社のシャトルタンカー事業を担うKnutsen NYK Offshore Tankers社（KNOT）では、British Gas社の子会社やRepsol Sinopec Brasil社と長期用船契約を相次いで締結しました。いずれもブラジル海域で産出される原油のシャトル輸送に従事しています。現在、KNOT傘下のシャトルタンカーの運航隻数は、発注残も含めて計31隻となり、北海およびブラジル沖海洋油田からの原油輸送を中心に業容を着実に拡大しています。

とはいえ、短期の数量引き受け契約については、原油価格下落の影響を受けており、不採算の海底油田が閉鎖され、シャトルタンカーの需要が減り、稼働率が悪くなっています。幸いなことに、シャトルタンカーはいわば小型のタンカーですので、タンカー市況が好転している折、一般的な原油タンカーとしてスポットマーケットに転用することも選択肢の一つとして検討しています。

技術・知見・ノウハウ

事業基盤が広がり、黒字化を実現したものの、当社の海洋事業はまだまだ道半ばです。LNG輸送事業もかつてそうであったように、現場での知見やノウハウを着実に習得していくことが重要です。現在、海技者も合わせて数十名の技術者を、ブラジル沖のFPSOやFSOの設計・調達・建設（EPC）の現場に派遣したり、KNOTのシャトルタンカーに配乗したり、ポーランドの造船所で改造工事を担当させることで、技術者の育成に取り組んでいます。新しい技術を身に付け、我々が得意とする水回りの経験と掛け合わせていくことで、差別化を生み出していけば、自ずと競争に打ち勝っていけると考えています。

海洋事業における当社グループ バリューチェーン



2015年度の事業方針

事業ポートフォリオ

海底油田・ガス田の開発が今後も一層進んでいくのは間違いありません。原油価格下落の影響によりスピードはやや鈍化しますが、慌てることはありません。海洋事業全体の収益は、2013年度から黒字を確保しており、2016年から2017年に始まる案件もあります。足元のマーケットに鑑み、一部スローダウンせざるを得ない案件もありますが、海洋事業は長期的に広がっていくビジネスであり、今後再び大きなチャンスが巡ってくると考えています。

ドリルシップとFPSOの収益力は高く、収益基盤は安定しています。また、KNOTのシャトルタンカーを取り巻く環境は比較的厳しいものの、最悪の状況でも赤字になることは考え難いと見ています。

2020年度に経常利益100億円の目標を掲げていますが、現在の事業ポートフォリオだけでなく、収益に貢献できそうな案件があれば、新たな事業の獲得に向けてM&Aも検討します。背景としては原油価格や為替レート下落の影響により企業価値が低く見積もられている海洋事業会社の存在があります。企業精神やビジネスに対する考え方が当社と同じ方向で、将来の競争力向上のための補完関係が描ける企業があれば、積極的にM&Aを検討していく考えです。

技術・知見・ノウハウ

海外の各現場に派遣している技術者たちから定期的に送られてくるレポートを読むと、現場に入り込んで知見を積み重ねていることが手に取るようにわかり、大変心強く思っています。こうした経験が無形の財産となりノウハウを蓄積していくことで、どんな競争環境ももものともしない力強い事業になると期待しています。日本郵船、社会、そして日本に対して何ができるのか、2015年度には世界中に派遣している技術者が一堂に会する機会を設けて、今後の商機やビジネスモデルについて、とことん議論する予定です。向こう2年の間にきっちりと足固めを行い、将来に大きな成長戦略を描けるようにしたいと考えています。

日本郵船グループが展開する海洋事業

自動車輸送事業

自動車の生産体制が構造的に変化しても、お客さまからお預かりした製品を安全かつ確実に輸送するという命題は普遍です。生産地から消費地まで、海上陸上を問わず一貫してグローバルに輸送できる体制により、今後も輸送品質を最優先にしながら、一歩一歩着実に事業を充実させていく考えです。

代表取締役・専務経営委員
自動車輸送本部長
力石 晃一

2014年度の総括

構造変化へ柔軟に対応し、海上輸送量を伸ばす

中期経営計画の中で示した環境認識の通り、地産地消が進展し、2014年日本出しの完成車輸送台数は、前年より4%減少し404万台となりました。当社は三国間輸送など輸送需要が期待できるサービスに注力し、海上輸送実績を前年度の360万台から365万台に伸ばすことができました。自動車メーカー各社の工場進出が相次ぐメキシコから北米西岸を経由して東アジアを結ぶ航路を開設したのは、その一例です。

新造船は、発注した6隻のうち4隻が竣工済であり、残る2隻は2015年夏以降に竣工予定です。いずれも、拡張されるパナマ運河を通峡可能な船型である7,000台積みであり、最新の省エネ技術も駆使しています。今後も船隊は引き続き荷動きに合わせた適正な規模を維持していきます。

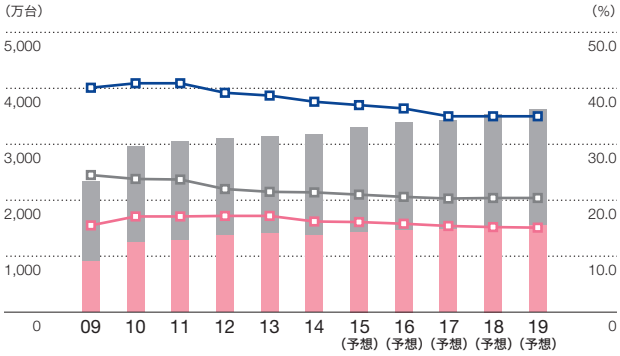
世界屈指の競争力を備える自動車物流事業

世界の自動車生産台数は現在年間8,000万台規模です。2018年もしくは2019年頃には1億台を突破する見通しですが、地産地消が進み、海上荷動きの増加は生産台数と比べて緩やかになると予測しています。当社は、伝統的に遠距離海上輸送を得意としてきましたが、域内海上輸送や、トラックと鉄道による陸上輸送の需要が高まる中、海上輸送＋αを追求し、サービスの裾野を拡大しています。

中でも特に注力してきたのが自動車物流事業です。各国で整備した完成車ターミナルを起点に、内陸輸送や、PDIなどの付加価値サービスを展開し、世界でも屈指の競争力を有するまでに成長しました。2008年に19カ所だった自動車物流拠点は、2014年には37カ所となり、完成車ターミナルと内陸輸送、域内輸送合計で1,230万台を取り扱いました。この1年では、新規にメキシコ、ミャンマー、カザフスタンで内陸輸送サービスを開始しました。

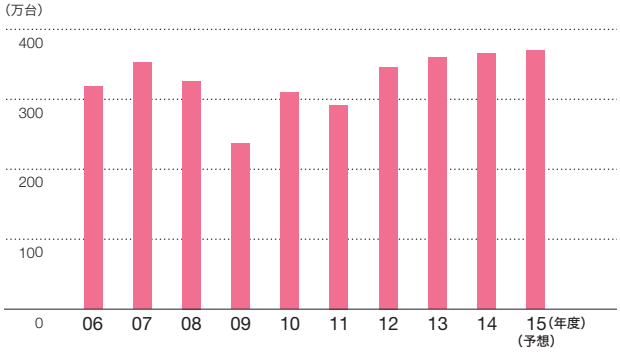
自動車物流事業の詳細については、P.34をご参照ください。

世界の自動車荷動きの現状と見通し



* %について：荷動き比率。生産台数に占める荷動き台数の割合
出典：日本郵船調査グループ推計

日本郵船グループ 自動車輸送台数



確かな輸送品質がユニークなサービスに

水素を燃料とする自動車も新たに登場しましたが、これに対応できる技術や設備を準備し、安全・確実に輸送する力を常に備えておくことも当社に課せられた使命です。リスク管理の視点から、自動車船の内部には、揺れ具合や温度、湿度を感知する特殊なセンサーを取り付け、異常がないか船内でも陸上でも監視できるシステムを現在整えつつあります。今後、取り扱いを拡大させたい建機、重機、高速鉄道車両の輸送でも、事故を未然に防ぐようなシステムの構築を検討しており、差別化戦略を推し進めるユニークなサービスとして、当社の競争力向上に寄与するものと期待しています。

2015年度の事業方針

伸びる完成車輸送需要を品質最優先で取り込む

自動車の生産体制が構造的に変化しても、お客さまからお預かりした製品を安全かつ確実に輸送するという命題は普遍です。生産地から消費地まで、海上陸上を問わず一貫してグローバルに輸送できる体制により、今後も輸送品質を最優先にしながら、一歩一歩着実に事業を充実させていく考えです。

お客さまのニーズに応える取り組みとして、2015年度は、貨物の追跡や輸送のステータスをリアルタイムにお客さまに提供できるITソリューションの構築を目指します。また、完成車だけでなく、建機、重機、高速鉄道車両といった新しい貨物にも積極的に対応していきます。

船隊整備については、海上荷動きに合わせて、2018年度末に125隻まで拡大していく方針に変更はありませんが、地産地消という構造変化を踏まえ、新造船の船型と投入のタイミングについては、時間をかけて、しっかりと見極めていきたいと思います。

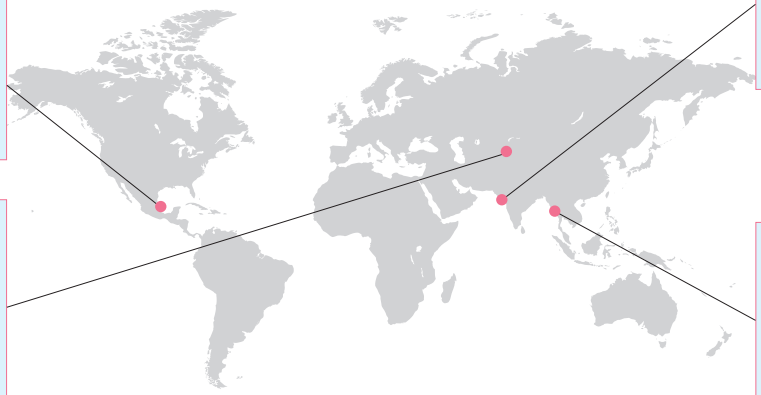
経済成長著しい新興国では、高度経済成長期の日本でのモータリゼーションのように、自動車需要が年々高まっており、輸送ニーズはますます広がると見ています。生産面でもグローバリゼーションが進み、新興国から消費地へ輸送される新たな流れが現出しており、当社としてもお客さまのニーズを確実に捉え、着実に準備を進めています。今後も、現地の優良パートナーと協力して、現地に根差したサービスを提供し、拠点拡充に向けて戦略的に取り組んでいく方針です。

メキシコ

2014年にシェアイン。内陸物流から海上輸送まで総合的サービスを提供

カザフスタン

2014年、同国最大規模の完成車物流会社を100%子会社化。完成車専用ターミナルの運営と内陸輸送、PDI、通関手続きなどのサービスを提供。



インド

2015年、ピパバブ港で完成車物流ターミナルの運営開始。完成車専用ヤードを整備し、RFIDによる車両追跡サービスやPDIなどの付加価値サービスを提供。

ミャンマー

2015年、総合事業物流会社設立。キャリアカーによる完成車内陸輸送、車両保管、PDI、通関手続きなどの付加価値サービスを提供。

客船事業

今後、当社の客船事業は「飛鳥Ⅱ」1隻のみとなりますが、自らの収益で投資を賄える安定収益事業としての定着を目指したいと考えています。

代表取締役・専務経営委員
経営企画本部長（チーフファイナンシャルオフィサー：CFO）
客船事業　管掌
水島 健二

2014年度の総括

困難な時期を乗り越えて2期連続の増収増益

客船事業は景気に左右されやすく、リーマン・ショックや東日本大震災などの影響により困難な時期もありましたが、マーケティングや販売方法を工夫することで、お客さまからの支持をいただき、2013年度、2014年度と連続して増収増益を実現しました。これは、マネジメントと各現場が苦労して取り組んだ結果であり、大変評価しています。

また、2015年5月に、主に米国市場においてラグジュアリークラスの客船事業を運営しているCrystal Cruises社（CCI）をGenting Hong Kong Limited（以下、Genting社）に550百万米ドルで売却しました。成長が見込まれる米国市場において、CCIが持つ世界最高のブランドを発展させていくには、新造船投入などの投資が不可欠ですが、残念ながら、現中期経営計画の重点投資対象とはならず、CCIの企業価値をより一層高めていく方策としてGenting社への売却を決断しました。

2015年度の事業方針

ブランドを大切にしながら安定収益事業へ

今後、当社の客船事業は「飛鳥Ⅱ」1隻のみとなりますが、自らの収益で投資を賄える安定収益事業としての定着を目指したいと考えています。

2013年に外国籍の客船が日本市場に参入して以降、お客さま層の裾野は確実に広がりを見せています。そのような状況下で「飛鳥Ⅱ」は、和のおもてなしにより、サービス品質、エンタテインメント性など総合的に見て、日本市場で最高位のブランド力を有していると自負しています。さまざまな客船に乗船したお客さまが「飛鳥Ⅱ」を繰り返し選んでいただけるよう、さらなるブランド力の維持、向上に努めていきます。

また、訪日する外国人旅行者が増加傾向にある昨今、それらの需要への対応も検討の余地があると考えています。

「飛鳥Ⅱ」は建造から約25年が経過しました。客船の耐用年数は一般的に30～50年と言われており、まだまだ現役として十分に活躍できるものの、日本市場でのプレゼンスをさらに拡大させるべく、次の一手を考えている最中です。

ESG Review

不断の熱意と進化

経営戦略を支え、長期的成長をリードする独自の取り組みをご説明します。

ESGハイライト

外部評価

日本郵船グループは、環境保全や法令遵守など、持続可能性に関する活動に積極的に取り組んでいます。これらの活動が高く評価され、主要な指標に選定されています。「CDP」が実施する気候変動情報開示において優れた先進企業として「クライメート・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス(CDLI)」に3年連続で選定されました。さらに、「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」には12年連続、「フィッツィー・フォー・グッド・インデックス」には12年連続と、長く選定されているのが特徴です。

IR部門では、2013年度に海運業で「なでしこ銘柄」に初めて選定され、2014年度も連続での選定となりました。また、公益社団法人 日本証券アナリスト協会の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において運輸業で2位、海運業では1位を獲得しています。

技術面では、エコタグボート「翼」が、公益社団法人 日本マリンエンジニアリング学会から最新省エネ技術を評価され、「マリンエンジニアリング・オブ・ザ・イヤー2013」を受賞。また、「パフォーマンスマネジメントシステム“SIMS”の開発と最適運航への適用」に対し、当社ならびに㈱MTIが公益社団法人日本航海学会の「平成26年度 航海功績賞」を受賞することが決まりました。

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数

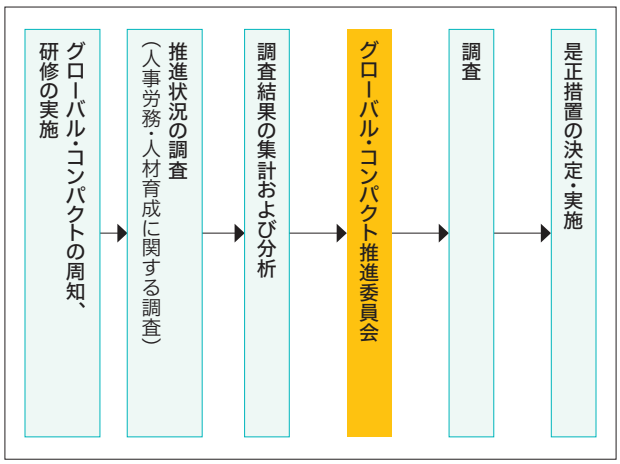
NADESHIKO BRAND 2015

CDP CLIMATE DISCLOSURE LEADER 2014

グローバル・コンパクト推進委員会

当社グループにおける国連グローバル・コンパクト(以下、GC)の推進と人権侵害の調査・対応を目的として、2010年にGC推進委員会を設置しました。本委員会は、人事グループ長の下、人事グループおよび広報CSRグループで構成され、「人権」および「労働基準」に関するGC原則1から6に対する取り組みを推進します。2011年度から、国内外のグループ会社に研修を実施し、この分野での理解促進を図っています。なお、GCの「環境」分野への取り組みは環境グループ、「腐敗防止」分野への取り組みは法務・フェアトレード推進グループが中心となって推進しています。

グローバル・コンパクト推進プロセス



環境

CO_2排出量を30%削減する次世代自動車船が竣工

2014年5月に日本初となるポストパナマックス型自動車専用船“アリエス・リーダー”が竣工しました。従来の船型に比べて完成車1台当たりの輸送で30%のCO_2排出量削減が見込まれています。

LNG燃料転換の加速

2014年3月、世界初となるLNG燃料自動車専用船2隻を建造することを決定しました。さらに同年6月にはLNG燃料供給船の建造ならびに欧州域内でのLNG燃料販売事業への参画も決定しています。

バラスト水処理

当社グループ会社の日本油化工業㈱では、2014年10月に㈱片山化学工業研究所と共同開発してきたバラスト水処理装置「SKY-SYSTEM®」の型式承認を国土交通省から取得しました。

ビッグデータを活用してさらなる安全・省エネ運航

データの有効利用により機関故障が低減・防止されれば、修繕費用の削減やロスタイムの減少、安全確実な貨物輸送の実現にもつながるなど、差別化を図るための取り組みがすでに始まっています。

安全

事故削減に向けた新たな活動“POWER+”

当社は、これまで行ってきた品質保証のさまざまな活動に加え、ヒューマンエラーを原因とする事故の削減を目的とする新たな活動“POWER+”を始動しました。

ニアミス3000活動

ハインリッヒの法則に基づいて、見過ごしがちな事故の予兆を対象とし、初期の段階で事故の芽を摘み取る活動を、DEVILを見逃さない「DEVIL Hunting!」というスローガンにして、2006年から当社グループのパートナーである船主や船舶管理会社に展開しています。

人材

The Global NYK／YLK Weekの実施

2002年以降、日本郵船グループの世界の拠点から選抜された管理職の社員を対象に、年に一度東京本社にて集合研修を実施しています。

創立25周年を迎えたフィリピンのマンニング会社

当社のグループ会社であるNYK-FIL社は2014年12月18日、マニラ市内で創立25周年と本社オフィス全面改装完工を祝う記念式典を開催しました。

社会貢献活動

「YUSENボランティア・ポイント」スタート

当社は、社会貢献推進活動の専門部署であるコーポレート・シティズンシップ・オフィスの設立10周年にちなんだ取り組みの一つとして、「YUSENボランティア・ポイント」制度を新たに立ち上げ、2014年6月から運用を開始しました。

東日本グリーン復興モニタリングプロジェクト

2014年6月～8月、東日本グリーン復興モニタリングプロジェクトに、当社グループから23名が参加しました。自然と社会が共生する復興を目指すこのプロジェクトは2021年まで継続が予定されており、当社も長期的な活動として捉えています。

Web ESGへの取り組みに関する詳細な情報については下記URLをご覧ください。
http://www.nyk.com/csr/

環 境

Web CSR活動>環境活動 □ 環境経営について

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・空に広がる輸送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
2009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

日本郵船グループ共通の環境方針の下、世界全4極と日本で約150サイトおよび用船を含む約800隻の運航船を対象にISO14001環境認証を取得しています。この認証を取得する約50社の総売上げは日本郵船グループ全体の売上げの約80%を占めており、他社には見られない独自のグローバルな体制を構築しています。また、グリーン経営認証を取得している国内グループ会社もあります。

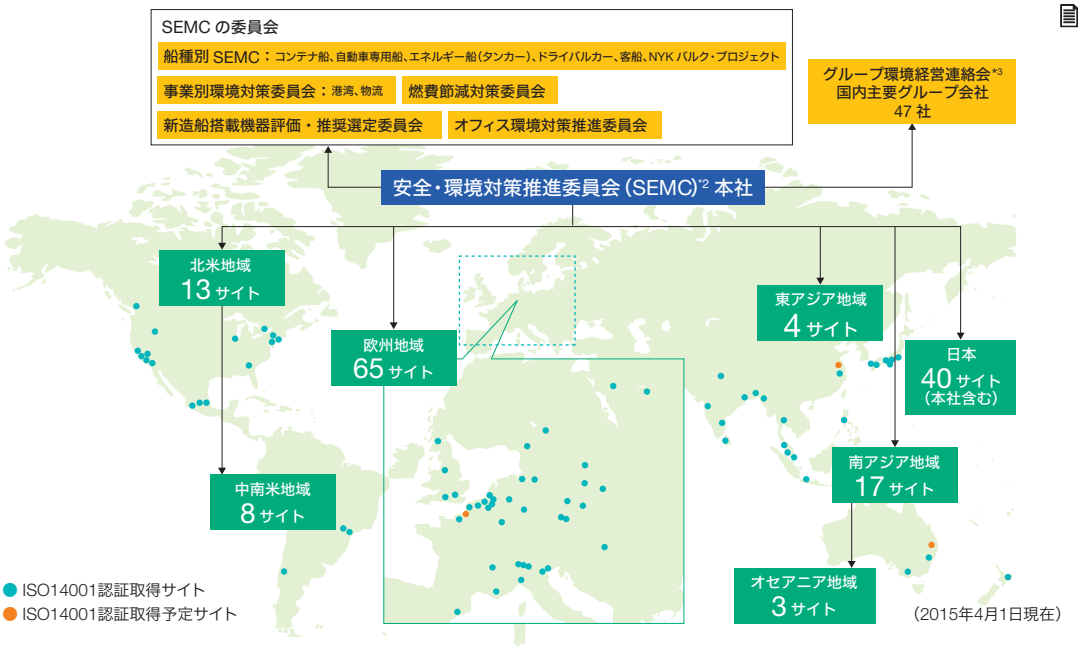
用船
船主が備品や乗組員を手配し、安全に航行できる能力を確保した状態で貸し出す船舶

ISO14001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

グリーン経営認証
認証機関である交通エコロジー・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を認証するもの

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㈱ (2015年2月10日現在)

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*1



(2015年4月1日現在)

***1. 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

***2. 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

***3. 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

CO_2排出量の削減

環境経営指標

日本郵船は2006年から環境経営指標を算出し、船舶の運航効率を把握しています。2014年度はCO_2排出原単位を2010年度比13%削減しました。中期経営計画"More Than Shipping 2018"の中で定めた目標「2018年度までに2010年度比燃費効率15%改善」を達成するべく、燃費節減活動などを通じて、さらなる効率運航に取り組んでいきます。

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

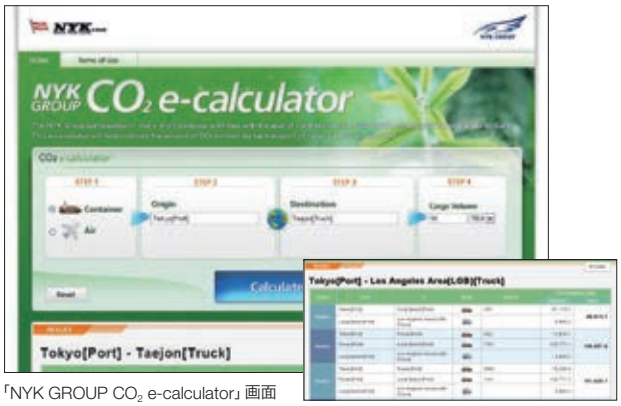
IMO：International Maritime Organization
国際海事機関。海運・造船に関する技術的問題や法律的な問題について政府間の協力の促進や条約の策定などを行っている国連の専門機関

「NYK GROUP CO_2 e-calculator」

お客さまから輸送中のCO_2排出量に関するお問い合わせが増加していることを受け、コンテナ船貨物と国際航空貨物の輸送中に生じるCO_2排出量を算出するシステムを日本郵船グループ会社の郵船ロジスティクス㈱と開発しました。

公開以来、国内外の多くのユーザーにご利用いただいています。検索ルート、排出量の計算係数などを定期的にアップデートしており、ユーザーからは「簡単な操作によって、海、陸、空すべての経路のCO_2排出量を算出でき、助かっています」などの声が寄せられています。

URL: http://www.nykgroup-e-calculator.com/



「NYK GROUP CO_2 e-calculator」画面

ビッグデータを活用してさらなる安全・省エネ運航

当社は中期経営計画で技術力による差別化を掲げています。その一環として2014年4月より「運航ビッグデータ活用特命プロジェクト」を発足しました。これは実際の航海中の本船の航海・機関データをビッグデータと位置付け、各船の安全・省エネ運航に加え、さまざまな価値の創出のために活用していくことを目的としており、「IBIS-TWOプロジェクト」とも密接に関わっています。当社グループでは海上ブロードバンドなどの船陸間通信技術の目覚ましい発展を背景に、気象・海象のデータや運航データを船陸間でタイムリーに共有するため、SIMSを開発しました。これにより、本船上で数百種類を超えるデータを自動的に記録し、1時間に1回陸上へ送信することが可能となりました。その結果、従来に比べ飛躍的に精細な情報の解析とその共有が可能となり、省エネ運航の深度化に加え、さらなる業務効率改善が可能になりつつあります。例えば、実海域での本船性能が予想できるようになることで、より最適な配船を実現させることができます。

また、港湾・貨物の情報との組み合わせにより、さらに競争力のある船型を提案することも可能になります。このほかにも、データの有効利用により機関故障が低減・防止されれば、修繕費用の削減やロスタイムの減少、安全確実な貨物輸送の実現にもつながるなど、差別化を図るための取り組みがすでに始まっています。このように、船舶運航に関わる情報については、さらなる安全運航・省エネ運航に大きく寄与するだけでなく、今後ますますその利活用の範囲を広げていきます。

SIMS：Ship Information Management System
船舶運航モニタリングシステム

CO_2排出量を30%削減する次世代自動車専用船

2014年5月に日本初となるポストパナマックス型自動車専用船"ARIES LEADER"が竣工しました。パナマ運河拡幅を見越した船型改良により最大積載台数を7,000台まで増加させるとともに、空気潤滑システムやハイブリッド過給機、ボイラーの水エマルジョン燃料措置など省エネ機器を多数採用し、従来の船型に比べて完成車1台あたりの輸

自動車専用船"ARIES LEADER"

送で30%のCO_2排出量削減が見込まれています。これら数々の技術の実用化は、「NYKスーパーエコシップ2030」の実現へと着実につながっていきます。

空気潤滑システム
船底に空気を送り込み、泡を発生させ、海水との摩擦抵抗を低減、CO_2排出量を削減するシステム。2010年に世界初となる「ブロア(送風機)方式」を、2012年には同じく世界初の「主機掃気バイパス方式」を当社グループ運搬船に搭載

ハイブリット過給機
発電機を過給機に内蔵し、エンジンの排ガスを過給機の駆動だけでなく発電にも利用可能とする装置

Aries Leaderで採用する主な省エネ技術

船型の大型化・デザイン変更
空気潤滑システム
最新式の低摩擦船底塗料
ハイブリッド過給機
冷却水ポンプのインバーター制御
ボイラーの水エマルジョン対応
運航モニタリングシステム

水エマルジョン燃料装置
水と重油を混合した燃料(水エマルジョン燃料)を船舶用補助ボイラーで燃焼させる装置。燃焼効果を高めることでCO_2排出量削減するとともに、燃焼温度が下がることによってNOx排出量も削減

環境データの適正開示

当社は、信頼性の高い環境負荷データの把握と、積極的な開示に取り組んでいます。船舶で発生する物質による環境負荷データをCSIへ開示、2013年にはデータの正確性を邦船社として初めて第三者認証機関から認証されました。また、気候変動問題への対応取組の情報開示を評価するCDPの日本企業500社を対象とした調査で、情報開示の先進企業としてCDLIに3年連続で選定されました。

CSI
NPO団体Clean Shipping Projectが開発した指標で、20項目の環境に関する質問で構成されている

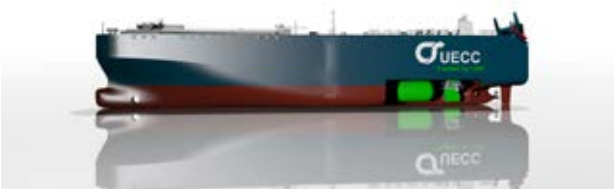
CDP
機関投資家の代理人として、企業に対して気候変動問題への対応取組の情報開示を要求する組織

CDLI:Carbon Disclosure Leadership Index

大気汚染防止

LNG燃料転換への第一歩

船舶に使用する燃料として従来は重油が使用されていますが、これを液化天然ガス(LNG)へ転換することで、CO_2排出量を約30%、NOx排出量を約80%、SOx排出量は100%削減することが可能と見込まれています。当社は2011年10月に専任チームを設置し、燃料転換に関する研究、技術開発を進めてきましたが、2013年12月には国内初のLNG燃料タグボートの建造、2014年3月には世界初となるLNG燃料自動車専用船2隻を建造することを決定しました。さらに同年6月にはLNG燃料供給船の建造並びに欧州域内でのLNG燃料販売事業への参画も決定しています。LNG運搬船を除いてLNGを燃料とする船舶の建造は、外航船・内航船を通じて日本で最初になります。LNG燃料自動車専用船は、投入先として予定している北海・バルト海域で2015年1月から導入された厳しい硫黄分排出規制を十分にクリアすることが可能です。



LNG燃料船

NOx
窒素酸化物。光化学スモッグや酸性雨などの原因の一つといわれている有害物質

SOx
硫黄酸化物。大気汚染や酸性雨などの原因の一つといわれている有害物質

船舶停泊中の陸上電力の利用

2007年11月、米国ロサンゼルス港にて、電力受電装置(AMP)を搭載した当社運航船"NYK Atlas"が陸上からの本格的な電源供給を初めて成功させて以来、他の大型コンテナ船にも順次導入しています。

これは陸上の施設から電力を受け取るための装置で、接岸・荷役中のコンテナ船の必要電力を陸上から供給することにより、相対的に発電効率の低い船内発電機の使用を抑えて、CO_2、NOx、SOx、PMなどの大気汚染物質の放出量を低下させるものです。

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

PM
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

2013年11月にはコンテナ型AMPがロサンゼルス港とオークランド港のターミナルに常設され、AMPが搭載できるよう改造された当社運航コンテナ船が寄港した際には、その船上にAMPを搭載して、停泊中は陸上から電力を受け取っています。今後は、両港への入港船すべてがAMPを使用することを目標に、改造工事や配船を検討していく予定です。

NOx排出量の削減

燃料油を燃焼させると温室効果ガスの一つであるNOxが生成されます。IMOは、船舶から発生するNOxを低減させるための規制を発効しており、2011年からは2次規制を始めています。当社は対策の一環として、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ています。電子制御エンジンは、燃料噴射と排気弁の開閉を電子制御にて最適化することで、NOxの発生を軽減できます。2014年度は8隻の電子制御エンジン搭載船が就航しました。2016年からはさらに厳しい3次規制がアメリカ、カナダのIMO指定海域で導入されることが決まっており、対応するべくEGRシステムなどの新技術の研究も進めています。

オークランド港にて陸から電源供給を受ける“NYK Apollo”

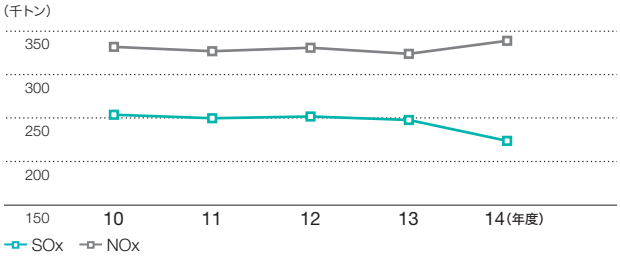
コンテナ型AMP

EGRシステム
排ガスの一部をエンジン吸気に戻すことによりNOx 排出低減を図る技術

SOx排出量の削減

硫黄分を含む燃料油を燃焼させるとSOxが発生します。IMOは、船舶から発生するSOxを低減させる規制を発効しており、2012年に一般海域で使用する燃料油の硫黄分濃度の上限値が4.5%から3.5%に引き下げられました。また、さらに厳しい規制が適用されている欧州、アメリカ、カナダの指定海域では、2015年1月1日から硫黄分濃度の上限値が1.0%から0.1%に引き下げられました。当社では、これらの規制を遵守することはもとより、就航船の搭載機器の改造や建造仕様の変更など、必要な対策を検討するタスクフォースを立ち上げる一方、LNG燃料船を建造するなど、さまざまな手法で安全運航と環境保全の両立に取り組んでいます。

SOx、NOxの排出量



生物多様性の保全

生物多様性保全への取り組み

当社は船の調達から処分までのライフサイクル全工程が生物多様性に影響を与える可能性があることを認識し、事業活動と生物多様性の関係を示すマップを作成しています。これにより、船舶の調達・運航・解体の各段階での影響を把握しています。環境配慮技術の開発、船舶への搭載、および事故による環境破壊を防ぐ独自の安全運航管理システム「NAV9000」の導入など、ハード面・ソフト面の両方から生物多様性保全への取り組みを行っています。また当社は2009年に「経団連生物多様性宣言」推進パートナーズ、2010年より「生物多様性民間参画パートナーシップ」に参加しています。これからも同宣言および行動指針に沿った事業活動を行うことで、生物多様性保全に努めていきます。

バラスト水処理装置

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ました。現在、その発効に向けた各国の批准が進んでいますが、当社では、バラスト水管理条約の発効に先駆けて、2010年9月に自動車専用船「EMERALD LEADER」に国土交通省の型式承認を受けたバラスト水処理装置を当社運航船として初めて搭載しました。2015年3月末現在、合計61隻への搭載が完了しています。条約の批准状況に注視しながら今後も保有・管理する船舶への搭載を進めていきます。

また、当社グループ会社の日本油化工業㈱では、2014年10月に㈱片山化学工業研究所と共同開発してきたバラスト水処理装置「SKY-SYSTEM®」の型式承認を国土交通省から取得しました。「SKY-SYSTEM®」は、バラスト水をバラストタンクに張水する際に薬剤を自動注入することによって、バラスト水中の水生生物を殺菌・死滅する装置です。この装置はドック入りせずとも本船に搭載することができることと、メンテナンスも容易で、省電力であることが特徴です。この装置は、あらゆる水域でのバラスト張排水に対応できるので、世界中の海域での生物多様性の保全に貢献できます。

シップリサイクル

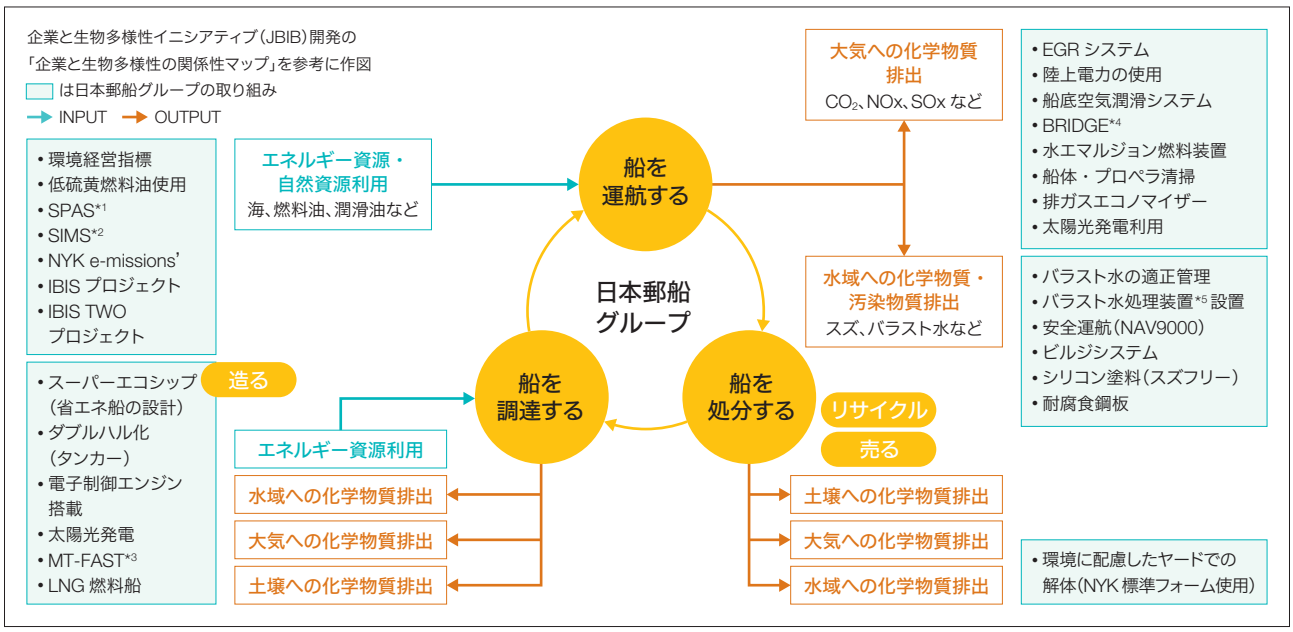
船舶が解体される際の労働災害や環境汚染を最小限にするために、IMOにおいて2009年にシップリサイクル条約が採択され、発効に向けた批准が進んでいます。当社グループでは、当該条約で定められた、船上に存在する有害物質の量・設置場所などを記載したリストを作成し、本船への配備を進めています。実際の解撤にあたっては、「安定的な解撤スペースの確保」と「環境に優しい解撤実施」を基本に、IMOガイドラインなどを考慮した独自の解撤方針を定め、環境だけではなく労働安全にも配慮した解撤ヤードを選定しています。また、当社独自の解撤売船契約書を用い、引き渡し後はその契約に基づいた、安全・環境への対応状況を適時現場視察し、確認しています。

2014年度海洋汚染事故

海難による漏洩	0件
機器など故障による漏洩	2件
作業手順ミスによる漏洩	1件

上記3件は、適切に報告・処理されています。

日本郵船グループと生物多様性の関係性マップ



*1. SPAS：Ship Performance Analyzing System
*2. SIMS：Ship Information Management System
*3. 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
*4. BRIDGE
最新の気象・海象予測情報を船舶へ配信するシステム
*5. バラスト水処理装置
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）とともに運ばれた海洋生物を処理し、生態系を乱すことのないようにするシステム

安 全

Web CSR活動>安全活動 □ 海での取り組み □ 陸と空での取り組み

海・陸・空での安全への取り組み

海—船舶運航での安全への取り組み

日本郵船グループでは、安全運航の確保が当社グループにおける事業活動の基盤であるとの認識の下、社長を委員長とする「安全・環境対策推進委員会」を設置し、海陸の関係者が一丸となって継続的な取り組みを進めています。

安全運航の現場最前線である船舶がオフィスから遠く離れた環境にある海運においては、関係者で目標を確実に共有し、PDCAサイクルによる地道な活動を持続することが最も重要であると考えています。そのため、事故・トラブルの情報はデータベース化され、安全運航の達成度を遅延時間によって計るとともに、トラブルに内在するリスクを都度評価することで改善活動の方針を決定しています。これら方針や対策は、月刊誌「CALM SEA」により安全情報として運航船全船に周知され、当社独自の運航管理システムであるNAV9000による監査活動により現場において安全推進活動が確実に実行されていることを確認しています。

陸—物流部門での安全への取り組み

郵船ロジスティクス㈱では、成田ロジスティクスセンターにおいて2005年にTAPA（CLASS-A）を取得し、また、中部ロジスティクスセンターにおいてもTAPAに準ずる運用により、倉庫施設における貨物の安全性確保に努めてきました。

近年、国際的にテロなどの脅威が増大していることから、特に航空貨物を取り扱う倉庫施設のさらなるセキュリティー強化を目的として、成田ロジスティクスセンターと中部ロジスティクスセンターに門型金属探知機を設置し、2014年4月から運用を開始しています。従来実施していた入退出時の確認手続きに加え、門型金属探知機による検査を実施することで、「部外者・不審者の侵入防止」、「危険物の持ち込み防止」、「貨物への不法干渉の防止」を確保し、迅速かつ安全な航空輸送サービスの提供を目指しています。

成田ロジスティクスセンターの門型金属探知機

陸—港湾・ターミナルでの安全への取り組み

国内の自営ターミナル（東京・横浜・神戸）とグループ会社において、事故を未然に防ぐことを安全対策の基本に緊急連絡体制の強化、事故原因の解析や情報の共有を継続的に行っています。ターミナルからの報告や情報を基に各ターミナル安全担当者との合同安全推進会議を定期的に開催して、事故防止策の共有化・標準化を進めています。安全と無事故が最善のサービスであるという意識を持って、グループ会社を含めた全スタッフが日頃から活動を見直し、安全への取り組みを常に前進させることに努めています。

大井ターミナルでの安全集会

空—航空部門での安全への取り組み

日本貨物航空㈱では、2014年度は2013年度から継続してきた中期安全推進計画に基づき、ヒヤリハット投函の促進や表彰制度の充実化、リスクマネジメント体制の充実化、ヒューマンエラーをテーマとした安全教育の充実化など、安全推進活動に多面的に取り組んできました。この計画の実績と社内外の現状とを併せて評価し、新たに2015年度から2018年度にかけての中期安全推進計画を策定しました。この中では、安全におけるPDCAである安全管理システム（SMS：Safety Management System）のさらなる浸透と強化を図るために、これまで以上に社員一人ひとりが自発的に安全を意識して業務を実施できるよう、全社員に対するSMS教育を計画しています。

リスクマネジメント研修の実施風景

安全推進活動

安全推進活動のさらなる強化

安全推進への取り組みを日本郵船グループの文化として定着させ、さらに高めるべく、安全推進キャンペーンを定期的に展開し、海陸の関係者がその時々に応じた共通のテーマを通じ意見を交換することで、相互の理解を深める取り組みを実施しています。キャンペーン期間中は、多くの役員、社員が船を訪問し乗組員と安全について直接対話する機会や、船主や船舶管理会社の関係者にお集まりいただき議論を深める機会を設けることで、現場により近い活動となるよう工夫しています。

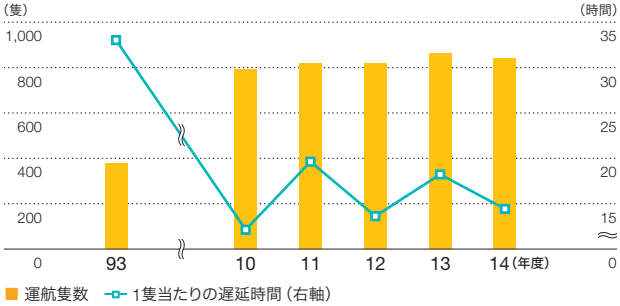
また、日々の情報共有のツールとして、事故速報を周知する“CASUALTY REPORT”、事故・トラブルの予防指針を伝える“SAFETY BULLETIN”、機関系情報に特化した“MARINE ENGINEERING INFORMATION”、保安情報に関する“SECURITY INFORMATION”など、即応性に配慮した情報の配信により、安全推進活動のさらなる強化に努めています。

安全推進キャンペーン
毎年、夏、冬の2回展開。夏は1997年に東京湾にて発生した原油タンカー DIAMOND GRACE号の座礁事故を教訓とした活動。冬は、冬季の荒天に起因する事故を含めた海難の防止を主なテーマとして展開。

遅延時間で安全を計る

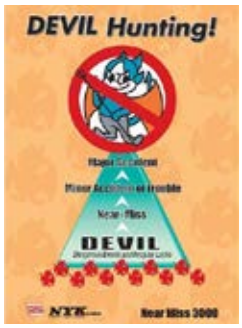
日本郵船では、船舶の安全運航の達成度を計るため、事故・トラブルによって運航が止まった時間を指標として取り入れ、遅延時間の“ゼロ”化を目指し、海・陸一丸となって目標達成に取り組んでいます。

遅延時間の推移



ニアミス3000

ニアミス3000活動



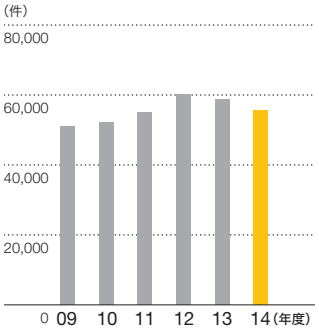
ニアミスポスター

我々が取り組んでいるニアミス3000活動は、事故を未然に防ぐことを目的とした活動です。ハインリッヒの法則に基づいて、見過ごしがちな事故の予兆を対象とし、初期の段階で事故の芽を摘み取る活動を、DEVILを見逃さない「DEVIL Hunting！」というスローガンにして、2006年から当社グループのパートナーである船主や船舶管理会社に展開しています。

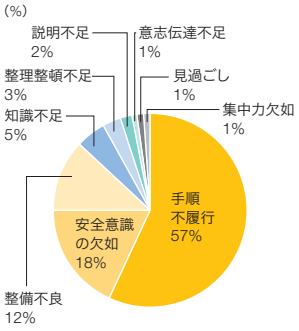
この活動は船舶乗組員の安全意識を啓蒙し、衝突の予防、機器の故障予防、作業中の事故予防など、乗組員が日常業務の中で常に安全意識を持って行動し、それを継続することで、より安全で作業しやすい環境づくりを目指しています。

DEVIL Hunting！
DEVILは、Dangerous Events and Irregular Looks(不安全行動や不安全状態)の略。重大事故に至らないように、前兆や要因などを初期の段階で排除することを目的とした活動

ニアミス報告件数



2014年度ニアミス要因



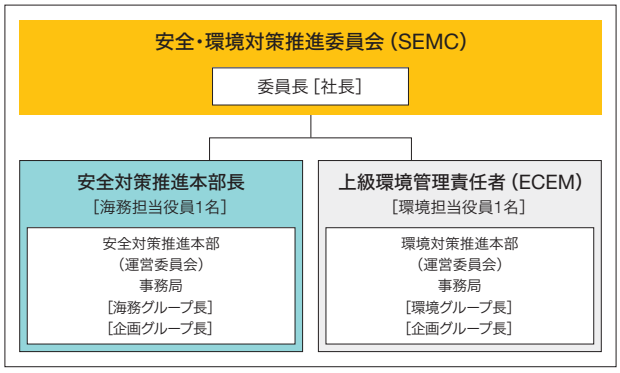
海難への備え

安全・環境対策推進委員会

社長を委員長とする安全・環境対策推進委員会において、毎年、前年度の活動レビューを行い、当年度の年間活動目標や活動方針を決定しています。本委員会で決定された活動方針は、船種別などに設けられた小委員会で具体化し、安全推進活動として実行に移しています。

安全推進体制図

2015年4月1日現在

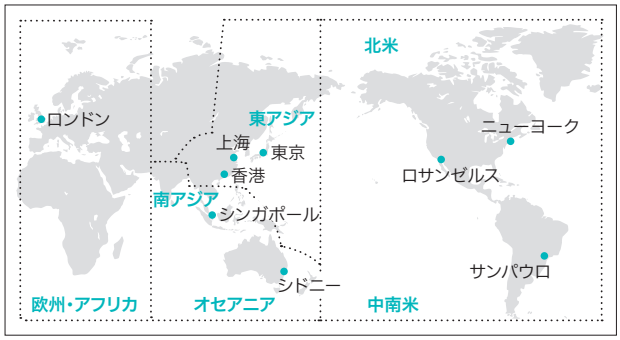


事故対応訓練

社員の事故対応能力を高めるために、定期的に訓練を実施しています。より現実的な訓練にするため、船の種類や大きさ、事故、トラブルの内容は毎回変えて行います。また、訓練では運航船や船舶管理会社に加え、官公庁やお客さまなど多くの関係者にも参加していただいています。2014年9月には、LNG船の座礁を想定し、海上保安庁や救助業者の指示、助言を受けながら事故対応訓練を実施しました。訓練のレビューにも重点を置き、そこで得られた意見を基に事故対応体制の強化を図っています。

緊急対応ネットワーク

世界中のあらゆる海域で発生する事故・トラブルに備え、世界4拠点体制で緊急対応のためのネットワークを構築しています。



“POWER +”の始動

事故削減に向けた新たな活動“POWER+”

当社は、これまで行ってきた品質保証のさまざまな活動に加え、ヒューマンエラーを原因とする事故の削減を目的とする新たな活動“POWER+”を始動しました。

個人の生活の中では家族を大切にしたり、年上を敬ったり、チャリティーマラソンに参加するなど、人はとても献身的に行動できるものです。船上でも同僚を海の上の家族と捉えれば、あるいは、同僚にも自分の娘と同じ年齢の子がいると知れば、互いを理解し、敬い、助け合うことができます。安全は従うのみではなく、それを自ら選択して実行し確立する、そして互いに気遣い助け合うことを通じて個人から集団へと安全文化を醸成していくというBehavior Based Safety（BBS）の概念を船上の安全活動に適用する新たなアプローチです。

本活動は、当社の安全活動の中核を成す船舶管理会社であるNYK SHIPMANAGEMENT PTE LTD社において導入します。この新たな概念を同社経営者から現場の船員にまで浸透させるため、各種ワークショップ、ブリーフィング、訪船啓発活動など、制度構築に取り組んでいます。将来的にはこの成果を全フリートに展開し、当社のさらなる安全確保を目指していきます。

POWER+ OF THE HUMAN TOUCH

人材育成

Web CSR活動>ステークホルダーとともに □ グループ社員とともに

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」

幅広い事業分野で、さまざまな国籍を持つ日本郵船グループの社員に向けて、一人ひとりが、その持てる能力を最大限に発揮できるようにと、HR(Human Resources)理念を2005年に定めました。次代を担う人材の育成を目指して、

1.異文化や異質な考え方に対する包容力と柔軟性

2.明確な目標を自ら設定し、周囲を引っ張っていくことができるリーダーシップ

3.専門分野に止まらず広い視野を持って全般的な管理業務もこなせるマネジメント能力

の育成に力を注いでいます。

人材育成

NYKビジネスカレッジ

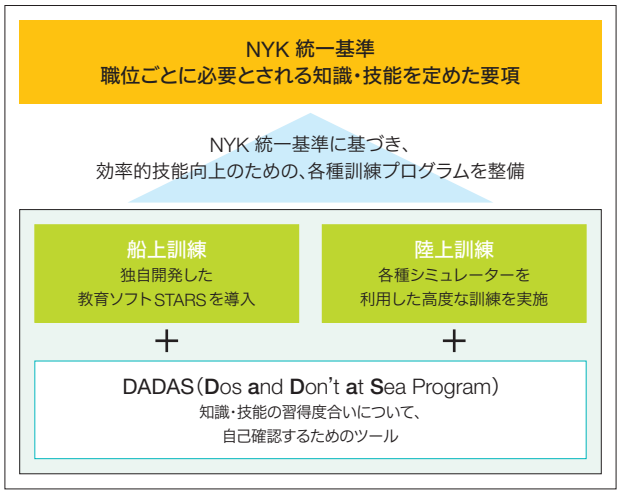
日本郵船グループでは、グループ社員の総合力強化を目指した研修体系「NYKビジネスカレッジ」を充実させています。2014年度は60種以上の研修に、延べ2,000名以上のグループ社員が参加しました。加えて、eラーニングには国内外合わせて10,000名以上が参加し、CSR、環境などをテーマとした当社グループの取り組みについて学んでいます。

また、次世代を担う人材育成の強化を目標に、視野を広げ、リーダーシップ、マネジメント力を育成・伸張させるため、若手から中堅を対象とした階層別研修を実施しています。モノ運びを通じてステークホルダーの皆さまに貢献できるグループ社員育成のために、今後もさらに内容を充実させていきます。

船員教育プログラム

より高いレベルでの安全運航と環境保全を達成するための一番の鍵は、ハードでもシステムでもなく、それを動かす「ヒト(船員)」です。当社では、陸上および船上での幅広い技術や高い専門性を習得するための船員教育プログラム「NYKマリタイムカレッジ」のもと、自社運航船に乗組む船員に要求される知識・技術の要件を「NYK Requirements」として定め教育しています。OJTとしては6隻のキャデット船による新人教育をはじめ、各船に自社開発のe-ラーニングツール“NYK-STARS”を導入し、船上でのスキルアップを図っています。陸上においては、世界各地の研修所およびマンニングオフィスで統一の教材・カリキュラムを用いた講義・実習を行っています。

独自の教育制度「NYKマリタイムカレッジ」概念図



OJT：On the Job Training
キャデット船
各国の船員養成機関で学課を修了したキャデット(幹部候補生)向けの船上訓練用設備を備えた船舶
NYK-STARS：NYK-Shipboard Training and Assessment Record System
キャデット用のCADET-STARS、自動車専用船用のPCC-STARSなどの荷役に特化した船種別のSTARS、ディーゼルエンジン・スチームタービンエンジンなどの機関関連のSTARSなど、さまざまな種類がある
マンニングオフィス
船舶管理会社支店および船員派遣代理店

The Global NYK ／ YLK Weekの実施

2002年以降、日本郵船グループの世界の拠点から選抜された管理職の社員を対象に年に一度、東京本社にて集合研修を実施しています。2012年度以降は郵船ロジスティクス㈱と合同開催しており、グループ内のネットワークをグローバルに構築するだけでなく、両社長との直接対話、企業理念やNYKグループ・バリューなどを浸透させていくDNA研修の役割も担っています。グローバル企業として、社員の多様性と挑戦する気概を尊重し、人材育成に力を注ぎ、夢と誇りを持って働ける日本郵船グループを目指しています。

The Global NYK ／ YLK Weekの様子

YLK：郵船ロジスティクス㈱

創立25周年を迎えたフィリピンのマンニング会社

当社のグループ会社であるNYK-FIL社は2014年12月18日、マニラ市内で創立25周年と本社オフィス全面改装完工を祝う記念式典を開催しました。NYK-FIL社は、当社グループ運航船に乗務するフィリピン人船員の研修・育成、配乗管理を行う会社として1989年にTDG社との合弁で設立され、現在では200隻以上の当社グループ運航船にフィリピン人船員を配乗しています。2007年に開校した商船大学NTMAや、同校に併設する船員研修施設と一体となって質の高いフィリピン人船員を輩出することを目的としており、近年では、大型原油タンカー（VLCC）や液化天然ガス（LNG）船などハイリスク船におけるシニア職員の登用も、積極的に推進しています。

NYK-FIL社：NYK-FIL SHIP MANAGEMENT, INC.（本社・フィリピン）
TDG社：Transnational Diversified Group（本社・フィリピン）
1976年に設立された船舶代理店業や船員配乗・育成事業、物流事業を行う企業グループ。当社とは設立当時から協力関係にある
NTMA：NYK-TDG MARITIME ACADEMY
フィリピン・マニラ近郊のカランバ市に、当社とTDG社が設立した4年制の商船大学

働きやすい職場づくり

人権の尊重

当社グループでは、日本郵船グループ企業行動憲章に基づき、すべての社員に平等な機会が与えられ、差別やハラスメントのない職場環境づくりに取り組んでいます。NYKグループ人事スタンダードの各社への展開や、新入社員研修や新任チーム長研修、海外赴任者研修、CSR研修において人権の時間を設け、社員の意識向上にも取り組んでいます。また、人事グループ内の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」を設け、随時相談を受ける体制も整えています。

ワークライフバランスの推進

当社では、仕事と私生活のバランスを取りながら、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できるような仕組みづくりを進めています。ワークライフバランス推進委員会では、時間外労働と休暇取得日数の全社／部署ごとのモニタリングのほか、残業が多い部署・社員・上長へのヒアリングや、早帰りを推奨する館内放送、意識改革のための情宣活動などを実施しています。

ワークライフバランス推進委員会
1968年に時間外労働削減を目的に労使で設置した特別委員会を、2001年に「時間の達人委員会」と名称変更の上、ワークライフバランス推進に向けた取り組みを強化。2008年4月より労使および第三者委員としてグループ長クラスの社員数名からなるワークライフバランス推進委員会とした

ワーク・ライフ・バランス施策（抜粋）

育児休業
最長で子が2歳2カ月になるまで取得可能

介護休業
通算1年間まで取得可能。休業開始日から2年以内であれば2分割が可能

育児・介護フレックスタイム・短時間勤務制度
①フレックスタイム制度：妊娠中・小学6年までの子を育てる社員、介護に従事する社員②最大1日2時間までの短時間勤務：小学1年までの子を育てる社員、介護に従事する社員

配偶者転勤休業
配偶者が海外転勤の際、最長3年間まで取得可能。（国内転勤については、2013年より3カ年限定）

郵船チャイルドケア（企業内保育所）
2002年4月開設。法定基準を上回る保育士を配置

社員の安全管理

当社グループでは、地震などの災害発生時に社員の安否を確認し、災害時の事業継続・早期再開するための安否確認システムを導入しています。あらかじめ登録された国内の居住地や勤務地で震度6弱以上の地震が発生した場合、安否確認メールが自動発信されます。メールを受信した社員は本人や家族の安否などを報告し、その後、自動集計された状況報告が所属部署ごとに送付されます。今後も非常時に備え、定期的な安否確認訓練を実施していきます。

社会貢献活動

Web CSR活動>社会貢献活動

年間M.V.P.表彰式

「YUSENボランティア・ポイント」スタート

当社は、社会貢献推進活動の専門部署であるコーポレート・シティズンシップ・オフィスの設立10周年にちなんだ取り組みの一つとして、「YUSENボランティア・ポイント」制度を新たに立ち上げ、2014年6月から運用を開始しました。

この制度は、当社グループ社員が社内外で行った各種ボランティア活動をポイントとして登録し、年末にその合計ポイントを金額に換算して当社から社会貢献活動団体に寄付するもので、併せて年間の上位ポイント登録者の表彰を行います。

寄付先はポイント登録時のアンケート結果を参考に、対象となる団体を選定し、最後に登録者による投票で支持率の順に寄付を行いました。

2014年末の集計では計256,313ポイントとなり、アンケートで関心の高かった「教育や子どもの支援」に関連する右記の3団体に寄付金を送りました。

2014年YUSEN ボランティア・ポイントの寄付先

(1) 認定NPO法人 アイキャン
(2) NPO法人 道普請人
(3) NPO法人 キッズドア

制度の概要

参加対象者：
当社社員・役員、国内グループ会社社員・役員

対象となる活動：
会社、NPO、地域が主催するボランティア活動、社会貢献活動への参加や募金・寄付、献血など

新人ボランティア研修

一般社団法人 おらが大槌夢広場

2014年度4月入社の新入社員研修の一環として岩手県上閉伊郡大槌町でボランティア研修を実施しました。

当社では東日本大震災発生後3年間にわたりグループ社員、役員、OBのボランティアを被災地に派遣し、東北復興に向けた支援を行ってきましたが、2014年度は新たに、新入社員が地域の方々と交流しながら被災地で活動し、企業の社会貢献の意味を考えることおよび業務以外の視野を広げることを目的に被災地でのボランティア研修を実施しました。

研修は4泊5日の日程で行われ、語り部ガイドによる大槌町内の視察や現地で復興に携わるNPO団体でのボランティア活動のほか、実際に被災地で直面している課題を題材としたワークショップを行いました。

新入社員たちにとって、この研修は被災地の現状について学び、現地の課題を主体的に考え、仲間と真剣に話し合う貴重な経験となりました。

障がい者支援施設での援農ボランティア

2014年11月、東京都日の出町にある「日の出太陽の家」で暮らす障がい者の皆さんの食卓を彩る野菜の生産・提供を行っているテラ・ファームでの援農ボランティア活動を行い、グループ社員とその家族が参加しました。今回は秋野菜の収穫や放置農地の開墾など、農園での作業を行い、終了後にはバーベキューでの交流会を行ったほか、希望者は日の出太陽の家の敷地内にある武家屋敷での忍者体験プログラムに参加しました。

今回の活動によって広がった農地での野菜の収穫が増えることを、職員やボランティアスタッフの皆さんに喜んでいただき、参加者からは次回は種まきなど他の作業も体験したいとの意見も出ました。今後も家族参加型の新たな社会貢献活動として取り組んでいきます。

東日本グリーン復興モニタリングプロジェクト

2014年6月～8月、東日本グリーン復興モニタリングプロジェクトに、当社グループから23名が参加しました。このプロジェクトは、津波の被害を受けた干潟や田んぼの生き物のモニタリングを行う大学・企業・市民の協同調査であり、身近な自然を調べることで、環境リテラシーを向上させ、それが持続可能な地域復興へとつながることを目指す活動です。今回は、干潟調査と田んぼ調査を1泊2日または2泊3日の日程で宮城県石巻市、南三陸町、塩釜市、岩手県宮古市で行いました。自然と社会が共生する復興を目指すこのプロジェクトは2021年まで継続が予定されており、当社も長期的な活動として捉えています。

2014年度輸送協力実績

国際協力NGOジョイセフ

再生自転車の海外譲与活動

輸送先	輸送数
ガーナ、カンボジアなど3カ国	1,800台*1

*1. 2000年度以降延べ35,374台

想い出のランドセルギフト

輸送先	輸送数
アフガニスタン	1万8,704個*2

*2. 2004年度以降延べ14万3,701個

(公社)シャンティ国際ボランティア会

絵本を届ける運動

輸送先	輸送数
カンボジア、ラオス、タイ(ミャンマー難民キャンプ)	1万3,632冊*3

*3. 2004年度以降延べ18万6,041冊

2014年度災害支援実績

災害名・支援内容		金額*
2014年6月	クロアチア東部大洪水支援金	101万6,600円
2014年8月	雲南省地震支援募金	86万7,728円
2014年9月	広島県土砂災害支援募金	186万5,762円

* 会社寄付、グループ社員の募金を含む

新たな一歩を踏み出した日本郵船グループに期待すること

社外取締役のお二人にお集まりいただき、これからの日本郵船グループに求められることとは何か、率直に語り合っていただきました。（聞き手：取締役・経営委員　大鹿 仁史）

内藤社長が、就任スピーチで「堅実」と「積極果敢」を強調しました。果敢なチャレンジとはビジネスチャンスをいかに掴むかであり、堅実さとはその裏にひそむリスクをどうコントロールしていくかだと言えますが、日本郵船グループが認識しておくべきそのチャンスとリスクとは何でしょうか。

岡本

世界人口の増加は海運・物流企業にとって大きな機会をもたらします。世界は構造的に、そして急速に変化しています。その背景には、世界人口の爆発的な伸びが挙げられます。世界人口が初めて10億人に達したのは1800年で、文明の誕生から6千年～7千年の時間を要しました。次に20億人になったのは1930年で、130年で10億人の増加です。それが今や10年余りで10億人ずつ増加しています。

これまでは人口増と言うと、疾病や貧困など負の側面に焦点が当たることが多かったのですが、現在は潜在成長力を構成する重要な要素として肯定的に捉えられることが多くなってきました。例えば、米国経済の最大の強みは、人口増加です。先進国の中で唯一人口が伸び続けている国で、これにIT化も加わり高い経済成長を実現しています。

世界の動きが高速化している中で、常に情報分析を行い、適切な経営判断をしていくことが重要です。国際情勢

岡本 行夫
当社社外取締役（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

翁 百合
当社社外取締役（非常勤、独立役員）
㈱日本総合研究所 副理事長
㈱セブン銀行 社外取締役
㈱ブリヂストン 社外取締役
（独法）日本貿易保険 監事（非常勤）

岡本 行夫 × 翁 百合

新たな一歩を踏み出した日本郵船グループに期待すること

のトレンドに乗り遅れないよう、また、一時的な傾向を長期的なトレンドと見誤らないよう、常につま先立ちで情勢分析していくことが求められる時代に入りました。人口増加以外に注視すべきトレンドとしては、地政学的リスク、エネルギー需給構造の変化、国・地域別の発展の違い、などが挙げられます。

翁

当社はグローバルに展開していますので、顕在化・潜在化しているさまざまなリスクがあります。岡本さんが地政学的リスクを挙げましたが、それもかつてとは違い、中東、ロシア、アフリカ、アジアなど多方面に広がっています。中国も、高度成長の過程で国内にさまざまなひずみを抱えており、経済が安定成長に入るかどうかは不透明であり、世界経済にとっても重要な課題となっています。

人口については、岡本さんが言及されたように、2050年の段階でも人口が増え続けている先進国は米国だけで、その他の国は人口減と高齢化に直面します。そういう中で、各国が持続的な成長を実現できるかどうかが注視するポイントです。特に欧州は、実体経済を見ても、低成長が続くリスクがあります。各国の経済や政治情勢について十分な情報収集と分析を行った上で、投資計画を策定していくことがますます重要になると思います。

岡本

当社が手掛ける輸送の態様は、自動車船や油槽船、ドライバルカー、コンテナ船など多岐にわたり、それぞれ異なる分析が必要です。自動車関連分野はこれからも伸び続ける見通しですが、注目すべきは国ごとの自動車需要の変化と、生産拠点の変化です。エネルギーの場合は、シェール革命などに伴う需給構造の変化に正確に対応していく必要があります。

コンテナ船については、その先行きにいまだ不透明感が残りますし、長期的に見れば、地産地消への転換、3Dプリンティング技術などによって物流そのものが減っていくことも考えられます。しかし、世界的に地産地消が進む中、その一方で十分な生産能力がないようなアフリカでは、現在11億人の人口が今後大きく増加する見通しで、一大消費地になる可能性があり、他地域からの物流が見込まれます。このように、物流に関して複合的な視点を持って見ていく必要があります。船隊規模縮小を進めるということではなく、ライトアセット化をどのように進めるかといったことでしょう。その一方、海運企業としてのDNAを継承していくためには、一定規模の自社船隊も必要不可欠です。

世界の荷動きが伸びていく中で、セグメントや商品、地域ごとにどう経営資源を配分していくかが競争力向上のポイントです。まさしく組織力が問われますが、組織的にチャンスをどう取り込んでいくべきか、ポイントをお聞かせください。

翁

世界中に広がるネットワークと、各地域の取引先との深い信頼関係が当社の競争優位性です。さらに、愛社精神の強い有能な人材が多く、人的資源も大きな強みです。しかし、取り扱う貨物の裾野が広がるなど、事業の多角化が進む中で、アンテナを広げてリスクを把握し、ノウハウを蓄積していく必要があります。例えば、最近取り組みを強化してきているエネルギー関連については、ノウハウの取得や分析能力をさらに向上させていく必要があるでしょう。燃料コストだけでなく、エネルギー事業全体に影響を与える原油価格の動向を見極めるのは相当難しいですが、リスクの高い分野であるだけに、確実に対応していく必要があります。

また、サプライチェーンは常に変化していますが、特に最近、欧米企業では、事業別、製品別、地域別といった軸をマトリクス(多次元)に捉えながら、生産工程を最適化し変えようとしています。これは物流にも大きな影響を与える動き

であり、こうした動向をよく見極めておく必要があります。新しい動きに対しては、インテリジェンスを働かせて、半歩先を常に見据えることが重要です。

岡本

新しいトレンドに対応していくためには、英語で言えば「Inclusive」、つまり何でも取り込もうという「包摂の精神」が求められます。その一方で、「Exclusive」、つまり「排他的な精神」で固定観念に囚われて、自分の経験だけを信じて、海運・物流におけるビジネスモデルを組み立てようとしても、世界の変化のスピードにはついていけません。ビッグデータやドイツ産業界が取り組む「インダストリー4.0（第4次産業革命）」など、世界的にビジネスの構造が変わりつつあります。固定観念を持たずに、オープンエンドで物事を見ることができるかが重要です。

当社の企業風土は、他社に比べてより包摂的であり、オープンエンドに物事を捉える視点を有しています。海という無限の広がりのあるフィールドで仕事をしているからなのでしょう。しかし、こうした優れている点を、さらに磨いていかないと、世界の変化のスピードに追いつけないことを認識しておくべきです。

中期経営計画も5年間不変とするのではなく、事業環境がますます変化する中、戦略や計画を毎年チェックし、必要に応じて計画の修正もしたほうが良いと思います。事実、当社が重点地域と位置付ける新興国の経済成長の見通しは、1年前とは様変わりしています。包摂的な企業精神をもって、世界の変化の最前線で当社の進化をどう描くかが重要だと思います。

翁

「包摂」はまさにキーワードだと思います。世界大手の金融機関も自動車メーカーも、自分たちのライバルはグーグルやフェイスブックと言っているほど、産業の分類そのものが変わりつつあります。ICTとの融合によって、各企業のビジネスモデルが大きく変わる局面にあるので、当社もオープンイノベーションという形で、変化を先取りする姿勢を常に維持しておくことが肝要です。

中期経営計画の副題にある「技術力」について、率直なご評価をお願いします。

翁

技術力についてはさまざまな見え方をしていると思います。

環境関連は数々の賞を受賞していることから、IRや広報を通じて当社の先進的な取り組みが広く知られています。一方で、最新の技術力を導入した安全への取り組みやビッグデータを解析して燃費の効率を上げる取り組みなどにおいては知名度が低く、伝え方や訴求方法に改善の余地があると思います。

岡本

当社にとり「技術」と「進歩」は表裏一体であり、例えば、船型と燃料効率には直接的な因果関係があります。グローバル化の進む当社において、自社のオペレーションをICTによって世界規模で統一していくのは、どの企業よりも重要になってきます。技術投資は単なる知識の蓄積だけでなく、人材育成の面でも不可欠です。海運会社では、技術＝海技者というイメージが先行してしまいますが、操船とは独立した技術の集団を人員的にも予算的にも拡充してほしいと思います。

内藤社長に期待することをお聞かせください。

岡本

工藤前社長が発揮した「明るいDNA」は非常に良かったと思います。先ほどの包摂的な精神ともつながり、オープンエンドに物事を捉えることができます。内藤新社長も、「明るいDNA」を維持し

岡本 行夫 × 翁 百合

新たな一歩を踏み出した日本郵船グループに期待すること

つつそのDNAをグループ内に広めていってもらいたいと思います。さまざまなリスクを熟慮すると同時に、果敢にリスクを取ることをぜひお願いしたいと思います。

翁

内藤社長の就任ご挨拶にもあった「堅実さ」と「積極果敢さ」、まさにこれらを追求してほしいと思います。数値ありきではありませんが、企業経営の基本中の基本として、収益にはこだわっていただきたいです。海運はボラタイルな産業であることは承知していますが、ぜひ積極果敢なチャレンジによる収益積み上げを追求し、企業価値を向上していってほしいと思います。

ガバナンス・コードが策定されましたが、ガバナンスを通じて会社の競争力を高めるために、どのような役割を果たしていきたいとお考えでしょうか。

岡本

コーポレート・ガバナンスとは様式行為ではなく、「常識」に沿ったものだと考えています。社会規範は進化します。もちろん法律も変わります。社会規範といっても、分野によって異なりますので、各分野の常識を取り入れることが社外取締役の役割と心得ています。

企業は社会の発展に対する貢献も期待されていて、自他共に認める立派な会社になることが求められています。グローバル化がどの企業でも求められる中、当社は本当にグローバル化しているのかを問うてみなければならない。私は「国際人になるために」というテーマでよく講演しますが、国際人になるための要件として、言語やマナー以上に、人に優しくすることを真っ先に挙げます。「優しさ」とは自分を開放して外と接触することであり、それが国際化の第一歩と考えるからです。法令遵守など形式的にではなく、内面的に優れた企業になることが大切です。今後もできる限り異なった視点を伝えていきたいと思います。

翁

当社が社外取締役の導入を決めたのは、今からおよそ7年前で、比較的早く導入した企業の一社です。社外取締役の話だけではありませんが、経営の透明性を高めようとする意識は以前からあったと評価しています。ガバナンス・コードの内容を見る限り、形式的に当社が遅れている点はそれほど見当たりません。ただ、機関投資家や多くのステークホルダーが、ガバナンス・コードを参考にしながら企業を評価する時代になっていますので、ガバナンスの質を上げていくことは企業価値向上に結び付くことだと改めて認識して、私たちも含めた経営陣全員で一層取り組んでいく必要があります。

当社は、3年前から統合レポートを通じて、長期的な企業価値が、環境や社会貢献に密接に関係している点を訴求しています。短期的視点だけでなく、長期的にどう企業価値を上げていくのかという視点で、経営を考えていくのがより重要になると思います。今後も社外取締役として、執行部に対してさまざまな疑問を投げかけながら、社内の人にはない視点を伝えるように努めていきます。

独占禁止法への対応について率直なご意見をお願いします。

岡本

ガバナンスの質の向上という点から、独占禁止法について触れる必要があります。取締役や社員からの説明を受けて、今回の独禁法抵触について何らかの悪意が働いたという印象は全くありませんが、海運同盟という特殊な歴史環境下にあり、認識が欠如していた面は否定できません。その点は責められても仕方ありませんが、その後の深い反省と立て直しに向けた徹底的な努力については評価しています。これで一点の曇りもないガバナンスへと発展していけると信じています。

翁

独禁法遵法活動徹底委員会に出席していますが、全社一丸となって取り組んでいる点について、私も感心しています。

グローバル事業を展開している中で留意すべきコンプライアンスの問題は、独禁法だけではありません。取締役会でも議論していますが、例えば、贈収賄などのリスクも大きくなってきています。2015年度より、法務担当者を各地域に配置し、リスク対応の強化をすると聞きました。この課題はますます重要になりますので、より一層注力していく必要があると思います。

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

コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2015年6月23日現在)

機関設計の形態	取締役会・監査役会設置会社
取締役の人数	13名（うち社外取締役2名）
監査役の人数	4名（うち社外監査役2名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
取締役数のスリム化	2005年：17名→2015年：13名
取締役会の意思決定を補佐する機関	経営委員会
取締役へのインセンティブ	社内取締役の役員持株会への加入を義務付け、株価上昇がインセンティブとして働く効果を期待
連結子会社数	300社以上
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

(1) 業務執行の体制

当社は監査役会設置会社です。

取締役会は、社外取締役2名を含む取締役13名で構成され(2015年6月23日現在)、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。経営委員制度を導入し、取締役（社外取締役および非業務執行取締役を除く。）を含む31名で構成される経営委員会が、取締役会の決議と監督のもとに業務を執行しています。

監査役会は、社外監査役2名を含む監査役4名で構成され、監査役は取締役の職務の執行を監査しています。法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名を選任しています。また、監査役の職務を補助する監査役室を設置しています。

以上の体制により、業務執行の権限と責任を明確にし、迅速かつ適正な意思決定を図り、経営の透明性や効率性の向上に努めています。

コーポレート・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
2005年	■経営の効率化を図るため、定款上の取締役の員数を25名以内から18名以内へ減員
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 ■取締役の員数を18名以内から16名以内に減員
2008年	■アドバイザリー・ボードを廃止し、社外取締役を選任 ■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

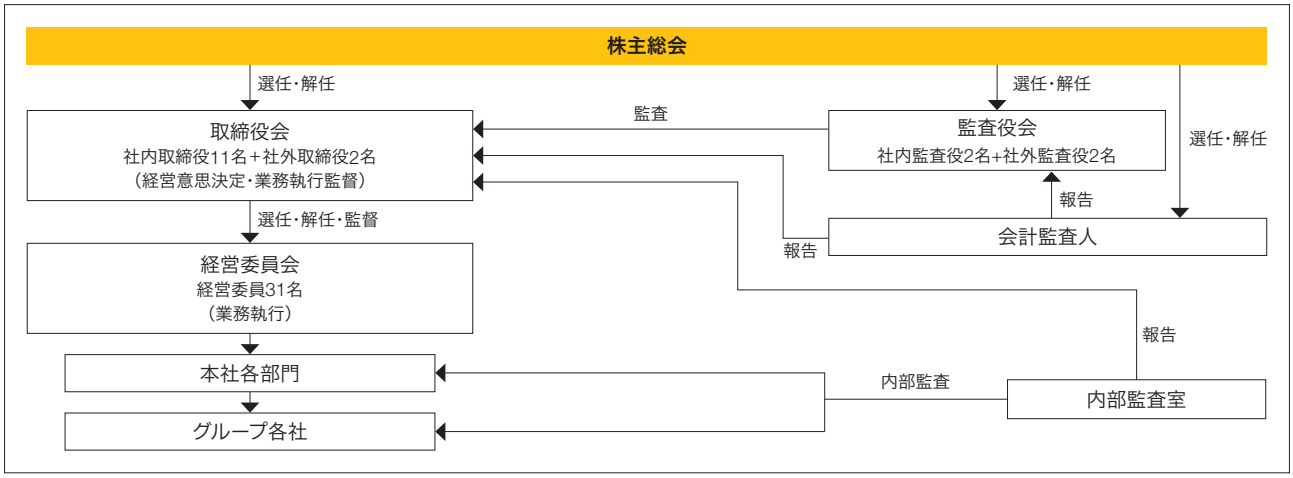
(2) 役員報酬

役員報酬の内容

区分	人員数	報酬などの額
取締役（うち社外取締役）	13人（2人）	536百万円（38百万円）
監査役（うち社外監査役）	4人（2人）	105百万円（27百万円）
合計（うち社外役員）	17人（4人）	642百万円（66百万円）

*1. 2011年度以降当年度まで四期にわたり、取締役賞与の支給はありません。
*2. 取締役の月例報酬は、株主総会の決議により決定した月例報酬総額の限度内において、職位に応じた報酬を支払っています。取締役賞与は、業績などを勘案して株主総会に議案を上程するため不支給の年もあり、総会決議により決定した賞与額の限度内において、職位に応じた賞与を支払うこととしています。業務執行取締役は月例報酬から職位に応じた一定額以上の金額を役員持株会に拠出し、当社株式を取得する義務があります。

当社の経営組織



社外取締役・社外監査役の兼職状況、選任理由など

	氏名	重要な兼職の状況	選任理由	取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	岡本 行夫	㈱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	国際情勢に精通する専門家として幅広い知識と見識を当社の経営に活かしていただくため	取締役会14回中14回
	翁 百合	㈱日本総合研究所 副理事長 ㈱セブン銀行 社外取締役 ㈱ブリヂストン 社外取締役 (独法)日本貿易保険 監事（非常勤）	経済および金融情勢に精通する専門家としての幅広い知識と見識を当社の経営に活かしていただくため	取締役会14回中14回
社外監査役	川口 文夫 (2015年6月23日付で退任)	中部電力㈱相談役	—	取締役会14回中14回 監査役会17回中17回
	三田 敏雄 (2015年6月23日付で就任)	中部電力㈱代表取締役会長 ㈱豊田自動織機 社外監査役 (一社)中部経済連合会 会長	企業経営の豊富な経験を通じて培われた知識と見識を当社の監査に活かしていただくため	—
	菊池 光興	なし	官界における豊富な経験を通じて培われた見識を当社の監査に活かしていただくため	取締役会14回中13回 監査役会17回中16回

(3) 独立性に関する判断基準

当社は、社外取締役2名および社外監査役2名を選任し、いずれも独立役員である社外取締役および社外監査役は、経営陣から独立した立場で、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するべく、取締役会および取締役を監督・監査しています。

当社は、各社外取締役および社外監査役について、過去および現在において当社の主要株主企業の出身・業務執行者でなく、㈱東京証券取引所などの独立役員制度における独立性基準を満たしており、当社と特別の利害関係がない人物を選任しています。

当社は、このような独立性の高い社外役員を選任することにより、経営の一層の透明性確保と監視機能の強化に努めています。

(4) 監査の体制

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4地域（米州、欧州、東アジアおよび南アジア）の地域統轄会社に所属する内部監査人により実施され、内部監査室および地域統轄会社の長へ報告が行われています。

社外監査役2名を含む監査役（4名）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、内部監査室などからその職務執行などの状況を聴取し、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。なお、監査役室（専任者2名、兼任者1名、計3名）が監査役監査業務の遂行をサポートしています。監査役は会計監査人の独立性を監視しつつ、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。

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、当社の監査業務に関わる補助者の構成は、公認会計士14名、その他17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。

(5) 監査報酬の内容

監査公認会計士などに対する報酬の内容

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）
提出会社	145	5	145	3
連結子会社	146	0	142	0
計	291	5	288	3

その他重要な報酬の内容

前連結会計年度および当連結会計年度とも財務諸表監査および内部統制監査を受ける主要な海外連結子会社は主として、当社の監査公認会計士などと同一のネットワーク（Deloitte Touche Tohmatsu Limited）に属している会計事務所と監査契約を締結しています。

監査公認会計士などの提出会社に対する非監査業務の内容

前連結会計年度および当連結会計年度とも当社が監査公認会計士などに対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、合意された手続業務などです。

監査報酬の決定方針

当社は、適正かつ効率的な監査を実現するために必要な監査日数および人員数などにつきまして、監査公認会計士などと十分な協議を重ねた上で、監査報酬を定めるように努めています。

内部統制システム

(1) 内部統制活動

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。この内部統制委員会では、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、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。

(2) 財務報告に係る内部統制

財務報告に係る内部統制については、内部統制報告制度（金融商品取引法の規定による）の実施基準に準拠して、整備および運用を行っています。今後もこの内部統制体制を維持し、定着を図っていくことで、財務報告の信頼性の確保に努めていきます。

(3) 内部監査活動

(国内監査)

経営の健全性や有効性・効率性を確認し、改善のための提言と進捗のフォローアップを行うのが、内部監査活動です。

内部監査室は、当社および約160の国内グループ会社各社への事業監査を定期的に実施しています。また、持株比率20%以上の関係会社も監査活動の対象と捉えて実地監査を行っています。

2014年度の主な監査活動

1. グループ会社監査、年間28社
2. 日本郵船㈱本社の各部門、支店を対象にした監査
3. 支払承認業務を委託している国内グループ会社への支払統制監査
4. 日本郵船㈱本社の入出金に伴う業務の統制監査

(海外監査)

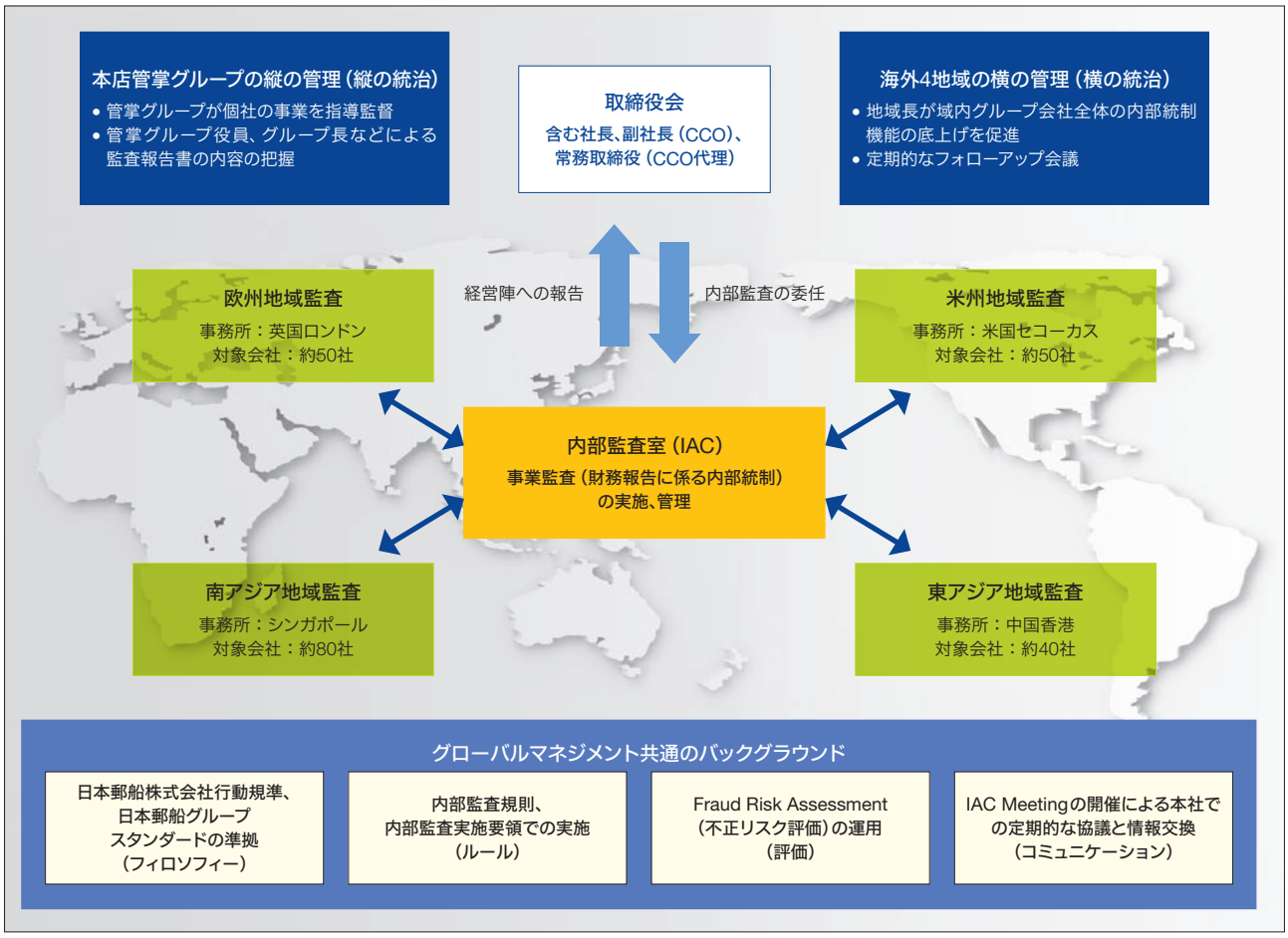
海外に関しては、対象となる約220社の海外グループ会社へ海外4地域の地域統轄会社の監査人が定期的に事業監査を実施しています(2014年度は81社で実施)。

監査指摘事項は、本社の担当役員などへ報告されて事業別に指導・監督される一方、海外地域長へ報告されて地域ごとの内部統制機能の底上げを促進します。

内部監査室と海外監査人は、同じフィロソフィーやルールによる監査、不正リスク評価プログラムの実施を通じて、日本郵船グループ全体の内部統制の向上に貢献しています(以下の図をご参照ください)。

不正リスク評価:
従業員からの無記名回答の集計により、影響額と発生頻度から想定されるリスクの蓋然性を洗い出し、結果を報告された経営陣が、今後その不正が起きぬよう未然防止策などを作成することを支援する取り組み

日本郵船グループ内部監査　グローバルマネジメント



IRに関する活動状況

Web CSR活動>ステークホルダーとともに □ 株主・投資家の皆さまとともに

2014年度IR活動実績

	参加社数	参加者
国内での投資家との面談	377社（55社）*	417名（55名）*
海外IRツアー	113社	130名
施設見学会・事業説明会		
国内（1回）	14社	14名
海外（1回）	5社	5名
個人IR		
国内（6回）	—	577名

*（　）は社長IR

IR活動について

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、適時に公平かつ適切な情報を開示するとともに、双方向のコミュニケーションを積み重ねることが、日本郵船の企業価値の公正な評価につながると考えています。社長を筆頭に経営陣自らが率先して事業環境や経営戦略を積極的にわかりやすく説明します。集中日を避けた株主総会の開催、機関投資家を対象とした四半期決算説明会・社長スモールミーティング・事業説明会・国内外の施設見学会の開催、個人投資家を対象とした会社説明会の開催など、より多くの説明機会の提供にも努めています。

当年度は、前年度に引き続き、主に海洋事業やLNG事業への取り組みの現状と、運賃安定型事業の利益を積み上げ、市況変動からの脱却に向けた当社戦略についての説明を強化しました。

個人投資家説明会

コンプライアンスの強化

独占禁止法への対応

当社および特定の海外現地法人は、2012年9月、特定自動車運送業務に関する独占禁止法違反の疑いでの公正取引委員会の調査、ならびに同種法令に基づく米国当局の調査および欧州当局の質問状を受けました。そして公正取引委員会から、2014年3月に排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。2014年12月には米国司法省との間で、自動車の海上輸送に関する米国反トラスト法違反事件について司法取引を行いました。欧州およびその他の地域でも同様の嫌疑について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（以下、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まいりましたが、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、グループ役員・従業員一人ひとりの意識をさらに高めるべく、独禁法遵守を再徹底するための体制構築および活動を推進しています。

再発防止に向けた取り組み

マネジメントレベル

独禁法遵法活動徹底委員会を 2013年4月に設置。年2回の開催により、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。

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。

事業案件レベル

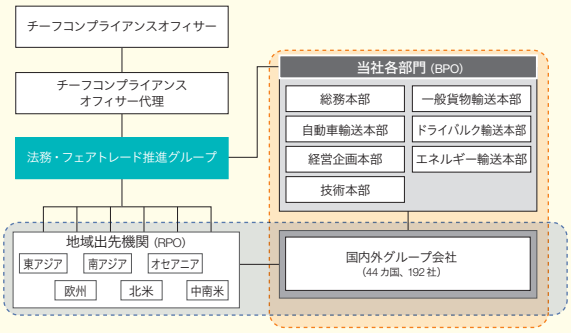
新規投資案件については、社内弁護士などの専門的な視点からも審査を実施しています。

個人レベル

社員一人ひとりから独禁法遵守の誓約書を取得。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。

2014年9月の独禁法遵法活動徹底委員会には、社内外取締役や外部弁護士を含む約130名が出席しました

独禁法弁護士や海外事情に精通したナショナルスタッフの配置を進めています



各事業部門がオーナーシップを持つと同時にグループ内各社や海外出先機関との連携も進めています

研修活動

日本郵船グループ社員一人ひとりの独禁法コンプライアンス意識の徹底を図るため、国内外グループ会社、44カ国、192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17,446人のグループ社員が参加しています。

当年度は、上記研修に併せて、国内外グループ会社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)を導入しました。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

2014年1月に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、英国贈収賄防止法など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整備し、当社グループ内に周知徹底を実施しました。

コンプライアンス活動

当社は、コンプライアンスを保持・促進するため、コンプライアンス委員会を設置し、年2回開催しています。委員会では、社長を委員長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、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。2014年度は基本に戻ることをテーマとし、自分の職責を再確認することや、行動基準に立ち戻って考えることに加えて、自らを鏡に映してみて、気持ちにおごりはないかチェックすることを呼びかけました。

強化月間中に実施したアンケート調査では、2014年4月に配布した行動基準の冊子にもう一度目を通すことを社員に促しました。また、職場のコンプライアンスを相談し合える風土を醸成するため、相談しやすい職場環境になっているかの問いかけも行いました。調査結果は、施策の見直しにつなげるとともに、社内イントラネットで公開しています。

国内、および海外各地域の事情に応じて設置しているヘルプライン（国内では「郵船しゃべり場」など）の効果的な運用により、不正防止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の醸成に努めています。

郵船しゃべり場：
社外弁護士を含む6名を「聞き役」とし、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。利用対象は当社および国内グループ会社62社。

2014年度　コンプライアンス研修受講状況

	実施回数	受講者数
集合研修*	14回	573名

* 2002年度以降延べ346回、9,192名

リスクマネジメント

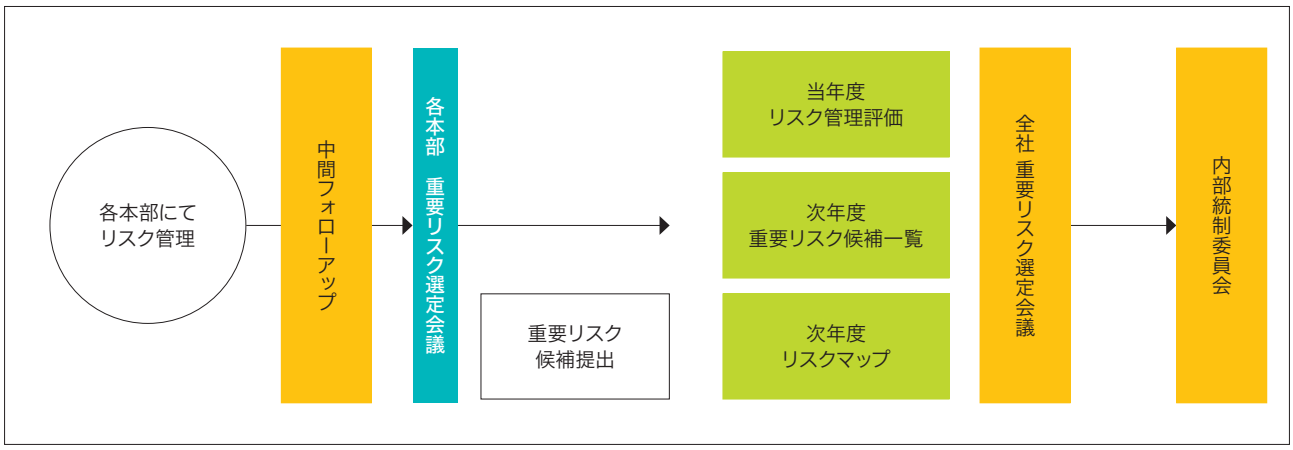
(1)リスク管理

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、自然災害、技術革新などにより、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。

全社的リスク管理

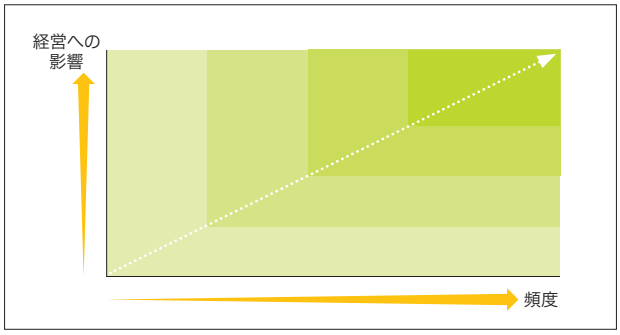
全社的にリスクを把握するため、定期的なリスクの洗い出しと評価を行い、年に1回開催される「重要リスク選定会議」において経営者（社外取締役を含む）が、当年度の重要リスクの管理状況を確認し、次年度の重要リスクを選定しています。中間フォローアップでは、重要リスクの管理状況を中間レビューしています。

全社的リスク管理体制図



また、全社から収集したリスクは、経営への影響と頻度で分類したリスクマップを作成し、管理しています。なお、当社の経営に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクとして、例えば船舶や航空機の重大事故といったオペレーションリスク、カントリーリスク、自然災害などの外的要因リスク、独占禁止法違反などのコンプライアンスリスクなどを重要リスクに位置付けています。

リスクマップ



情報セキュリティ対応

電子情報のセキュリティ対策への取り組みも、重要な課題となっています。当社グループに対してもコンピュータ上のデータの暗号化、スパイウェア対策、ユーザーならびに技術者へのセキュリティ啓発活動およびネットワークセキュリティ対策の見直しなどを実施しています。

(2) 危機対応

災害時などの対応

災害や事故などで被害を受けた際に、重要な機能を可能な限り中断せず、また中断した場合にもできるだけ早急に復旧できるように、グループ会社を含む主要な事業ごとに「事業継続計画（BCP）」を策定しています。

2011年3月に発生した東日本大震災を受け、在宅勤務におけるBCPの策定、情報インフラの整備、災害備蓄品の補充・見直しを行うとともに、3日間連続使用可能な非常用発電機への換装など、より実践的なBCPを作成し、訓練を行っています。

なお、内閣府が2013年8月に発表した「事業継続ガイドライン」第3版、および内閣府中央防災会議・首都直下地震対策検討ワーキンググループが2013年12月に発表した「首都直下地震の被害想定と対策（最終報告）」を踏まえ、BCPを見直しました。

BCP：Business Continuity Plan

取締役および監査役ならびに経営委員一覧

（2015年6月23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　149,745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（現任）

内藤 忠顕

代表取締役社長・社長経営委員
所有株式数　106,362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（現任）

田澤 直哉

代表取締役・副社長経営委員
チーフコンプライアンスオフィサー：CCO
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　108,363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（現任）

水島 健二

代表取締役・専務経営委員
経営企画本部長
チーフファイナンシャルオフィサー：CFO
所有株式数　64,674株

1979年　当社入社
2007年　経営委員定航マネジメントグループ長
2008年　常務経営委員
2009年　取締役・常務経営委員
2012年　代表取締役・専務経営委員（現任）

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
エネルギー輸送本部長
所有株式数　90,422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（現任）

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　66,503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（現任）

左光 真啓

取締役・専務経営委員
ドライバルク輸送本部長
所有株式数　54,593株

1980年　当社入社
2003年　バルク・エネルギー・
　　アトランティックグループ長
2009年　経営委員
2013年　取締役・常務経営委員
2015年　取締役・専務経営委員（現任）

丸山 英聡

取締役・常務経営委員
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　45,917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（現任）

吉田 芳之

取締役・常務経営委員
総務本部長
CCO代理
所有株式数　56,550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（現任）

大鹿 仁史

取締役・経営委員
所有株式数　39,115株

1982年　当社入社
2006年　グループ経営戦略グループ長
2009年　経営委員
2013年　取締役・経営委員（現任）

小笠原 和夫

取締役・経営委員
所有株式数　50,593株

1982年　当社入社
2006年　製鉄原料グループ長
2009年　経営委員
2013年　取締役・経営委員（現任）

専務経営委員

赤峯 浩一
田中 康夫

常務経営委員

坂本 深
阿部 隆

経営委員

中井 拓志
磯田 裕治
三木 賢一
高橋 栄一
田島 哲明
岡本 宏行
スヴェイン・スタイムラー
ジェレミー・ニクソン
小山 智之
土屋 恵嗣
原田 浩起
宮本 教子
木村 敏行
河野 晃
曽我 貴也
後藤 湖舟

監査役

杉浦 哲
和﨑 揚子

独立役員

（2015年6月23日現在）

岡本 行夫

社外取締役

所有株式数　73,429株

略歴

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（非常勤、独立役員）

翁 百合

社外取締役

所有株式数　55,974株

略歴

1984年　日本銀行入行
1992年　株式会社日本総合研究所入社
1994年　同社主任研究員
2000年　同社主席研究員
2001年　慶應義塾大学大学院 特別招聘教授
2006年　株式会社日本総合研究所 理事
2008年　当社社外取締役（非常勤、独立役員）
2014年　株式会社日本総合研究所 副理事長（現職）

菊池 光興

社外監査役

所有株式数　25,868株

略歴

1967年　総理府入府
1996年　総務庁人事局長
1997年　同庁長官官房長
1999年　総務事務次官
2001年　同上退官
2001年　独立行政法人国立公文書館館長
2009年　同館顧問
2012年　当社社外監査役（非常勤、独立役員）

三田 敏雄

社外監査役

所有株式数　0株

略歴

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（現職）
2015年　当社社外監査役（非常勤、独立役員）

社外取締役・社外監査役の選任方針

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2名および社外監査役2名につきましては、当社との間に特別の利害関係はありません。

Performance Information

財務レビュー

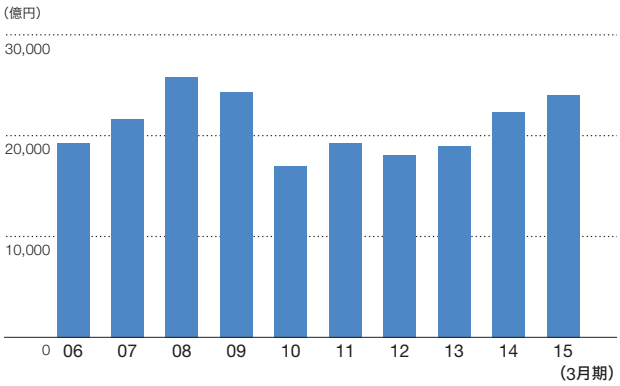
2015年3月期の財務情報について、分析・解説しています。

10カ年サマリー

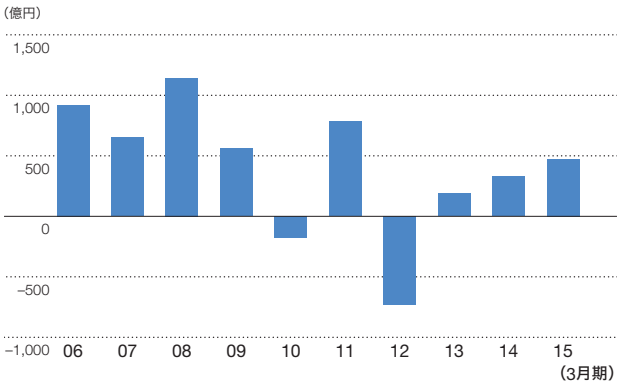
3月31日に終了した各連結会計年度	New Horizon 2007			New Horizon 2010		
	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
業績：						
売上高	¥1,929,302	¥2,164,279	¥2,584,626	¥2,429,972	¥1,697,342	¥1,929,169
売上原価	1,594,598	1,840,784	2,128,849	2,054,595	1,520,932	1,622,045
販売費及び一般管理費	194,222	218,553	253,698	230,463	194,504	184,777
営業利益（損失）	140,481	104,941	202,079	144,914	(18,094)	122,346
経常利益（損失）	140,451	107,534	198,480	140,814	(30,445)	114,165
当期純利益（損失）	92,058	65,037	114,139	56,151	(17,447)	78,535
設備投資	193,568	271,948	501,330	417,555	237,969	278,570
減価償却費	73,814	80,487	92,400	100,124	98,019	100,198
年度末財政状態：						
総資産	1,877,440	2,135,441	2,286,013	2,071,270	2,207,163	2,126,812
有利子負債	766,024	890,754	1,022,197	1,077,956	1,081,870	981,972
自己資本	575,366	657,088	637,962	544,121	661,232	684,627
キャッシュ・フロー：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	138,732	86,229	199,525	150,474	62,105	174,585
投資活動によるキャッシュ・フロー	(170,511)	(178,043)	(292,510)	(170,253)	(43,706)	(162,781)
財務活動によるキャッシュ・フロー	40,339	97,363	146,829	29,571	137,396	(100,161)
1株当たり情報：						
当期純利益（損失）	¥ 75.04	¥ 52.99	¥ 92.93	¥ 45.73	¥ (12.71)	¥ 46.27
純資産	471.05	534.90	519.51	443.16	389.46	403.46
年間配当金	18.00	18.00	24.00	15.00	4.00	11.00
配当性向	23.9%	34.0%	25.8%	32.8%	—	23.8%
経営指標：						
自己資本当期純利益率（ROE）	18.4%	10.6%	17.6%	9.5%	(2.9)%	11.7%
総資産当期純利益率（ROA）	5.5%	3.2%	5.2%	2.6%	(0.8)%	3.6%
投下資本利益率（ROIC）	7.5%	4.7%	7.8%	5.9%	(0.4)%	4.6%
デット・エクイティ・レシオ（倍）	1.33	1.36	1.60	1.98	1.64	1.43
自己資本比率	30.6%	30.8%	27.9%	26.3%	30.0%	32.2%
ESGデータ（非財務情報）：						
従業員数（人）（当社および連結子会社）	25,732	29,872	31,369	29,834	31,660	28,361
当社運航船CO_2排出量（千トン）*2	14,642	15,922	16,969	16,739	13,991	14,525
当社運航船燃料消費量（千トン）*2	4,708	5,069	5,444	5,373	4,491	4,662

*1. 2013年3月期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. 2015年3月期より日本郵船単体及びグループ会社運航船で使用した燃料の量より、IMOガイドラインの計数に基づいて算出しています。便宜上、2013年3月期まで遡及して算出し、表示しています。

売上高



当期純損益



More Than Shipping 2013 | More Than Shipping 2018

単位：百万円

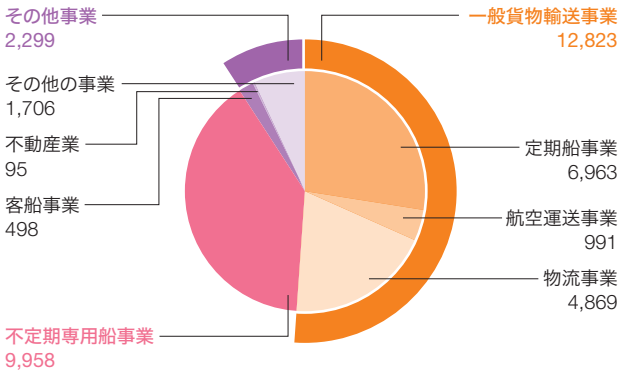
2012年3月期	2013年3月期*1	2014年3月期	2015年3月期
¥1,807,819	¥1,897,101	¥2,237,239	**¥2,401,820**
1,661,112	1,704,591	1,991,043	**2,127,207**
170,831	175,075	201,200	**208,419**
(24,124)	17,434	44,995	**66,192**
(33,238)	17,736	58,424	**84,010**
(72,820)	18,896	33,049	**47,591**
309,288	302,326	248,230	**199,343**
100,857	97,522	105,956	**101,045**
2,122,234	2,430,138	2,551,236	**2,569,828**
1,067,125	1,292,191	1,241,963	**1,098,357**
579,342	650,490	720,270	**810,311**
29,837	93,951	136,522	**136,448**
(139,402)	(135,566)	6,409	**26,755**
72,159	177,966	(95,485)	**(199,007)**

単位：円

¥ (42.92)	¥ 11.14	¥ 19.48	**¥ 28.06**
341.54	383.50	424.67	**477.79**
4.00	4.00	5.00	**7.00**
—	35.9%	25.7%	**24.9%**
(11.5)%	3.1%	4.8%	**6.2%**
(3.4)%	0.8%	1.3%	**1.9%**
(0.6)%	1.1%	2.3%	**3.1%**
1.84	1.99	1.72	**1.36**
27.3%	26.8%	28.2%	**31.5%**
28,498	28,865	32,342	**33,520**
14,749	16,007	15,705	**15,575**
4,734	4,722	4,629	**4,644**

セグメント別売上高

(億円)

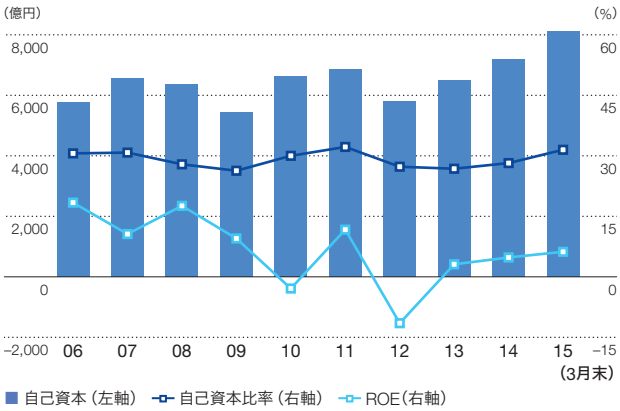


セグメント別経常損益

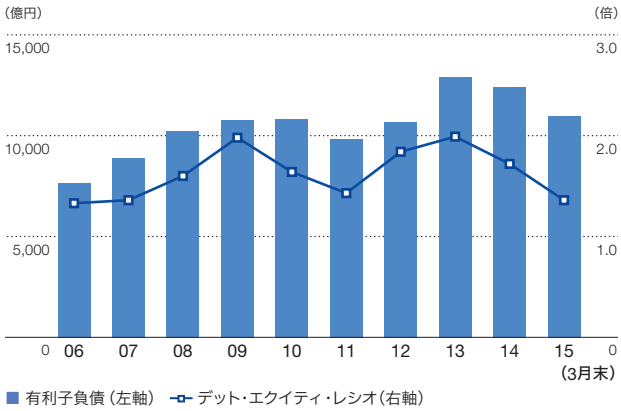
(億円)

		2014	2015	増減
一般貨物輸送事業	定期船	–7	98	105
	航空運送	–73	6	80
	物流	65	107	42
	(単純合計)	–15	213	229
不定期専用船事業		548	600	51
その他	客船	7	21	14
	不動産	38	32	–5
	その他	6	–5	–12
連結経常損益		584	840	255

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



経営成績の解説と分析

3月31日に終了した各連結会計年度

業績概況

連結業績

(億円)

	2014年3月期（実績）	2015年3月期（実績） 1Q	2Q	3Q	4Q	通期	前期比	2016年3月期（予想）	前期比
売上高	22,372	5,823	5,967	6,037	6,189	24,018	1,645	24,200	182
営業損益	449	115	163	130	252	661	211	880	219
経常損益	584	120	247	248	224	840	255	900	60
当期純損益	330	102	97	84	191	475	145	550	75
為替レート（／$）	¥99.75	¥102.40	¥102.65	¥112.34	¥119.36	¥109.19	9.44円安	¥115.00	5.81円安
燃料油価格（／MT）	$624.11	$616.36	$610.64	$574.02	$428.10	$557.28	$66.83安	$370.00	$187.28安

業績概況

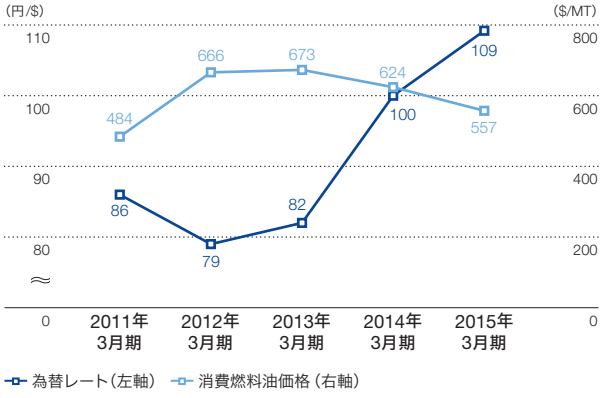
当期の世界経済は、米国経済が堅調な雇用や消費等に支えられ、若干の脆弱さを内包しながらも順調に回復しました。欧州経済は、一部の国に景気下振れリスクがありましたが、概ね緩やかな回復の過程を辿りました。中国の経済成長は鈍化しましたが、比較的高い成長率を維持しました。その他新興国では、地政学リスク、米国の金融政策や原油安等の影響がありました。日本経済は消費税増税後に停滞しましたが、下期は原油安や円安による輸出の改善等により、緩やかな回復基調となりました。

海運を取り巻く事業環境は、総じて荷動きは増加したものの、船腹の供給圧力はコンテナ船及びドライバルカーを中心に依然根強く、厳しい事業環境が継続しました。その一方で、期中に進行した円安と燃料油価格の下落が追い風となりました。また、当社グループにおいては、多数確保している長期契約などの運賃安定型事業において着実に利益を積み上げると同時に、運賃非安定型事業においても引き続き配船合理化や船隊整備等による船費及び運航費削減等、業務の効率化やコスト削減の努力を継続し、グループ全体の業績は前期を大きく上回ることができました。

これらの結果、売上高は前期比1,645億円の増加（7.4%増）となりました。売上原価は同1,361億円増加（6.8%増）したものの、営業利益は前期比211億円と大幅に増加（47.1%増）し、経常利益も前期比255億円増加（43.8%増）しました。独禁法関連損失137億円及び各種構造改革に伴う費用を特別損失に計上しましたが、北米のターミナル事業の持分売却による特別利益の計上等もあり当期純利益も前期比145億円増加（44.0%増）と各段階損益において大幅な増益となりました。

なお、最近の為替レートと燃料油価格の変動は下図の通りです。

為替レートと消費燃料油価格の推移



経常損益前期比増減分析（2014年3月期 vs 2015年3月期）

(億円)

円安	151	9.44円の円安、1円安で約16億円増益
燃料油安	94	$66.83／MT安、$1／MT上昇で約1.4億円減益
海運市況変動	–458	コンテナ船、ドライバルカーで市況悪化
コスト削減	251	定期船部門195億円
為替差損益	67	
その他	151	償却延長58
合計	256	

次期の見通し

次期については、当期と比較しての円安及び燃料油安が全体としての収支押し上げ要因となります。コンテナ船部門は、欧州航路を中心に大型船の竣工・投入による船舶の供給過剰が続き、市況は弱含みで推移すると予想されますが、消席率の向上や航路改編等の各種コスト削減・粗利改善策を継続して進め、さらなる収益性の向上に努めます。航空運送事業は堅調な荷動きを予想しており収益は改善方向に推移すると見込んでおり、物流事業は引き続き安定的に推移する見込みです。ドライバルク部門は市況の低迷が続くと予想されますが、自動車輸送部門とリキッド部門は引き続き順調な稼働を見込んでいます。これらの結果、以下のとおり増収増益を見込んでいます。

セグメント別概況

セグメント別業績

（億円）

		当期実績			次期業績予想	
		2014年3月期	2015年3月期	増減	2016年3月期	増減
一般貨物輸送事業	定期船事業*1、*2	6,174	6,963	788	7,720	756
		–7	98	105	275	176
	航空運送事業	888	991	102	920	–71
		–73	6	80	20	13
	物流事業	4,315	4,869	553	5,425	555
		65	107	42	110	2
不定期専用船事業*2		9,884	9,958	73	9,480	–478
		548	600	51	495	–105
その他事業	客船事業	452	498	45	—	—
		7	21	14	—	—
	不動産業	99	95	–4	90	–5
		38	32	–5	30	–2
	その他の事業*3	1,927	1,706	–221	2,065	–139
		6	–5	–12	0	–15

上段：売上高　下段：経常損益
*1. ターミナル関連事業は、2014年3月期より定期船事業に含まれます。
*2. 定期船事業に含まれていた日之出郵船㈱は、2014年3月期より不定期専用船事業に含まれます。
*3. クリスタル・クルーズ社の売却により、2016年3月期より客船事業セグメントを「その他の事業」に含めて開示。

定期船事業

コンテナ船部門では、全般的に荷動きは増加したものの、特に欧州航路において新造大型船の竣工・投入による供給圧力が強く、市況は弱含みで推移しました。北米航路は、好調な米国経済により需要も順調に推移し、その影響で運賃相場も比較的堅調でしたが、北米西岸で発生した港湾混雑の影響による本船スケジュールの遅延から予期せぬ減便や追加費用が発生しました。サービス面では、G6アライアンスが北米西岸航路、大西洋航路へ協調を拡大し、さらなる合理化とサービス網の拡充を進めました。アジア航路では、より競争力のあるサービスとすべく航路改編を行いました。また西アフリカ航路、北米東岸－南米東岸航路でも、航路改編による合理化とサービス網の見直しを行いました。

コスト面では、不経済船の返船や船舶の改造による燃費向上、燃費効率の良い船舶の投入により、船費や運航費の削減に努めました。また、投入船の大型化による輸送効率の改善、サービスの特性に合わせた配船や本船遅延回復のための余剰船・用船の有効活用、無駄なコストを発生させない効率的な配船計画

コンテナ船運賃推移（指数表示 2009年3月期1Q＝100）

	2014年3月期（実績）	2015年3月期（実績）				通期	2016年3月期（予想）
		1Q	2Q	3Q	4Q		
アジア→北米	96	91	91	89	94	91	92
アジア→欧州	72	72	74	66	69	70	68

等の最適経済運航の徹底を図りました。北米航路から始めたEAGLEプロジェクト(効率的なコンテナ運用、粗利の極大化を目指す活動)を欧州航路、南米航路等他航路へも展開し、さらなるコスト削減・粗利改善にも努めました。

国内・海外コンテナターミナルの総取扱量は堅調に推移し、前期比で増加しました。

これらの結果、定期船事業全体では前期比増収となり、利益を計上しました。

航空運送事業

日本貨物航空㈱では、輸送品質の向上や顧客ニーズへの迅速な対応による貨物専用機固有の貨物の集荷や、エアライン・チャーターなど市況の影響を受けにくいビジネスへの取り組みを強化しました。また、成田空港においてカプセルホテルを開業するなど、空港周辺ビジネスも新たに展開しました。第3四半期以降は北米西岸の港湾混雑に伴う航空貨物輸送の活況に加え、燃料油価格下落の後押しもあり、前期比増収となり、黒字に転換しました。

物流事業

航空貨物輸送は、米国の景気回復に伴う堅調な荷動きに加え、港湾混雑による航空貨物輸送への需要が高まり、全地域で前期を大きく上回る取扱量となりました。海上貨物輸送は、日本発は堅調も、アジア発は低調な取り扱いが継続し、前期の取扱量に届きませんでした。ロジスティクス事業は、南アジアを中心に新規に倉庫を稼働させるなど事業拡大に努めました。また、日韓の旅客貨物輸送事業、内航輸送事業、国内倉庫事業は、いずれも堅調に推移しました。これらの結果、物流事業全体としては、前期比増収増益となりました。

不定期専用船事業

自動車輸送部門では、日本からの完成車輸出は前年同期を下回る傾向が継続しましたが、比較的堅調な輸送需要のある地域に対し配船を着実に行った結果、当社グループ全体の完成車海上輸送台数は前期と同水準となりました。また、最新の省エネ技術を採用した新造船が4隻竣工し、船隊の刷新を進めるとともに環境対応をさらに拡充しました。自動車物流では、メキシコとミャンマーにおいて現地企業と共同で完成車物流事業を開始する等、成長市場において積極的な事業展開を継続しました。

ドライバルク部門は、荷動きは比較的好調でしたが船腹過剰が続き、市況はケープサイズを中心に全船型・全水域で前期を下回りました。このような状況下、当社グループは短期的な市況の変動に左右されにくい契約を増加させる取り組みと同時に、減速航海の徹底を進めるなどのコスト削減にも取り組みました。加えて、貨物の組み合せや配船の工夫によりバラスト航海を減らすなど、収支の向上に努めました。

リキッド部門は、米国が原油生産量を急増させ、OPEC加盟国は生産量を維持したことから夏場以降原油価格が下落し、石油需要が拡大しました。VLCC市況は、中国の調達先の多様化による輸送距離の増加等から前期を上回りました。LNG船は安定的な収益を生む長期契約に支えられ順調に推移しました。海洋事業では、シャトルタンカー、FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）及びドリルシップが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、前期比増収増益となりました。

自動車輸送台数

（万台）

2014年3月期（実績）	2015年3月期（実績）	2016年3月期（予想）
360	365	370

ドライバルカー市況／タンカー市況

		2014年3月期（実績）	2015年3月期（実績）	2016年3月期（予想）
ドライバルカー	不定期船運賃指数（BDI）	1,348	917	958
	ケープサイズ（$／日、4航路平均）	17,256	10,827	11,000
タンカー	VLCC（$／日）	22,913	35,208	37,500

客船事業

北米市場のクリスタル・クルーズは、ワールドクルーズや欧州方面のクルーズが好調に推移し、日本市場の飛鳥クルーズも、夏場の定番クルーズや年末年始のクルーズを中心に好調で、客船事業全体では前期比で増収増益となりました。なお、客船事業の見直しを目的として北米市場の客船事業子会社であるCrystal Cruises, Inc.をGenting Hong Kong Limitedへ売却する契約を締結しました。譲渡時期は2016年3月期第1四半期を予定しています。

不動産業、その他の事業

不動産業は、所有する賃貸物件の若返りを図る目的で建替えや売却を行ったことなどの影響から、当期の業績は前期比で減収減益となりました。その他の事業は、船舶向け部品等の販売は好調でしたが、原油価格の急落に伴い、商事業の主力である船舶用燃料油の販売価格が大きく低下したことなどから、その他の事業全体では前期比で減収となり、損失を計上しました。

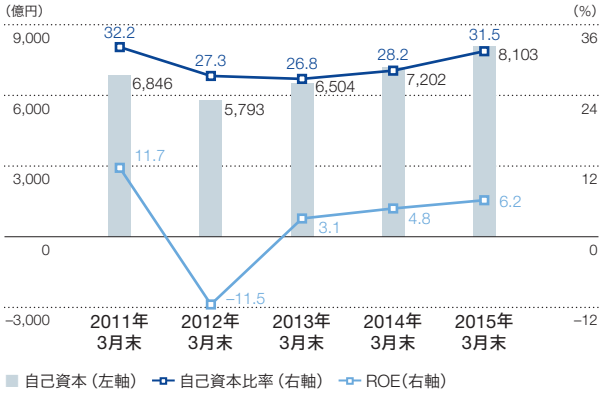
財政状態に関する分析

総資産は前期末に比べて185億円増加し、2兆5,698億円となりました。

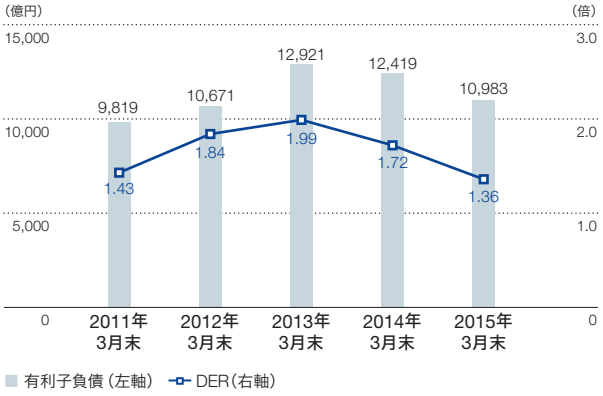
負債合計額は、有利子負債の返済を進めた結果、前期末に比べて884億円減少し、1兆6,889億円となりました。

純資産では、利益剰余金が389億円増加し、株主資本とその他の包括利益累計額の合計である自己資本が8,103億円となり、これに少数株主持分706億円を加えた純資産の合計は、8,809億円となりました。これらにより、有利子負債自己資本比率（DER）は1.36倍となりました。

自己資本／自己資本比率／ROE



有利子負債／DER



資産の財源及び資金の流動性についての分析

キャッシュ・フローの状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益861億円、現金支出を伴わない減価償却費1,010億円、利息の支払額△178億円等により1,364億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、オフバランス化を進めたことや資産売却等により267億円となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済等により△1,990億円となりました。以上に現金及び現金同等物に係る換算差額等を加味した現金及び現金同等物の当期末残高は、期首残高比224億円減の3,272億円となりました。

資金需要及び設備投資

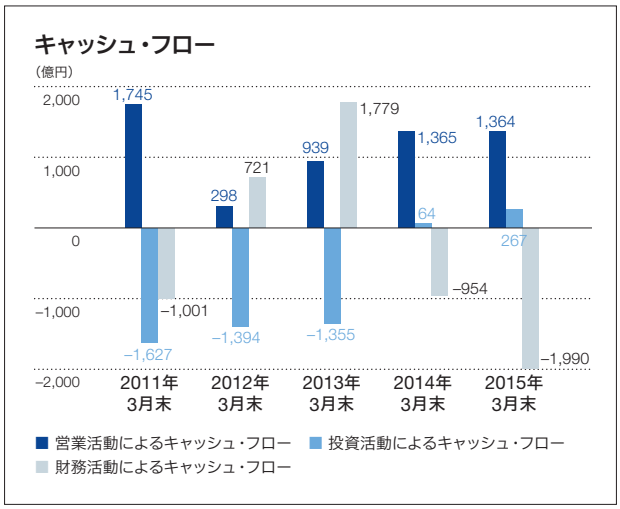
当社グループの運転資金需要のうち主なものは、当社グループの定期船事業や不定期専用船事業運営に関する海運業費用です。この中には貨物費・燃料費・港費等の運航費、船員費・船舶修繕費等の船費及び借船料などが含まれます。このほか物流事業やターミナル関連事業、航空運送事業等の運営に関する労務費等の役務原価、各事業についての人件費・情報処理費用・その他物件費等の一般管理費があります。

一方、設備資金需要としては船舶・航空機投資や物流設備・ターミナル設備等への投資があります。当期中に1,993億円の設備投資を行っています。

財務政策

当社グループの事業活動の維持拡大に必要な資金については、財務の健全性を損なうことなく、また、過度に特定の市場リスクに晒されることなく安定的に確保するために、金融機関からの借入や社債、コマーシャル・ペーパーの発行による調達を行うこととしているほか、船舶・航空機に関してはリースや船主からの中・長期用船も行うこととしています。

当社グループの主要な設備である船舶投資については、営業活動によって個々の船舶が将来収受する運賃もしくは貸船料収入の通貨や期間に合わせた長期の借入のほか、社債発行により調達した資金や内部留保した資金も投入しています。このほか物流・ターミナル施設等設備投資についても同様に将来のキャッシュ・フローに合わせた安定的な資金等を投入しています。



次に運転資金については、主に期間が1年以内の短期借入並びにコマーシャル・ペーパーの発行により調達することとしていますが、一部長期の借入によっても調達しています。2015年3月31日現在の長期借入金の残高は7,888億円で、通貨は円のみならず米ドル、ユーロ等の外貨建借入金を含んでおり、金利は変動及び固定です。また、資本市場から調達した社債の残高は、2015年3月31日現在1,954億円となっています。

当社グループは、資金の流動性確保に努めており、2015年3月31日現在、1,000億円のコマーシャル・ペーパー発行枠に加え、シンジケーション方式等による金融機関からの円建て及び米ドル建てコミットメントライン（借入枠）を有しているほか、キャッシュマネジメントシステム等を活用し、グループ内金融による資金効率向上にも取り組んでいます。

なお、当社は国内2社、海外1社の格付機関から格付を取得しています。2015年3月31日現在の負債格付は、日本格付研究所（JCR）：「A+」、格付投資情報センター（R&I）：「A−」、ムーディーズ・インベスターズ・サービス：「Baa2」となっています。

格付

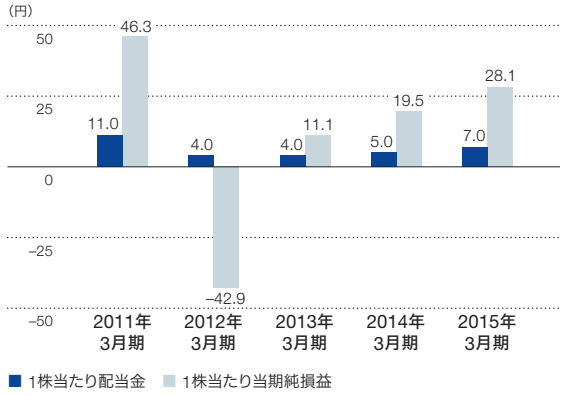
（2015年3月31日現在）

日本格付研究所（JCR）	
長期発行体格付	A+
格付投資情報センター（R&I）	
発行体格付	A−
短期格付	a-1
Moody's	
発行体格付	Baa2

利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、株主の皆さまへの安定的な利益還元を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、連結配当性向25%を目安とし、業績の見通し等を総合的に勘案し利益配分を決定しています。これらを踏まえ、当期は、期末配当金を直近の予想より1円増額した1株当たり5円とし、中間配当金2円と合わせた年間配当金を1株当たり7円とする予定です。2016年3月期についても、連結配当性向25%を目安に引き続き安定的な配当を継続すべく、中間配当金4円、期末配当金4円とし、年間配当金8円を予定しています。

1株当たり配当金／当期純損益



2014年度CSR活動の総括と次年度の目標

日本郵船グループは、CSR活動の継続的な改善を図るために、「CSRタスクフォースメンバー・グループ会社CSR担当者連絡会」の定期的な開催を通じて、各事業部門が年度ごとの目標を設定し、PDCAサイクルを回しながら取り組んでいます。本レポートでは、2014年度の達成状況と2015年度の目標を、ISO26000の「7つの中核主題」に対応させ、まとめています。

ISO26000中核主題	取り組むテーマ	2014年度の目標	実施項目	
組織統治	CSRマネジメントの強化	グループ社員のCSR意識の向上を図り、本業を活かしたCSR活動を通じ社会的責任を果たすとともに適切な情報開示により、企業価値の向上を目指す	・CSRタスクフォースメンバー（社内）との連携強化 ・グループ会社担当者連絡会実施	
		・広報／IRと連携した統合レポート作成 ・Web発信強化の随時実施	・統合レポート制作　ダイジェスト版とPDF版のすみ分け ・WEBでの発信力強化＝CSRサイトリニューアルの実施	
	ステークホルダーとの対話	・証券アナリスト協会評価ランキング海運セクターでの1位維持 ・個人投資家向け説明会の実施 ・機関投資家向け施設見学会、事業説明会の実施 ・格付機関への企画・財務と連携した対応	・証券アナリスト協会評価ランキング海運セクターでの1位獲得 ・個人投資家向け説明会の実施 ・機関投資家向け施設見学会、事業説明会の実施 ・格付機関への企画・財務と連携した対応	
人権	人権の尊重・差別の禁止	NBC人権研修の継続実施	NBC人権研修の実施	
	ダイバーシティの推進	・グローバルコンパクト推進委員会（人事G共管）・同小委での人権への取り組みを継続 ・GCJNジャパンネットワーク各分科会参加（ISO26000、人権DDなど）	・グローバルコンパクト推進委員会（人事G共管）・同小委での人権への取り組みを継続	
		・国内外メディアに女性活躍躍進の情報を発信	女性活躍推進に積極的企業であるという情報を発信していく	
労働慣行	多様な働き方の支援	ワークライフバランス推進委員会の活動を通して、時間外の削減と共に休暇取得意識の向上を図る。	ワークライフバランス推進委員会の活動を通して、時間外の削減とともに休暇取得意識の向上を図る	
	人材育成	NBC研修、階層別研修など、研修メニューの継続実施	NBC研修、階層別研修、海外赴任者研修、グループ会社新任社長研修、グループ会社出張研修	
公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス活動・教育の継続実施	コンプライアンス意識調査・無記名アンケートの実施、行動規準冊子の配布、コンプライアンス情報の発信	
	公正な競争・取引の推進	独禁法遵守を再徹底するための体制構築および活動の推進	①NYK本体各部門からの独禁法遵守に関するアンケート及びインタビュー、②リスク評価、③独占禁止法遵法活動徹底委員会の実施、④独禁法リスクの調査・評価、審査機能付与の継続実施	
	情報の保護・管理	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蒙活動	e-ラーニング、掲示板によるセキュリティー意識向上のための情宣等を実施する。	
消費者課題	お客さま満足の向上・サービスの改善	CS向上委員会による徹底した品質管理継続（飛鳥Ⅱ）	CS向上委員会による徹底した品質管理（飛鳥Ⅱ）	
	安全推進	NAV9000監査の品質向上	性能解析とコスト管理を融合させ、多面的、統合的、効率的にパフォーマンスチェックを行い安全運航・効率運航を目指す	
	安全対策の進化	国内自営ターミナルの各作業会社に対しターミナル安全基準に遵守した作業の徹底の継続	・内地自営3ターミナルにおいて、各作業会社に対しターミナル安全基準に遵守した作業の徹底	
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	新入社員の研修プログラムの中に社会貢献活動（ボランティア）を計画。また約半年間の研修期間中には積極的に各地の社会貢献活動に参加するよう指導	グループ社員のボランティア活動推進（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、海岸清掃等）	
		輸送協力の継続実施（新規を含む）	輸送支援（新規を含む）	
		横浜市・近隣施設と連携したイベントの継続、企業研修、校外学習誘致・対応	歴史博物館・氷川丸両施設における関係機関とのイベント共催など	
	地域社会の発展への寄与	石炭専用船による地元対策への協力	見学会等、地域対応（荷主と地域の相互理解深度化協力）	
		2015年度<新規>郵船みらいプロジェクト	—	
		インターンシップ・キャリアスクールにおいて当社及び海運業界に興味ある学生に対して、事業及び業務を実感してもらう場を提供	新規条約対応を含めたNMC（NYKの船員教育制度）のレビューの実施。フィリピントレーニングセンターの増改築による研修施設の充実化	

NBC：NYKビジネスカレッジ　HR：Human Resources　NMC：NYKマリタイムカレッジ　ISMS：Information Security Management System

	2015年3月末の達成状況	評価	2015年度の目標
	・CSRタスクフォースメンバー（社内）・グループ会社担当者連絡会実施 全4回 34部署 42名参加・全5回 47社 67名参加	⛵⛵⛵	・CSRタスクフォースメンバー（社内）との連携強化 ・グループ会社担当者連絡会実施
	・NYKレポート2014が各方面から評価されプレゼン機会増加 日経ARR　統合版優秀賞・WICI統合報告表彰制度　優秀企業賞受賞 ・Web CSRページのリニューアル実施	⛵⛵⛵	・統合レポート制作　企業価値向上プロセスを伝える ・Webでの発信力強化＝Web CSRページのコンテンツ充実
	・証券アナリスト協会評価ランキング海運セクターでの1位維持 ・個人投資家説明会：6回、施設見学会：海外1回、国内1回	⛵⛵⛵	・証券アナリスト協会評価ランキング海運セクターでの1位維持 ・個人投資家向け説明会の実施 ・機関投資家向け施設見学会、事業説明会の実施 ・格付機関への企画・財務と連携した対応
	新入社員、およびCSR研修の1コマとして実施	⛵⛵⛵	人権研修の実施
	・グローバルコンパクト推進委員会（人事G共管）活動継続 ・GCJNジャパンネットワーク各分科会参加	⛵⛵⛵	継続実施
	取材やプレスリリースを通じて、PRできた	⛵⛵⛵	NYKレポートやWebサイトによりダイバシティの発信力を強化
	WLB推進委員会活動に加え、管理職のために、残業時間削減に向けてのセミナーも開催して、意識向上に努めた	⛵⛵⛵	恒常的に残業の多い部署へのヒアリングを通して、社員とともに対策案を検討したり、WLB推進委員会活動を通じ、実態分析、対応検討などを行うと共に、社員に対しては早帰り日放送等を通して時間管理意識の向上を図る
	新入社員研修、新任チーム長研修、リーダーシップ基礎研修、グループ会社新任社長研修、グループ会社出張研修等を実施した	⛵⛵⛵	新入社員の研修プログラムの中に社会貢献活動（ボランティア）を計画
	各項目実施済	⛵⛵⛵	コンプライアンス活動・教育の継続実施
	① ドライバルク輸送本部、エネルギー輸送本部の各グループのリスクアセスメント実施 ② 上記①に加え、自動車輸送本部に対して、リスクアセスメント後の遵法活動メンテナンスを開始 ③ 9月と3月に独占禁止法遵法活動徹底委員会を開催。遵法活動進捗報告と次の半期の方針を確認 ④ 独占禁止法の視点から投資案件に対するリスク評価を実施	⛵⛵⛵	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し、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する
	2014年9-11月にe-ラニング実施。本支社、国内外連結対象会社約1万人が受講。掲示板上にてウィルスに対する注意喚起を7回掲載。	⛵⛵⛵	グループの横断的コミュニケーションツールを導入することにより、グループの連携を強め、お客様へのより良い提案を実現する。また同時にグループ全体のセキュリティーレベルを底上げする
	お客様満足度アンケートの5段階評価の見直しを行った。また、アンケートによる意見を反映させた改善を下記の通り行った ①全客室禁煙（含バルコニー）を実施し、受動喫煙減少等の健康増進を推進した ②自主クルーズでは出港前に初乗船客を対象とした船内生活のオリエンテーションを実施 ③ドリンクの価格を見直し分かりやすい料金体系に改善（ダイニング、カフェ、ラウンジでのソフトドリンクは無料にした） ④飛鳥Ⅱメールの通信料金の価格見直しと船内Wi-Fiを導入した	⛵⛵⛵	継続実施
	監査の結果から本船の船体の状態をフィードバックし性能解析業務の成果に反映させた。コスト管理に関しては会社監査にて何社かトライアルを実施した。	⛵⛵⛵	・OAチーム新設により更なるシステムの推進と品質向上を目指す ・ドライバルク、PCC、コンテナ、エネルギー、NBPの各部署と連携して船舶管理会社評価を実施し、コスト管理も含めた総合的なパフォーマンスチェックを行い、効率的な安全運航を目指す
	・元請会社・作業会社と、月例の安全会議を開催 ・自営ターミナルでは毎朝の作業前ﾐｰﾃｨﾝｸﾞで安全作業遵守への確認を実施 ・ヒヤリハットの提出など作業時に察知した危険のレビューをボトムアップで実施	⛵⛵⛵	継続実施
	被災地支援の一環として環境に関連する活動を新規に行った	⛵⛵⛵	継続実施
	例年通り継続	⛵⛵⛵	輸送協力の継続実施（新規を含む）
	歴史博物館・氷川丸において ①横浜市主催各種イベントに協力（5月トライアスロン、6月フランス月間、7月スパークリングトワイライトなど） ②近隣施設との連携イベント実施 ③中高生の職場体験学習受入れ	⛵⛵⛵	歴史博物館・氷川丸における①地域貢献活動の継続、②海事思想の普及
	荷主・港湾関係者等の乗船、地元当局の訪船などに協力	⛵⛵⛵	継続実施
	—	—	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
	同国に適した船員教育・育成体制を確立	⛵⛵⛵	新規条約対応を含めたNMCのレビュー実施。フィリピントレーニングセンターの増改築による研修施設の充実化により、質の高い船員の維持

CS：Customer Satisfaction

［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及び達成度

本プログラムはNYKグループの総括であり、詳細は船種・事業及び地域別に策定しています。

2014年度環境マネジメントプログラム（期末レビュー）

ISO26000 中核主題	取り組むテーマ	2014年度の目標	実施項目
環境	ISO14001認証を利用した環境活動の推進	① 日本郵船グループマルチサイト環境認証の維持・拡大 ② 日本郵船グループマルチサイト環境活動の強化 ③ EMS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、及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 最終ドラフトをもとに勉強会を実施
	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、及び順守徹底 ② 非海運事業に関わる法律、条例の順守 ③ 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作りへの貢献	① NAV9000 Audit（会社・本船）の内容更新 ② グループ会社質問状によるチェック（内部監査室） ③ コンプライアンス総点検活動の実施 ④ 国際ルール作りに積極的に関与
	運航船の事故削減	① 重大事故ゼロ ② 運航船遅延時間の短縮（目標10時間／年・隻） ③ 緊急事態への準備、及び対応	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 事故対応訓練及びレビューの実施 ③-2 メディア対応訓練及びレビューの実施
	安全確保の継続・強化・共有	日本郵船グループ及び関係者間での共有	① 安全・環境対策推進委員会（SEMC）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
	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「2015年度までに2010年度比較 燃料消費効率10%向上」及び「2018年度までに2010年度比較 燃料消費効率15%向上」 ② 連結グループ会社全体でのCO_2排出総量を把握	① SPASから環境経営指標算出用データの抽出し正確に把握 ② 環境負荷データ集計システム（NYKECOM）の運用
	大気汚染防止（NOx及びSOx排出量の削減）	NOx及び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実船実験へ協力 ⑥ EU、及びカリフォルニアでの低硫黄燃料使用方針の徹底
	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
	オフィスでの環境負荷削減	紙・水・電気の使用量を2013年レベルに維持	紙・水・電気の使用量削減に努める
	新技術の研究および開発による環境保全への貢献	① 対水船速計の精度向上 ② 機関部モニタリング　Phase-3 ③ プロア式と掃気式の空気潤滑法の効率向上	① 潮流等の外乱に対しても一定の精度を得られるものを開発 ② 主機パフォーマンス及びコンディションをモニタリングできるシステムを開発 ③ プロア式と掃気式の空気潤滑法の効率向上を目指す
	環境保全活動への意識高揚	① 環境研修等、環境に関する社員教育の強化 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、勉強会の実施環境「eラーニング」コンテンツの作成、及び受講者数向上 ② 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
	環境情報の開示	① HPで最新の環境情報を開示 ② CO_2排出量情報開示	① HP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への参画、スコープ3のデータ検証

EMS：**E**nvironmental **M**anagement **S**ystem、SEMC：**S**afety & **E**nvironmental **M**anagement **C**ommittee、SPAS：**S**hip Performance **A**nalyzing **S**ystem、SCR：**S**elective **C**atalytic **R**eduction、

	2015年3月末の達成状況	評価	2015年度の目標
	① 2サイト追加（歴史博物館・氷川丸）合計 55社、150サイト ② 監査による改善要求件数：内部監査 36件、外部審査 24件 ③ マニュアル改訂回数：1回 ④ 8月に勉強会開催	☘☘☘	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マニュアルの継続的改善 ④ ISO14001:2015　新認証規格への準備
	① NAV9000本船用Checklistを更新（ver. 5.2.0） ② 新規設立会社向けに内部統制状況質問状を実施（6月、12月）、社内向けコンプライアンス意識調査を実施（9月） ③ 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、及び順守徹底 ② 非海運事業に関わる法律、条例の順守 ③ 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作りへの貢献
	①-1 監査実績303隻／31社、改善提案1,059件 ①-2 対象32社、報告55,633件 ①-3 Fleet安全推進会議、Global SEMC Safety Meeting、社長・船機長懇談会開催（7～9月） ①-4 適宜実施（総計39通） ①-5 訪船実績491隻／807名 ②　遅延時間16.4時間／隻、機関事故による遅延4.4時間／隻 ③-1 7回実施 ③-2 LNG船のブラックアウトを想定して実施（9/1）	☘☘☘	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、及び対応
	① 船種ごとに適時実施（5～7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）	☘☘☘	日本郵船グループ及び関係者間での共有
	① 対象隻数 641隻、報告件数6,776件 ② データ把握会社数 158事業所（海外）、53社／261事業所	☘☘☘	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-プ全体でのCO_2排出総量を把握
	① 2014年度8隻に採用 ② 順守率　ロサンゼルス：100%（20mile）、ロングビーチ：100%（40mile） ③ 2012年7月に発行された国際統一規格に対応中 ④ 陸上電源利用実施回数：127回、陸上電源対応設備搭載船：13隻 ⑤ SCR搭載隻：17隻 ⑥ プロジェクトを立ち上げ、2016年実船搭載トライアルの開始を目標として活動中 ⑦ 低硫黄燃料未使用船なし	☘☘☘	NOx及びSOx排出量の削減
	① 2014年度 7隻に搭載 ② 2014年度 MoA締結ヤードで2隻解撤を実施 ③ 2014年度14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
	2013年度比 紙：–3.89%、水：+0.34%、電気：–3.84%	☘☘	紙・水・電気の使用量を2014年度レベルに維持
	① 実船デ-タ解析を実施し、精度向上に向けたアイデアを得た ② 安全運航へのビッグデータ活用として、アプリを開発。管理会社への展開を開始 ③ ブロア式については、試験データ解析により、効果的に運用するための指針を策定掃気バイパス式については、効果的運用法を策定するための試験方案を確立、実船試験、データ解析を実施	☘☘☘	① 対水船速計の精度向上 ② 主機パフォーマンス及びコンディションをモニタリングできるアプリの機能拡充 ③ ブロア式と掃気式の空気潤滑法の効率向上
	① 新入社員研修、CSR研修を実施 ② 環境「eラーニング」実施、受講者数昨年度比約3,000人増加 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
	① 1回更新（10月） ② CO_2 e-calculatorのデータ更新9月実施、CCWGへ参画、スコープ1,2,3のデータ検証、保証書取得	☘☘☘	① HPで最新の環境情報を開示 ② CO_2排出量情報開示

CCWG：**C**lean **C**argo **W**orking **G**roup

連結貸借対照表

日本郵船株式会社および連結子会社
(2014年および2015年3月31日現在)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	218,358	260,900
受取手形及び営業未収入金	268,612	287,518
有価証券	136,046	73,400
たな卸資産	72,147	48,717
繰延及び前払費用	72,621	70,510
繰延税金資産	4,622	7,083
その他	101,802	96,589
貸倒引当金	△ 2,429	△ 2,222
流動資産合計	871,782	842,496
固定資産		
有形固定資産		
船舶 (純額)	923,623	937,245
建物及び構築物 (純額)	77,254	79,650
航空機 (純額)	18,505	21,621
機械装置及び運搬具 (純額)	35,231	37,337
器具及び備品 (純額)	5,669	6,446
土地	64,906	67,162
建設仮勘定	97,054	34,113
その他 (純額)	6,320	6,883
有形固定資産合計	1,228,565	1,190,460
無形固定資産		
借地権	5,102	4,625
ソフトウエア	7,621	15,585
のれん	24,179	23,955
その他	5,029	4,621
無形固定資産合計	41,933	48,787
投資その他の資産		
投資有価証券	291,212	348,665
長期貸付金	24,177	30,196
退職給付に係る資産	36,913	50,238
繰延税金資産	7,445	6,104
その他	52,240	54,848
貸倒引当金	△ 3,698	△ 2,462
投資その他の資産合計	408,291	487,589
固定資産合計	1,678,790	1,726,837
繰延資産	664	493
資産合計	2,551,236	2,569,828

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2014年3月31日）	当連結会計年度（2015年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び営業未払金	229,738	217,470
短期借入金	115,090	99,566
未払法人税等	6,190	20,628
繰延税金負債	4,156	3,017
前受金	70,156	78,102
賞与引当金	7,991	9,983
役員賞与引当金	345	369
独禁法関連引当金	13,307	7,175
契約損失引当金	3,892	2,649
傭船解約損失引当金	906	—
その他	74,787	97,894
流動負債合計	526,564	536,858
固定負債		
社債	235,445	195,445
長期借入金	875,956	788,832
繰延税金負債	33,928	46,749
退職給付に係る負債	17,433	19,480
役員退職慰労引当金	1,867	1,786
特別修繕引当金	19,726	20,959
契約損失引当金	—	8,678
その他	66,414	70,115
固定負債合計	1,250,773	1,152,047
負債合計	1,777,337	1,688,905
純資産の部		
株主資本		
資本金	144,319	144,319
資本剰余金	155,617	155,616
利益剰余金	428,173	467,092
自己株式	△ 2,034	△ 2,070
株主資本合計	726,076	764,957
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	29,169	54,665
繰延ヘッジ損益	△ 22,638	△ 41,857
為替換算調整勘定	△ 8,289	27,196
退職給付に係る調整累計額	△ 4,046	5,348
その他の包括利益累計額合計	△ 5,805	45,353
少数株主持分	53,628	70,611
純資産合計	773,899	880,923
負債純資産合計	2,551,236	2,569,828

（単位：円）

1株当たり純資産	¥424.67	¥477.79

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

日本郵船株式会社および連結子会社
(2014年および2015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　2013年4月1日 至　2014年3月31日)	当連結会計年度 (自　2014年4月1日 至　2015年3月31日)
売上高	2,237,239	2,401,820
売上原価	1,991,043	2,127,207
売上総利益	246,195	274,612
販売費及び一般管理費	201,200	208,419
営業利益	44,995	66,192
営業外収益		
受取利息	2,603	3,249
受取配当金	4,188	5,099
持分法による投資利益	15,321	12,657
為替差益	5,299	11,955
その他	7,955	7,366
営業外収益合計	35,368	40,328
営業外費用		
支払利息	18,985	17,755
その他	2,954	4,755
営業外費用合計	21,939	22,510
経常利益	58,424	84,010
特別利益		
固定資産売却益	11,216	12,165
関係会社株式売却益	146	36,647
その他	16,117	2,762
特別利益合計	27,480	51,575
特別損失		
固定資産売却損	2,415	503
独禁法関連損失	13,101	13,734
契約損失引当金繰入額	3,892	11,328
投資有価証券評価損	40	7,082
減損損失	6,832	6,262
その他	6,516	10,518
特別損失合計	32,797	49,429
税金等調整前当期純利益	53,106	86,156
法人税、住民税及び事業税	16,767	35,538
法人税等調整額	△ 1,014	△ 1,661
法人税等合計	15,752	33,876
少数株主損益調整前当期純利益	37,354	52,280
少数株主利益	4,305	4,689
当期純利益	33,049	47,591

(単位：円)

1株当たり情報		
1株当たり当期純利益	19.48	28.06
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	19.48	28.05
配当金	5.00	7.00

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自　2013年4月1日 至　2014年3月31日)	当連結会計年度 (自　2014年4月1日 至　2015年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	37,354	52,280
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 922	25,692
繰延ヘッジ損益	6,844	△ 14,074
為替換算調整勘定	24,433	29,042
退職給付に係る調整額	△ 805	9,459
持分法適用会社に対する持分相当額	18,292	5,950
その他の包括利益合計	47,841	56,069
包括利益	85,196	108,350
内訳		
親会社株主に係る包括利益	78,962	98,697
少数株主に係る包括利益	6,233	9,652

連結株主資本等変動計算書

日本郵船株式会社および連結子会社
(2014年および2015年3月31日に終了した連結会計年度)

前連結会計年度(自　2013年4月1日　至　2014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	少数株主持分	純資産合計
当期首残高	144,319	155,619	401,561	△1,998	699,502	30,050	△34,705	△43,423	△933	△49,011	47,488	697,979
当期変動額												
剰余金の配当			△6,784		△6,784							△6,784
当期純利益			33,049		33,049							33,049
自己株式の取得				△41	△41							△41
自己株式の処分		△2		5	3							3
連結子会社の決算期変更に伴う増減			234		234							234
連結範囲の変動			138		138							138
持分法の適用範囲の変動			△0		△0							△0
その他			△23		△23							△23
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△880	12,066	35,133	△3,113	43,205	6,139	49,345
当期変動額合計	—	△2	26,612	△36	26,573	△880	12,066	35,133	△3,113	43,205	6,139	75,919
当期末残高	144,319	155,617	428,173	△2,034	726,076	29,169	△22,638	△8,289	△4,046	△5,805	53,628	773,899

当連結会計年度(自　2014年4月1日　至　2015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	少数株主持分	純資産合計
当期首残高	144,319	155,617	428,173	△2,034	726,076	29,169	△22,638	△8,289	△4,046	△5,805	53,628	773,899
会計方針の変更による累積的影響額			△70		△70						293	223
会計方針の変更を反映した当期首残高	144,319	155,617	428,102	△ 2,034	726,005	29,169	△22,638	△8,289	△4,046	△5,805	53,922	774,122
当期変動額												
剰余金の配当			△8,480		△8,480							△8,480
当期純利益			47,591		47,591							47,591
自己株式の取得				△ 38	△38							△38
自己株式の処分		△0		1	1							1
連結範囲の変動			△110		△110							△110
合併による増加			15		15							15
その他			△ 25		△ 25							△25
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						25,495	△19,218	35,486	9,395	51,158	16,689	67,848
当期変動額合計	—	△0	38,989	△36	38,952	25,495	△19,218	35,486	9,395	51,158	16,689	106,800
当期末残高	144,319	155,616	467,092	△2,070	764,957	54,665	△41,857	27,196	5,348	45,353	70,611	880,923

連結キャッシュ・フロー計算書

日本郵船株式会社および連結子会社
(2014年および2015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　2013年4月1日 至　2014年3月31日)	当連結会計年度 (自　2014年4月1日 至　2015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	53,106	86,156
減価償却費	105,956	101,045
減損損失	6,832	6,262
独禁法関連損失	13,101	13,734
契約損失引当金繰入額	3,892	11,328
有形及び無形固定資産除売却損益 (△は益)	△ 8,520	△ 11,113
有価証券及び投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 14,198	△ 35,244
有価証券及び投資有価証券評価損益 (△は益)	47	7,241
持分法による投資損益 (△は益)	△ 15,321	△ 12,657
受取利息及び受取配当金	△ 6,792	△ 8,348
支払利息	18,985	17,755
為替差損益 (△は益)	△ 1,533	△ 11,159
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 35,067	△ 12,905
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△ 6,820	22,492
仕入債務の増減額 (△は減少)	40,812	△ 15,344
その他	9,569	25,047
小計	164,049	184,290
利息及び配当金の受取額	10,194	14,240
利息の支払額	△ 19,246	△ 17,880
独禁法関連の支払額	△ 2,252	△ 24,782
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△ 16,222	△ 19,419
営業活動によるキャッシュ・フロー	136,522	136,448
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の売却による収入	42	—
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 233,985	△ 189,981
有形及び無形固定資産の売却による収入	246,586	185,298
投資有価証券の取得による支出	△ 29,307	△ 23,409
投資有価証券の売却による収入	38,100	51,703
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 923	△ 70
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△ 1,634
貸付けによる支出	△ 29,941	△ 18,415
貸付金の回収による収入	13,669	25,797
その他	2,167	△ 2,532
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,409	26,755
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)	△ 15,588	△ 4,068
長期借入れによる収入	49,226	27,082
長期借入金の返済による支出	△ 108,032	△ 167,473
社債の発行による収入	39,812	—
社債の償還による支出	△ 50,000	△ 40,000
少数株主からの払込みによる収入	126	—
自己株式の取得による支出	△ 41	△ 38
自己株式の売却による収入	3	1
配当金の支払額	△ 6,784	△ 8,480
少数株主への配当金の支払額	△ 1,540	△ 2,268
その他	△ 2,665	△ 3,761
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 95,485	△ 199,007
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,891	12,869
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	51,337	△ 22,933
現金及び現金同等物の期首残高	298,429	349,723
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)	268	338
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	114
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)	△ 312	—
現金及び現金同等物の期末残高	349,723	327,243

主要連結子会社

（2015年3月31日現在）

（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	83.50	¥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
		アジアパシフィックマリン㈱	100.00	35
		海洋興業㈱	100.00	90
	航空運送事業	日本貨物航空㈱	100.00	¥50,574
	物流事業	郵船ロジスティクス㈱	59.76	¥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・プロジェクト貨物輸送㈱	100.00	¥2,100
		八馬汽船㈱	74.86	500
		旭海運㈱	69.67	495
	客船事業	郵船クルーズ㈱	100.00	¥2,000
	不動産業	郵船不動産㈱	100.00	¥450
	その他の事業	㈱NYK BUSINESS SYSTEMS	100.00	¥99
		三洋商事㈱	45.23	100
		郵船商事㈱	79.25	1,246
		㈱ボルテック	100.00	30

（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 (UK) LTD.	100.00	£44
		YUSEN LOGISTICS (CHINA) CO., LTD.	100.00	CHY158
		YUSEN LOGISTICS (HONG KONG) LTD.	100.00	HK$55
		YUSEN LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	84.48	B70
	不定期専用船事業	NYK BULKSHIP (ASIA) PTE. LTD.	100.00	US$7
		NYK BULKSHIP (ATLANTIC) N.V.	100.00	US$190
		NYK ENERGY TRANSPORT (ATLANTIC) LTD.	100.00	US$51
		ADAGIO MARITIMA S.A.	100.00	¥0.1
	客船事業	CRYSTAL CRUISES, INC.	100.00	US$0.04

* YUSEN TERMINALS INC. は2014年9月25日をもって、YUSEN TERMINALS LLCに変更しています。

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

環境データ

運航船舶

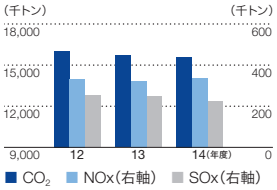
日本郵船

INPUT

	2012	2013	2014
C重油	4,660	4,567	4,557
A重油	0.5	0.5	0
軽油	62	62	87
			（単位：千トン）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2	16,007	15,705	15,575
NOx	331	324	339
SOx	252	248	224
			（単位：千トン）



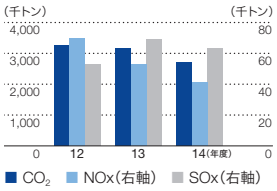
国内外グループ会社

INPUT

	2012	2013	2014
C重油	966	963	835
A重油	7	11	9
軽油	26	18	24
			（単位：千トン）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2	3,249	3,149	2,707
NOx	70	53	41
SOx	53	69	63
			（単位：千トン）



NYK Report 2014までは燃料購買量より算出していましたが、NYK Report 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。

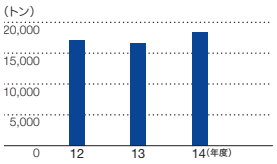
国内3自営ターミナル

INPUT

	2012	2013	2014
電力	22,419	21,389	21,781
			（単位：千kWh）
燃料	2,654	2,620	2,669
			（単位：kリットル）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2	17,158	16,600	18,375
			（単位：トン）



電力からのCO_2排出量は、それぞれのターミナルの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排出量は温対法の係数より算出しています。取扱量の変化（外的要因）により、2014年度のCO_2排出量は、2013年度より増加しています。

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

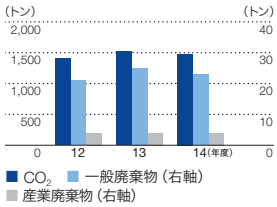
日本郵船本社

INPUT

	2012	2013	2014
電気	2,410	2,345	2,254
			（単位：千kWh）
ガソリン	21	20	16
			（単位：kリットル）
都市ガス	18	17	18
			（単位：千㎥）
蒸気	1,303	1,307	1,352
			（単位：トン）
水	18	17	17
			（単位：千㎥）
紙	28	28	26
			（単位：トン）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2廃出量	1,407	1,516	1,478
一般廃棄物	21	25	23
産業廃棄物	4	4	4
リサイクル	138	126	119
			（単位：トン）



日本郵船本社は省エネ活動の継続に加え、複合機入れ替えに伴う、コンセントの使用量減少により電力消費量が減少しています。

* 日本郵船本社は2014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、2014年度のCO_2排出量の算出には東京電力㈱の係数 0.530 kg-CO_2/kWh（2013年度実績）を使用しています。
* 廃棄物量の再利用率は81%となっています。
* 2012年8月よりデータ収集項目にリサイクルを追加しました。

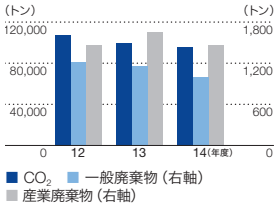
国内グループ会社

INPUT

	2012	2013	2014
電気	61,720	59,954	58,395
			（単位：千kWh）
A重油	18,462	17,926	17,382
軽油	5,293	5,138	5,172
灯油	81	70	60
ガソリン	816	865	720
			（単位：kリットル）
液化石油ガス（LPG）	70	69	64
都市ガス	775	792	590
			（単位：千㎥）
蒸気	185	177	130
			（単位：トン）
冷水	168,349	147,856	197,838
			（単位：MJ）
水	294	299	268
			（単位：千㎥）
紙	470	508	532
			（単位：トン）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2廃出量	107,498	98,116	96,191
一般廃棄物	1,223	1,124	992
産業廃棄物	1,468	1,623	1,472
リサイクル	376	489	216
			（単位：トン）



* 国内グループ会社は2014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、2014年度のCO_2排出量の算出には代替値の係数 0.551 kg-CO_2/kWh（2013年度実績）を使用しています。
* 対象は連結子会社です。
* 2012年8月よりデータ収集項目にリサイクルを追加しました。

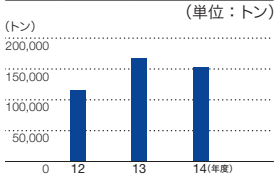
海外グループ会社

INPUT

	2012	2013	2014
電力	63,523	65,502	67,245
			（単位：千kWh）
ガソリン	3,084	23,201	15,085
軽油	23,182	24,489	21,035
			（単位：kリットル）
LPG	604	572	468
			（単位：トン）
都市ガス	8,229	9,273	15,351
			（単位：千㎥）

OUTPUT

	2012	2013	2014
CO_2廃出量	115,361	168,410	153,619
			（単位：トン）



* 海外グループ会社は2014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。

環境会計

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。

2014年度の総括

2014年度はハイブリッド型トランスファークレーンの導入をはじめ地球環境活動に取り組みましたが、就航隻数が減少したため、電子制御エンジン等機関関係の保全コストが減少し、環境保全コストは前年度より半減しました。

環境保全コスト／効果の年度比較

（単位：百万円）

	2013年度		2014年度	
	環境保全コスト	効果	環境保全コスト	効果
安全推進活動による事故率削減	365	512	197	–241
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	6,601	13,216	3,480	10,114
合計	6,966	13,728	3,677	9,873

* 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3,059百万円

当社独自の分類

（単位：百万円）

環境方針	目的	項目	環境保全コスト
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）	80
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）	118
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	1,019
	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*	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、低硫黄燃料対策、ハイブリッド型トランスファークレーンの購入など	1,469
	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	当社独自のビルジシステム、バラスト水処理装置など	537
	研究開発費用	スマートフリートオペレーション、船用大型ディーゼル機関のEGR装置によるCO_2及びNOx削減技術の実証など	447
6.環境教育	環境意識の高揚と環境方針の浸透	環境e-ラーニング、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	CSRレポート作成費用、環境関連団体への協賛など	7
合計			3,678

* FSC認証紙を採用しているが、価格差が大きくないのでゼロで計上

環境省ガイドラインによる分類

（単位：百万円）

環境保全コスト		
分類	投資	費用
(1) 事業エリア内コスト		
①公害防止コスト	631	0
②地球環境保全コスト	1,488	906
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	197
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	447
(5) 社会活動コスト		
社会貢献活動	0	2
(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計	2,118	1,559

集計方法

1. 期間は2014年4月1日から2015年3月31日（船舶の燃費節減活動の集計期間は2014年1月1日から2014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、人件費を含み、減価償却費は含まない
6. コストの集計においては、法規則など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

人事データ(日本郵船)

日本郵船社員(陸上・陸上勤務船員・海上)
年間または年度末の数値
(2015年3月末現在)

社員の状況

社員数(長期)

	男	女	合計
陸上	748名	265名	1,013名
陸勤船員	257名	3名	260名
海上	297名	10名	307名
合計	1,302名	278名	1,580名

採用人数 * 新卒、中途を含む

	男	女	合計
陸上	32名	6名	38名
海上	20名	1名	21名
合計	52名	7名	59名

社員数(有期)

	男	女	合計
陸上	41名	41名	82名
海上	7名	0名	7名
合計	48名	41名	89名

30歳以下離職者数

	男	女
陸上	1名	1名
海上	6名	0名

平均勤続年数 * 海上には陸上勤務船員を含む

	男	女
陸上	15.1年	19.5年
海上	15.8年	5.6年

役職者数 * 海上勤務者、出向者を除く * 2008年度より社外取締役(男1、女1)を含む

	2012年度		2013年度		2014年度	
	男	女	男	女	男	女
取締役・経営委員	32名	2名	29名	2名	31名	2名
グループ長	40名	2名	35名	2名	34名	3名
チーム長以上	120名	21名	126名	21名	131名	25名
参考:本社組織の人数	461名	187名	494名	192名	512名	195名

労働災害

労働災害発生件数 * 通勤災害を除く

	2012年度	2013年度	2014年度
陸上	0件	0件	0件
海上	3件	0件	0件

休業日数 * 休業1日以上

	2012年度	2013年度	2014年度
陸上	0日	0日	0日
海上	0日	0日	0日

死亡者数

	2012年度	2013年度	2014年度
陸上	0名	0名	0名
海上	0名	0名	0名

社員支援体制

有給休暇平均取得日数
* 海上勤務者、出向者を除く/夏季休暇を含む

2012年度	2013年度	2014年度
13日	12.4日	14.1日

産前産後休暇取得者数
* 退職者を除く延べ利用者数

2012年度	2013年度	2014年度
15名	11名	10名

育児休業制度利用者数
* 退職者を除く延べ利用者数

2012年度		2013年度		2014年度	
男	女	男	女	男	女
2名	31名	3名	28名	0名	23名

女性の育児休業取得率

2012年度	2013年度	2014年度
100%	100%	100%

育児短時間勤務制度利用者数
* 退職者を除く延べ利用者数

2012年度		2013年度		2014年度	
男	女	男	女	男	女
0名	20名	0名	23名	0名	21名

ワーキングマザー
* 義務教育までの子供を持つ母親/休業中を除く

2012年度	2013年度	2014年度
39名	39名	46名

介護休業制度利用者数
* 退職者を除く延べ利用者数

2012年度		2013年度		2014年度	
男	女	男	女	男	女
0名	0名	0名	1名	0名	0名

障がい者雇用率

2012年度	2013年度	2014年度
2.22%	2.11%	2.60%

教育

平均研修参加日数

	2012年度	2013年度	2014年度
陸上	5.10日	4.82日	5.02日
海上*	37.0日	40.5日	29.8日

* 2014年度より海上社員の通信教育対象期間を除外して算出

平均教育・研修費用

	2012年度	2013年度	2014年度
陸上	208,805円	142,888円	148,943円
海上	499,341円	492,387円	533,133円

●海外留学・研修制度
(例)・MBA留学(期間2年間、2年に1名派遣)
・中国語留学(期間1年間、1年に1名派遣)
・海外短期語学留学制度(期間4週間、2014年度は2名参加)

人事データ(グループ会社／日本郵船含む)

国内外の連結会社を対象に、HRサーベイ(人事労務・人材育成に関する調査)に基づく社員数を掲載
(2014年度決算月末現在)

グループ会社社員の状況 (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)

	男	女	合計
陸上職*1	21,994名	11,097名	33,091名
海上職*2	415名	14名	429名
合計	22,409名	11,111名	33,520名

*1. 陸上職社員数は、陸上勤務中の海上職社員、グループ会社からの出向者を含む
*2. 海上職社員数は、外国人船員を除く

連結会社社員数内訳 (海上職含む)

地域	日本	欧州	南アジア	北米	東アジア	オセアニア	中南米	海上職	合計
会社数	66社	26社	32社	11社	20社	4社	6社	—	165社
社員数	8,026名	5,300名	11,578名	2,747名	3,664名	339名	1,437名	429名	33,520名

外国人船員数

管理支配船 (260隻)	9,119名
単純傭船 (617隻)	12,936名

グループ会社社員数	55,575名

採用人数

	男	女	合計
陸上・海上	3,919名	1,700名	5,619名

労働災害

死亡件数	3名

女性比率

	女性数	全体数	比率
役員	42名	933名	3%
マネージャー以上	830名	4,175名	20%
社員数	11,111名	33,520名	33%

社員数 (陸上職)／6カ月未満の契約

社員数	297名

育児／介護休暇制度有無、および制度利用者数

	整備会社数	整備率	利用者数		
			男	女	合計
育児休暇	135社	99%	279名	647名	926名
介護休暇	97社	71%	339名	523名	862名

* 整備率：制度を設けている会社比率 (調査対象136社)

企業データ

（2015年3月31日現在）

創立

1885年9月29日

資本金

144,319,833,730円

従業員数

連結　：33,520名（当社および連結子会社）
単体*：1,580名（陸上1,273名、海上307名）

* 単体従業員数には、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

1,696,001,566株（自己株式4,549,442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

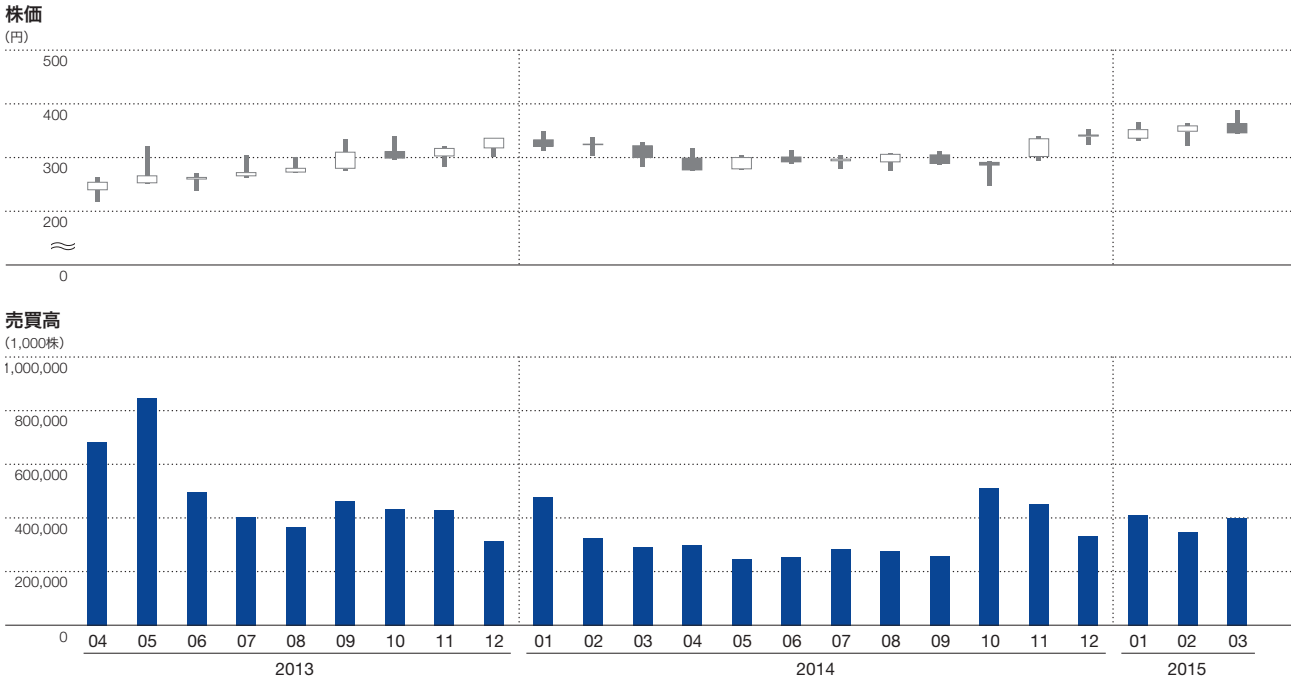
公告方法

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、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法により行います。

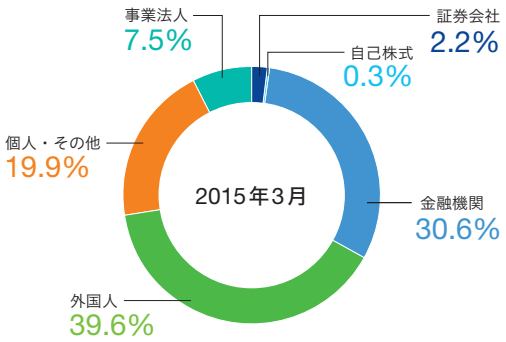
米国預託証券（ADR）

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

株価および売買高の推移



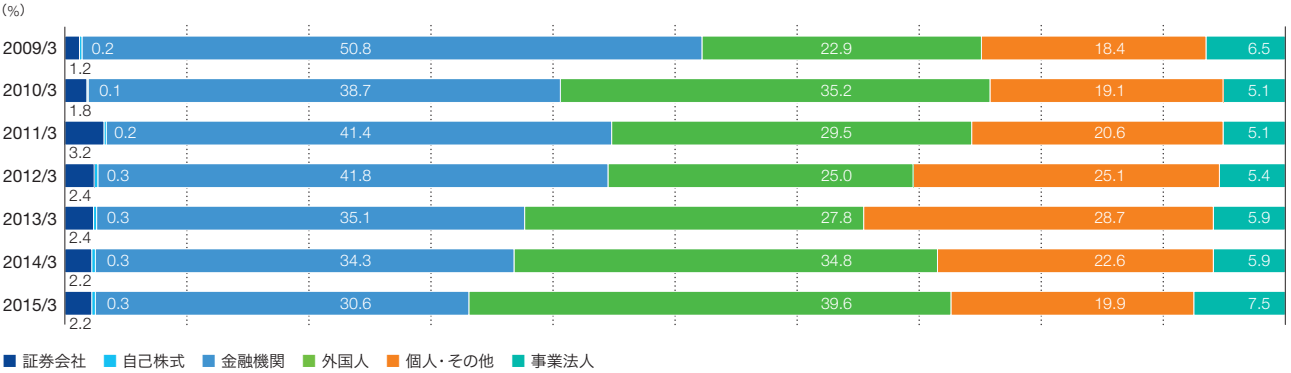
株主構成



大株主（上位10名）

株主名	所有株式数（千株）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	98,125
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	92,149
三菱重工業株式会社	41,038
明治安田生命保険相互会社	34,473
東京海上日動火災保険株式会社	32,443
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	25,202
MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	24,546
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	21,183
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,108
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	19,066

所有者別分布状況



本レポートについて

報告の範囲

▶ 対象期間

2014年4月～2015年3月（ただし、一部2015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

2015年6月（前回：2014年6月　次回予定：2016年6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3.1」

▶ ISO26000

（GRIガイドラインと国連グローバル・コンパクト、および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

〒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

Printed in Japan