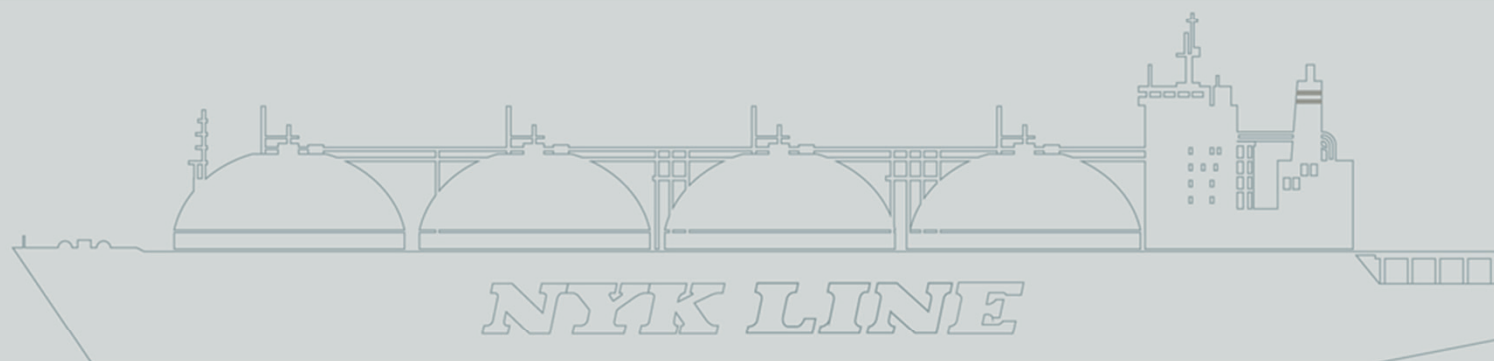




FACT BOOK **I** 2017

各事業データ集 **証券コード 9101** 2017年4月28日 作成



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

Integrity Innovation Intensity

業績と戦略

NYKグループ中期経営計画 “More Than Shipping 2018” ～Stage 2 きらり技術力～	3
運航船舶	4
定期コンテナ船事業統合	5
事業戦略	6
海洋事業・LNGのバリューチェーン	7
業績ハイライト	8
財務状況推移	9
セグメント別業績推移	10

事業データ

コンテナ船	11
ターミナル関連事業	13
航空貨物	14
物流事業	16
自動車船	17
ドライバルカー（撒積船）	18
タンカー（油槽船）	21
LNG船	23

企業情報

環境への取り組み	24
安全運航推進活動	25
コーポレートガバナンス	26
外部ステークホルダーの評価	27
創業からの歴史	28
投資家情報	29

※本資料に記載している見通し数値は、当社が現在入手可能な情報から判断したものです。
経済情勢、為替相場、市況などの動向により変動する場合がありますことをご了承ください。

NYKグループ中期経営計画“More Than Shipping 2018”

More Than Shipping 2013

運賃安定型
事業の積上げVolatilityの高い
事業における
ライトアセット化技術関連案件の
実現・進化海運業+ α の
取り組みを
活かした差別化

More Than Shipping 2018

(基本戦略はMore Than Shipping 2013を踏襲)

Volatilityの高い
事業における
ライトアセット化財務規律の明確化
事業ポートフォリオ
の入れ替えLNG・海洋事業
への重点投資運賃安定型
事業の積上げ「技術力」による
サポート技術関連案件の
実現・進化科学的分析力の
強化・活用海運業+ α の
取り組みを
活かした差別化

5年間の経営方針

1 アセット戦略

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

2 事業の差別化戦略

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

3 負債・資本戦略

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

4 配当方針

- 安定配当
(投資と配当のバランスを考慮、配当性向25%以上)

5 コンプライアンス徹底

- 法令遵守(独禁法等)
- Globalな遵守体制の整備

※ 2014年3月末に公表した同年4月からの5か年中期経営計画“More Than Shipping 2018 ～Stage2 きらり技術力～”につき、事業環境の大幅な変化や定期コンテナ船事業統合に関する契約締結に伴い、その2018年度利益・財務計画を取り下げました。
なお、現中期経営計画における基本戦略についてはその妥当性を失っておらず、今後も同戦略に基づく施策を進めてまいります。

運航船舶

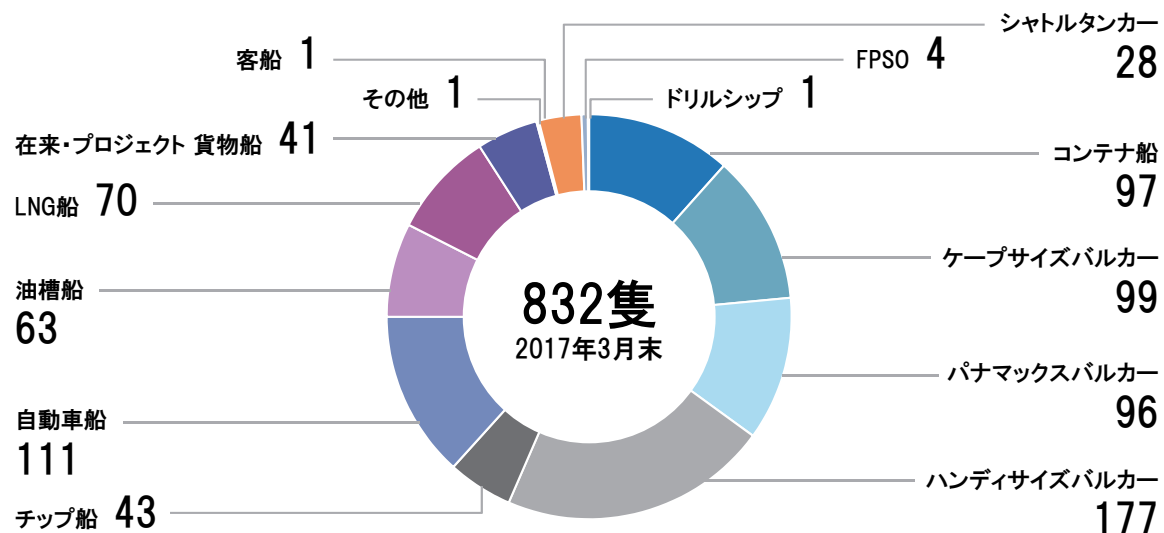
日本郵船グループの運航船舶

事業セグメント	船種	2015年3月末				2016年3月末				2017年3月末			
		所有 (含共有) 隻数	備船等 隻数	運航船舶合計		所有 (含共有) 隻数	備船等 隻数	運航船舶合計		所有 (含共有) 隻数	備船等 隻数	運航船舶合計	
				隻数	Kt(千DWT)			隻数	Kt(千DWT)			隻数	Kt(千DWT)
定期船事業	コンテナ船	20	84	104	5,991	19	80	99	5,820	27	1,791	70	4,306
不定期 専用船事業	ケーブサイズバルカー*1	36	87	123	23,861	31	77	108	21,248	27	5,252	72	14,317
	パナマックスバルカー*2	42	71	113	9,542	40	65	105	8,853	39	3,489	57	4,689
	ハンディサイズバルカー*3	67	105	172	7,848	58	106	164	7,557	56	2,623	121	5,633
	チップ船	8	40	48	2,558	8	39	47	2,509	9	460	34	1,861
	自動車船	28	95	123	2,215	30	89	119	2,165	31	537	80	1,473
	油槽船	47	21	68	11,313	47	21	68	11,030	42	7,673	21	2,406
	LNG船	66	3	69	5,416	65	3	68	5,349	67	5,400	3	228
その他の事業	在来・プロジェクト貨物船	15	32	47	758	17	24	41	688	21	393	20	294
	その他	1	0	1	7	1	0	1	7	1	7	0	-
客船		1	2	3	21	1	0	1	7	1	7	0	-
合計		331	540	871	69,530	317	504	821	65,233	321	27,637	478	35,211
海洋事業	シャトルタンカー	28	0	28	3,159	28	0	28	3,159	28	3,279	0	-
	FPSO	1	0	1	-	2	0	2	-	4	-	0	-
※ J/V保有船	ドリルシップ	1	0	1	-	1	0	1	-	1	-	0	-
総合計		361	540	901	72,689	348	504	852	68,392	354	30,917	478	35,211

定期コンテナ船
事業統合へドライバルカーの
ライトアセット化LNG・
海洋事業への
重点投資

備考: 共有船の重量トンとは他社持分を含んでおります。LNG船の所有隻数には、J/V保有分を含んでおります。

*1 ケーブサイズ: 120,000 DWT以上 *2 パナマックス: 60,000-119,999DWT *3 ハンディサイズ: 60,000DWT未満



定期コンテナ船事業統合

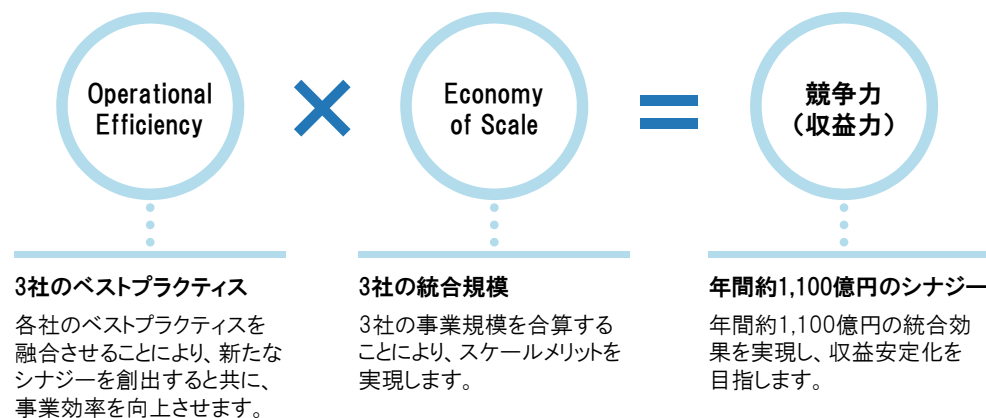
定期コンテナ船事業の統合を発表

当社は、川崎汽船(株)および商船三井(株)と2016年10月31日に、関係当局の許認可等を前提として、新たに3社対等の精神に基づき合併会社を設立し、3社の定期コンテナ船事業(海外ターミナル事業含む)を統合することを発表しました。

出資比率	川崎汽船:31% 商船三井:31% 当社:38%
資本金	約3,000億円(船舶、ターミナル株式の現物出資等を含む)
事業内容	定期コンテナ船事業(海外ターミナル事業含む)
船隊規模	約140万TEU※ 業界6位 グローバルシェア約7%に相当 ※2016年10月時点での3社船隊規模合計。発注残(約36万TEU)を除く
合併会社設立日(予定)	2017年7月1日
サービス開始日(予定)	2018年4月1日

合併会社設立の狙い

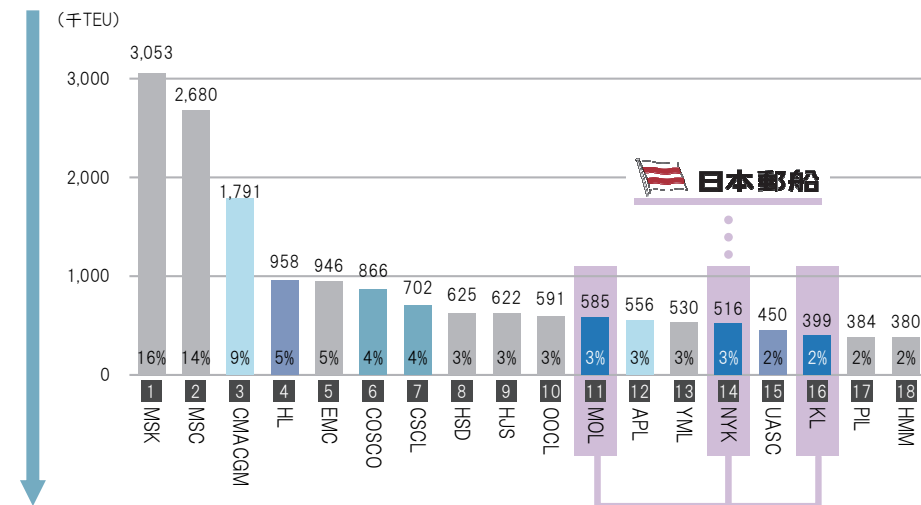
グローバルな組織体制と定期コンテナ船ネットワークをさらに充実させ、お客様のニーズに、より高いレベルで応えるべく、高品質かつ競争力のあるサービスを提供していきます。



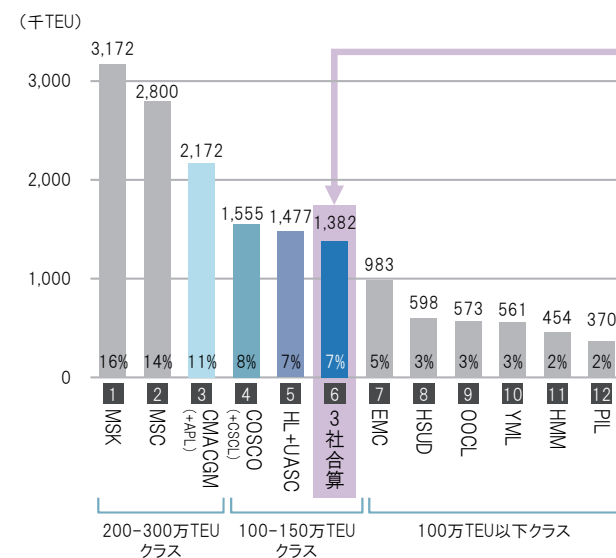
定期コンテナ船事業の事業環境

～競争環境変化(買収・統合による規模格差拡大)～

2015年9月時点 運航船腹量



2016年10月時点 運航船腹量



※3社統合発表資料に基づく

事業戦略

エネルギー輸送事業

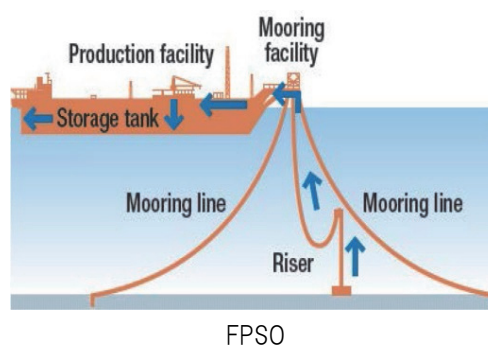
LNG輸送

- フィリピンの商船大学等を活用して船員の教育・育成に注力
- 高品質な運航・船舶管理・建造監督能力を提供
- LNG燃料に関わる新領域への進出
- お客様からの信頼、安全輸送実績に基づき、LNG上中流権益に更なる参画
- LNGバリューチェーンの全てのステージに参画、LNG輸送事業とのシナジーを追求



海洋事業

- KNOT*1子会社の上場(MLP*2)による資金調達力を梃に、シャトルタンカー事業を拡大
- DPS*3の経験を活かしたソリューションプロバイダーとして、成長を目指す(DPS付FSO*4等)
- FPSO*5・FSRU*6・FLNG*7については長期安定収益の拡大に注力
- EPC*8の現場に積極的に人を派遣、技術、経験、知識を蓄積し、更なる飛躍の布石とする
- 日本の排他的経済水域における商業化に備え、事業機会を模索



※1: 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他。

※2: Master Limited Partnership

※3: 動的定点保持システム

※4: Floating Storage and Offloading system

※5: Floating Production, Storage & Offloading System

※6: Floating Storage and Regasification Unit

※7: Floating liquefied natural gas

※8: 設計(Engineering)、資材調達(Procurement)、建造(Construction)

自動車物流

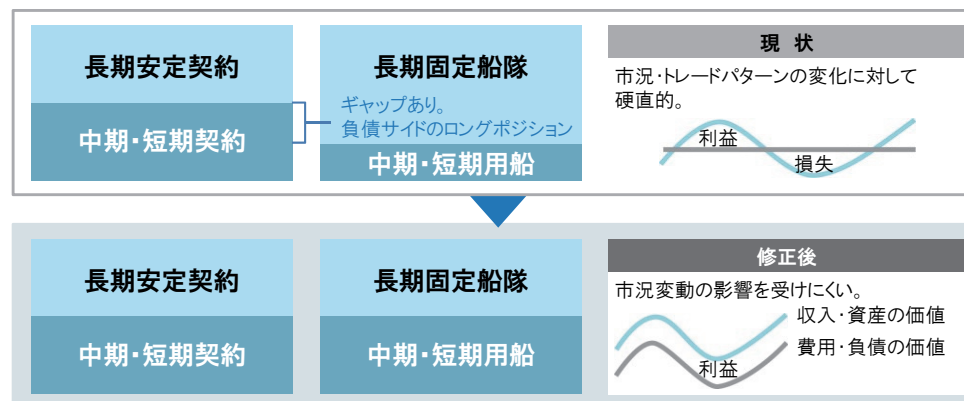
自動車メーカーの生産拠点海外シフトを物流でサポート。
主要ネットワークを拡大中。

2017年4月現在



ドライバルク輸送事業

収入サイドの契約形態(期間)と船隊サイドの保有形態(期間)のミスマッチを解消。
市況耐性の強化



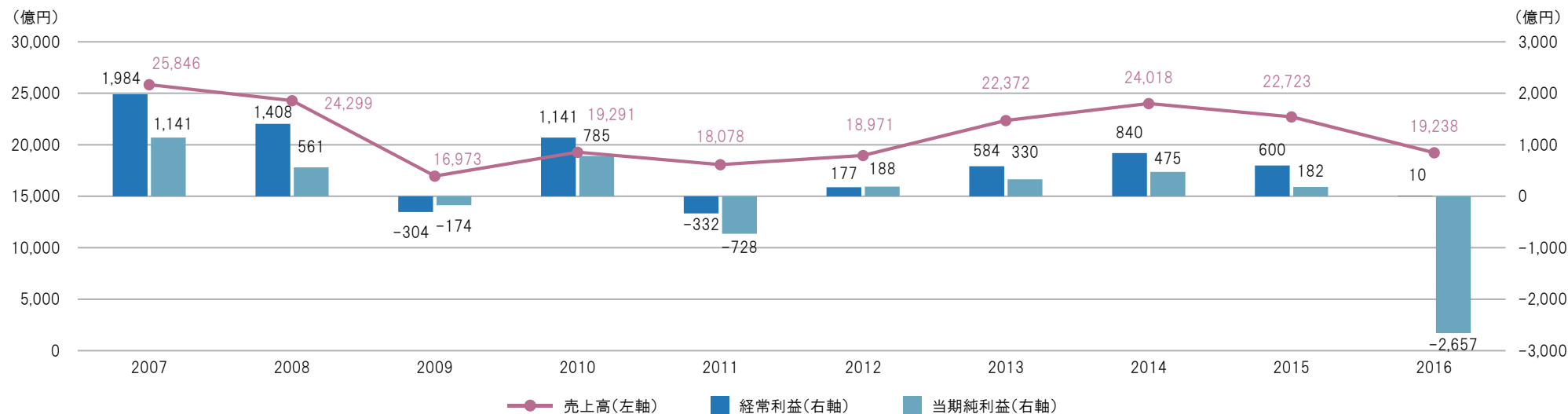
海洋事業・LNGのバリューチェーン

採掘からお客さまにお届けするまで一貫したサービスでビジネスを進化

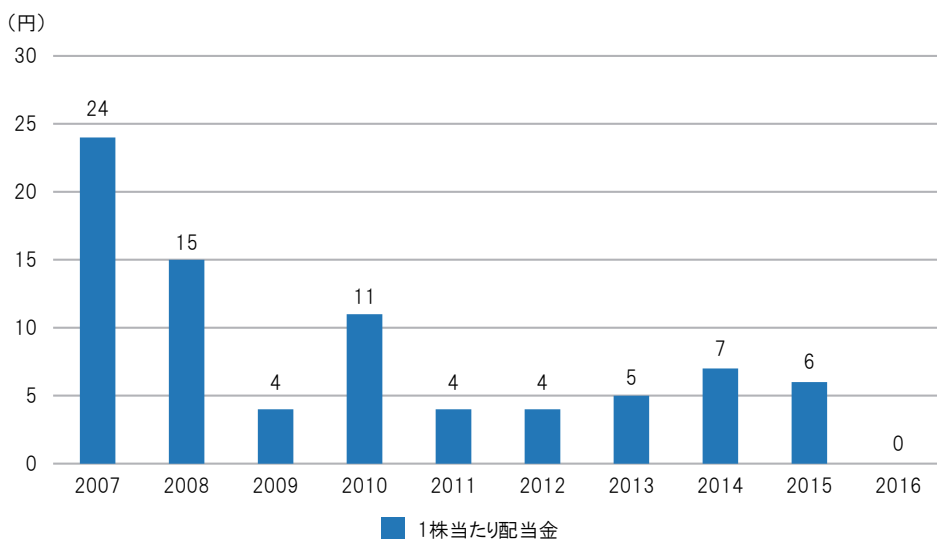


業績ハイライト

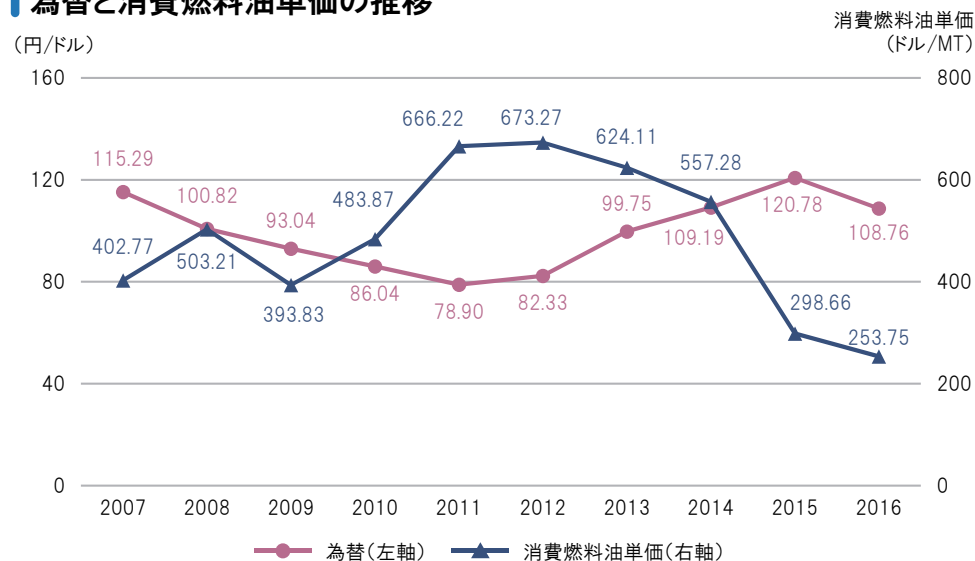
業績推移



1株当たり配当金の推移

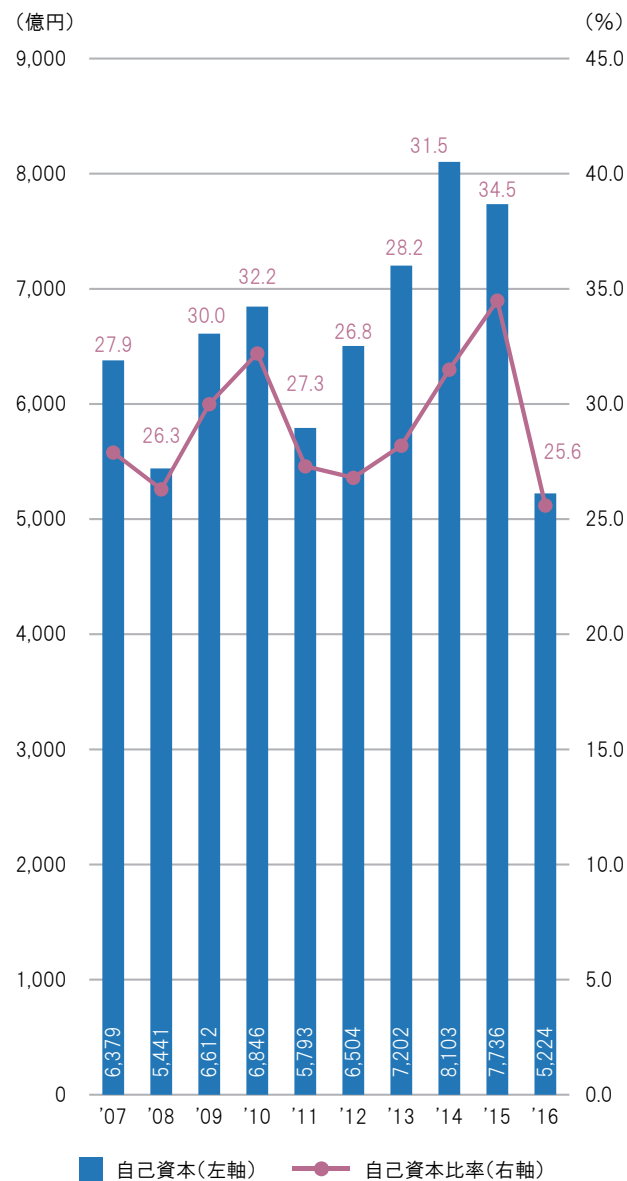


為替と消費燃料油単価の推移

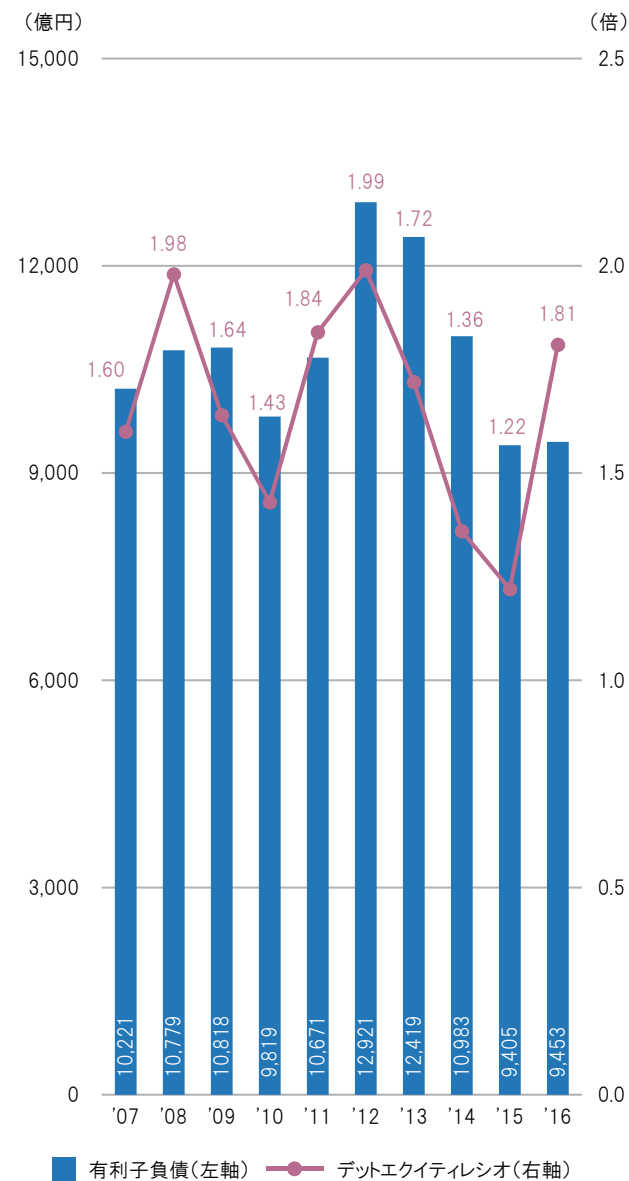


財務状況推移

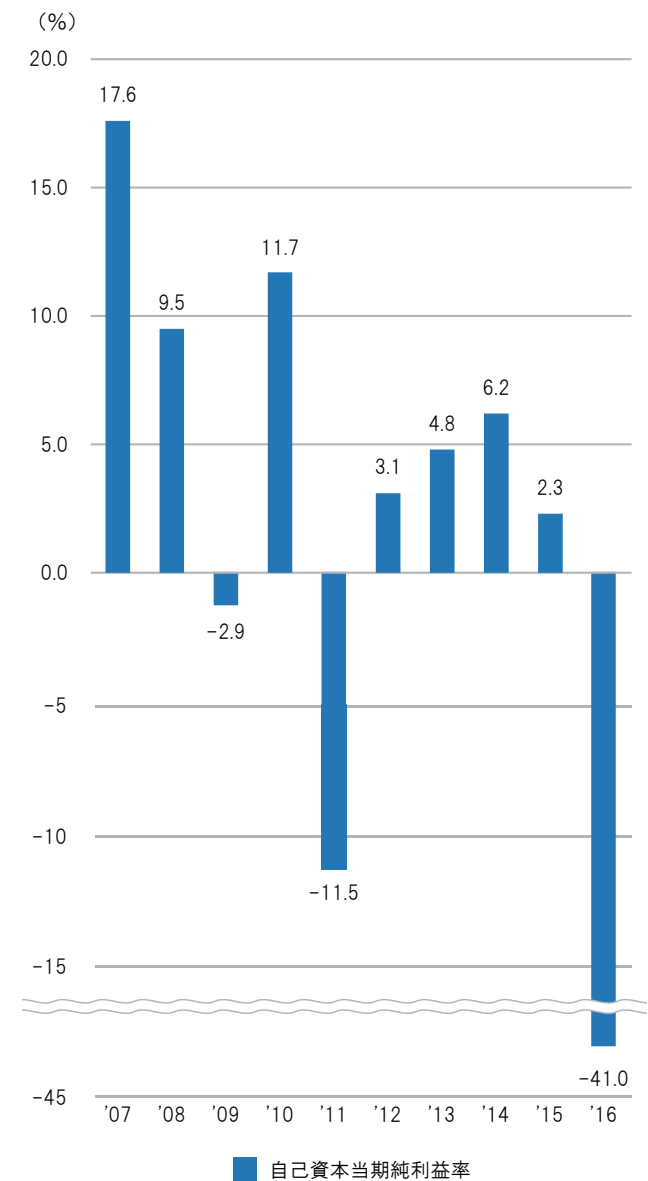
自己資本と自己資本比率



有利子負債とデットエクイティレシオ(DER)

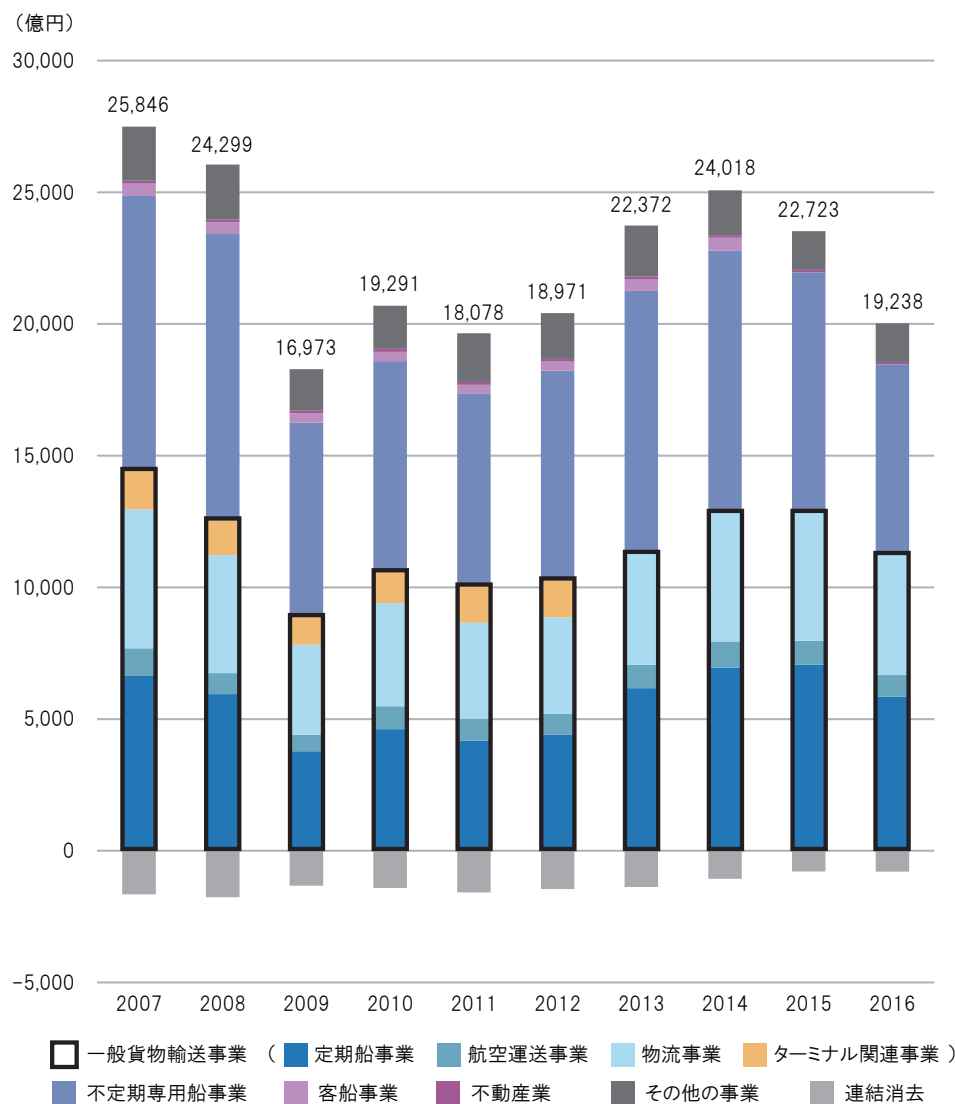


自己資本当期純利益率(ROE)

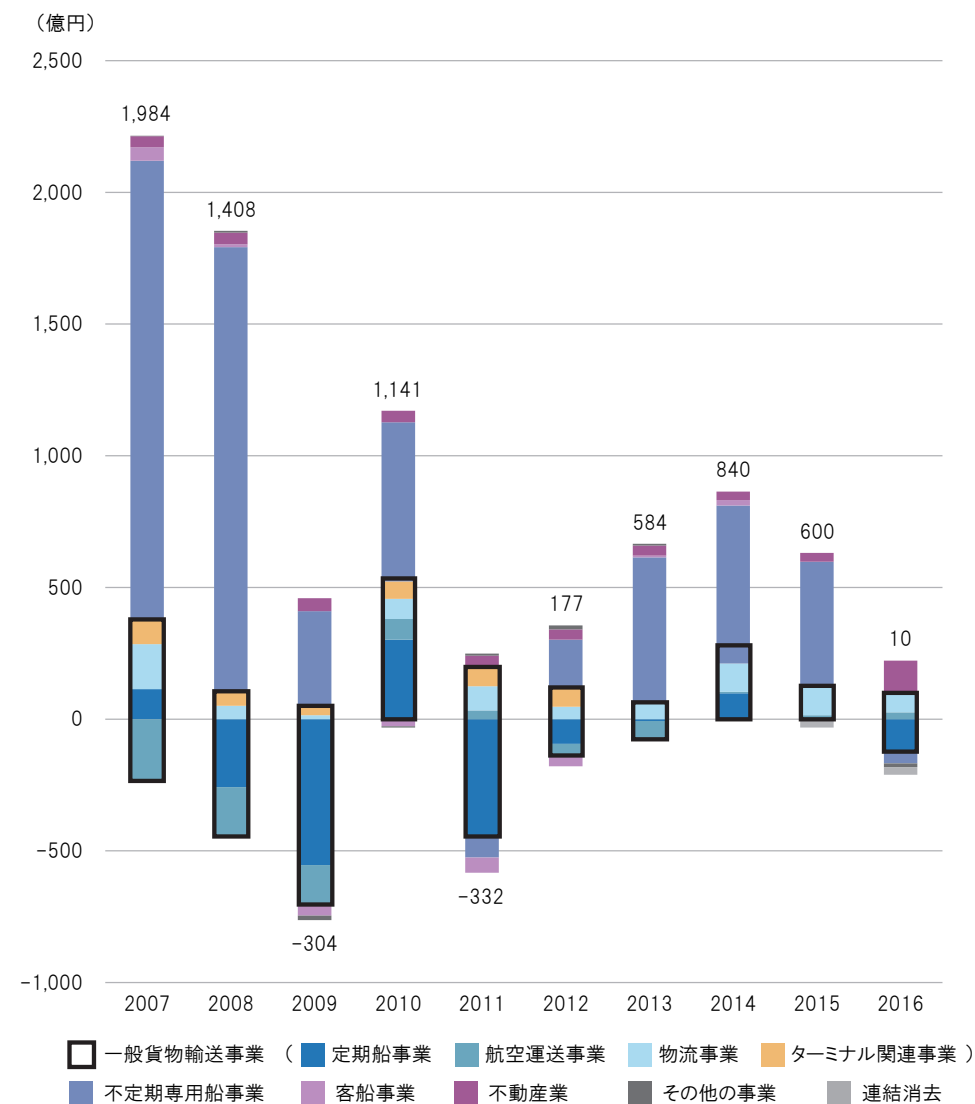


セグメント別業績推移

セグメント別売上高



セグメント別経常利益



備考1: 2013年度より「ターミナル関連事業」は「定期船事業」に含めて表示する方法に変更し、また一部の連結子会社の事業セグメントを「定期船事業」から「不定期専用船事業」に変更しています。

2: 2015年度より「客船事業」は「その他の事業」に含めて表示しております。

3: 事業区分変更前の数値はリセットしていません。

コンテナ船

フルコンテナ船オペレーター別運航船腹量

会社名		2016年末現在				2015年末現在			
		順位	隻数	TEU	シェア	順位	隻数	TEU	シェア
Maersk Line	デンマーク	1	600	3,071,164	15%	1	562	2,874,015	15%
MSC	スイス	2	456	2,788,808	14%	2	480	2,669,838	14%
CMA-CGM	フランス	3	419	2,102,318	11%	3	424	1,802,375	9%
COSCO※1	中国	4	275	1,569,617	8%	6	167	858,325	4%
Evergreen	台湾	5	189	996,366	5%	4	198	957,841	5%
Hapag-Lloyd	ドイツ	6	162	923,235	5%	5	170	910,415	5%
Hamburg-Süd	ドイツ	7	116	603,895	3%	9	123	611,993	3%
OOCL	香港	8	93	566,981	3%	11	105	558,256	3%
Yang Ming	台湾	9	97	562,974	3%	13	93	527,246	3%
UASC	中東湾岸6か国	10	58	556,305	3%	15	55	476,304	2%
商船三井	日本	11	80	503,043	3%	10	102	574,667	3%
日本郵船	日本	12	93	488,969	2%	14	96	483,747	2%
HMM	韓国	13	65	447,699	2%	17	56	385,827	2%
PIL	シンガポール	14	128	355,532	2%	19	134	344,287	2%
川崎汽船	日本	15	62	355,029	2%	16	72	407,515	2%
ZIM	イスラエル	16	64	294,893	1%	18	81	352,956	2%
Wan Hai	台湾	17	89	222,776	1%	20	91	203,475	1%
X-Press Feeders	シンガポール	18	86	132,890	1%	23	61	99,658	1%
KMTC	韓国	19	56	115,257	1%	21	65	113,254	1%
SITC	中国	20	73	95,815	0%	22	78	100,271	1%
CSCL※2	中国					7	128	725,129	4%
Hanjin※3	韓国					8	103	633,807	3%
APL※4	シンガポール					12	89	544,385	3%
上記の合計		-	3,261	16,753,566	86%	-	3,533	17,215,586	87%
その他		-	1,858	3,181,110	16%	-	1,681	2,475,118	13%
合計			5,119	19,934,676	100%		5,214	19,690,704	100%

出典:MDS, IHS-Fairplayより日本郵船集計

※1 新China Cosco Shipping (COSCOとCSCLが合併、コンテナ船事業は旧COSCO側に集約)

※2 旧CSCL (※1ご参照)

※3 Hanjinは2016年8月に法定管理に入り、2017年2月に破産宣告を受けた。

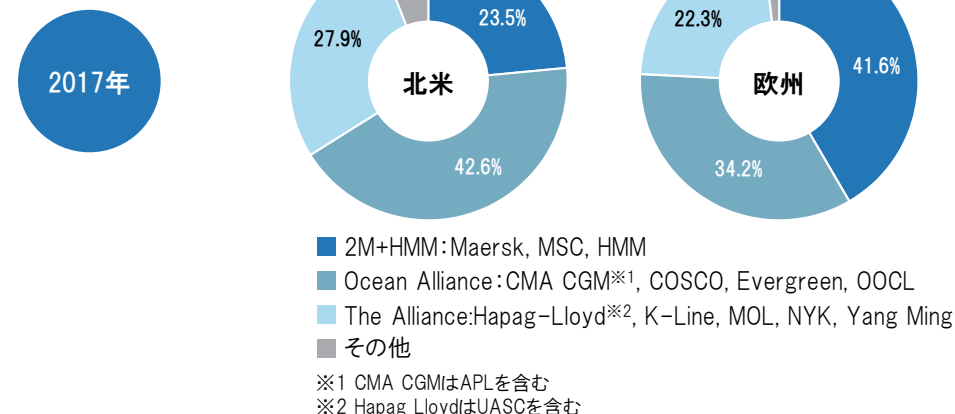
尚、MDSでは2016年12月末時点で10隻・63千TEUがHanjin運航船としてデータが残っている。

※4 NOL傘下のコンテナ船社APLはCMA CGMが吸収 (CMA CGMがNOLを買収)

基幹航路(北米・欧州)におけるメガキャリア/アライアンスのシェア

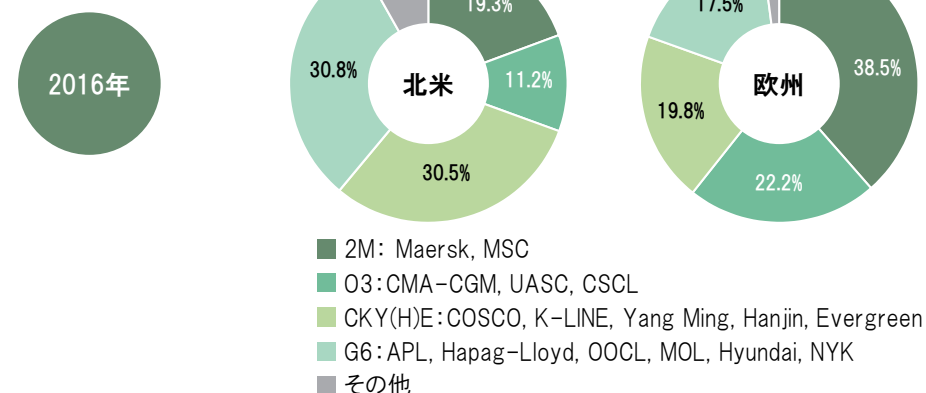
新アライアンス

航路別船腹量シェア(北米・欧州)



旧アライアンス

航路別船腹量シェア(北米・欧州)

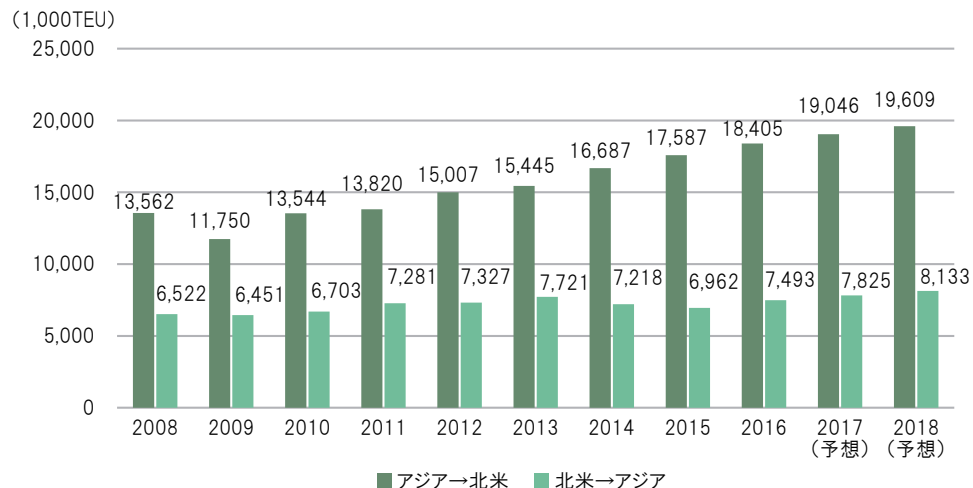


出典:MDS 2017年3月データ(2017年2月末時点)より日本郵船集計。

コンテナ船

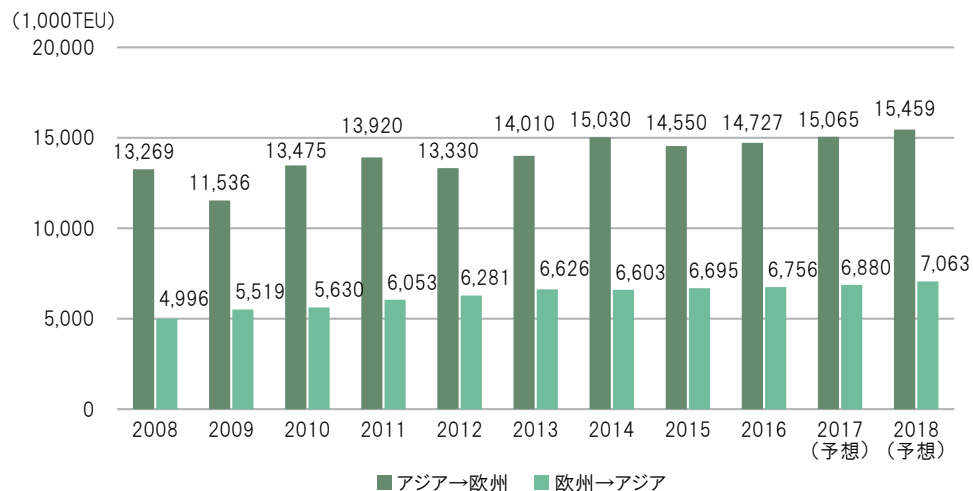
コンテナ荷動き

アジア↔北米荷動き



出典:Drewry Maritime Research

アジア↔欧州荷動き



出典:Drewry Maritime Research

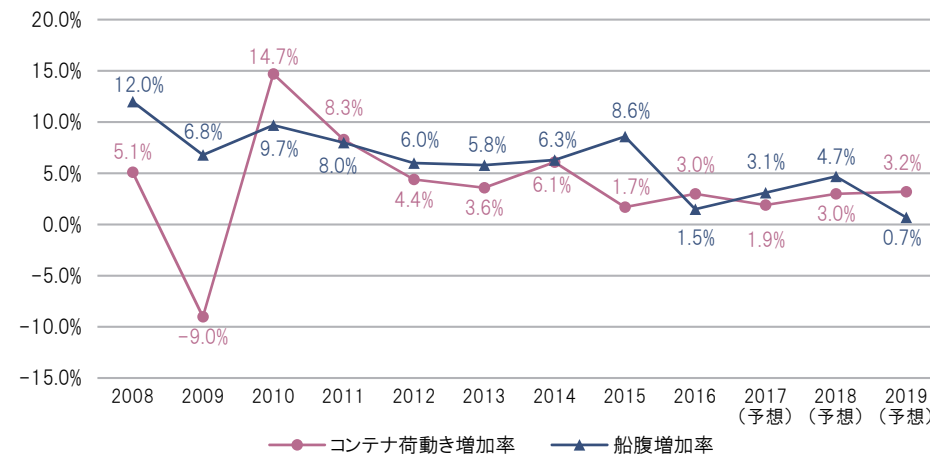
運賃推移

(1998年1月1日=1,000point)



出典:China (Export) Containerized Freight Index

需給推移(対前年比増減率)



出典:Drewry Maritime Research、2016を参考に日本郵船集計

ターミナル関連事業

世界のコンテナターミナル会社ランキング

(2015年)

ランキング	会社名	事業内容	取扱量(百万TEU)
1	Hutchison Port Holdings	ターミナル専業	81.0
2	APM Terminals	ターミナル専業	69.3
3	PSA International	ターミナル専業	63.8
4	COSCO Group	ターミナル専業	62.8
5	DP World	ターミナル専業	60.5
6	Terminal Investment Limited	ターミナル専業	36.2
7	CMHI	ターミナル専業	27.2
8	China Shipping Terminal Development	船社系	26.3
9	Eurogate	ターミナル専業	14.0
10	Hanjin	船社系	13.5
11	CMA CGM	船社系	11.3
12	SSA Marine / Carrix	ターミナル専業	10.6
13	Evergreen	船社系	9.5
14	ICTSI	ターミナル専業	7.8
15	日本郵船	船社系	7.3

出典: Drewry Global Container Terminal Operators 2016, Drewry Maritime Research

備考: 1. 資本10%未満の拠点は除いてあります。

2. ステバドアリング事業、バージ事業での取扱量は除いてあります。

3. 計算方法の違いにより、各ターミナル会社が発表している数字と本表には違いがあります。

4. 一部数字はDrewryによる予測値を含んでいます。

5. 事業内容はDrewryによる分類を参照しています。

6. COSCO GroupはCOSCO PacificとCOSCO Container Lineを含んでいます。

7. Hutchison Port Holdings の数値はHutchison Trustの取扱量を含んでいます。

日本郵船のコンテナターミナル取扱量及び拠点数(拠点単位)

ターミナル事業

(CY)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
取扱量(百万TEU)	6.6	7.3	8.7	9.1	9.2	12.0
拠点数(ターミナル)	14	14	15	15	15	16

ステバドアリング事業

(CY)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
取扱量(百万TEU)	3.3	3.6	3.5	3.6	3.6	4.9
拠点数(ターミナル)	17	17	17	17	17	16

備考: 拠点数は、展開するターミナル単位でカウントしています。

ターミナル拠点
(都市単位)

- コンテナターミナル・ステベ事業: 23港
- RORO船ステベ事業: 18港
- その他ターミナル・ステベ事業: 11港



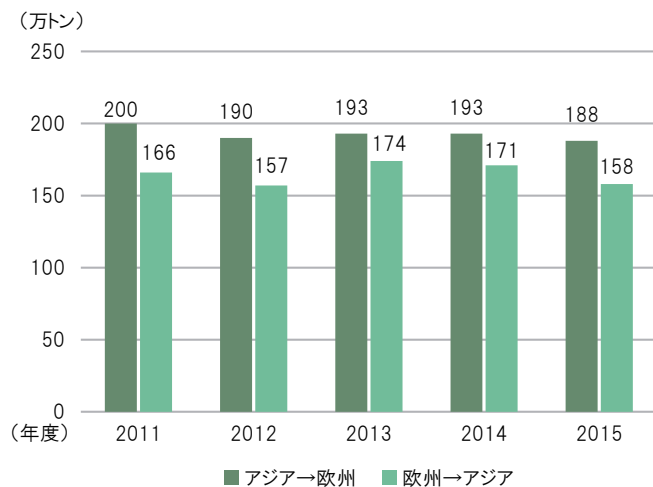
航空貨物

国際航空貨物輸送 オペレーターランキング

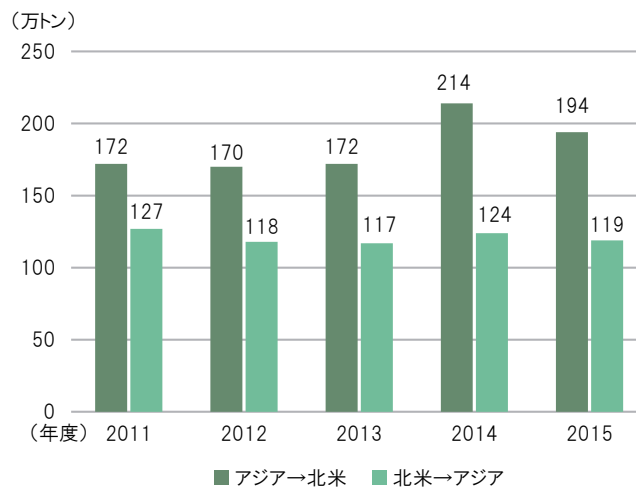
ランキング	航空会社名	実績（百万トンキロ）
1	エミレーツ航空	12,157
2	キャセイパシフィック航空	9,935
3	大韓航空	7,733
4	カタール航空	7,660
5	フェデラルエクスプレス	7,242
6	ルフトハンザドイツ航空	6,884
7	カーゴルックス航空	6,309
8	シンガポール航空	6,083
9	UPS航空	5,412
10	チャイナエアライン	5,343
...		
21	全日本空輸	3,324
...		
23	日本貨物航空(NCA)（日本郵船グループ）	2,941

出典:IATA 国際貨物輸送ランキング2015

アジア⇄北米、欧州 年間マーケット重量推移

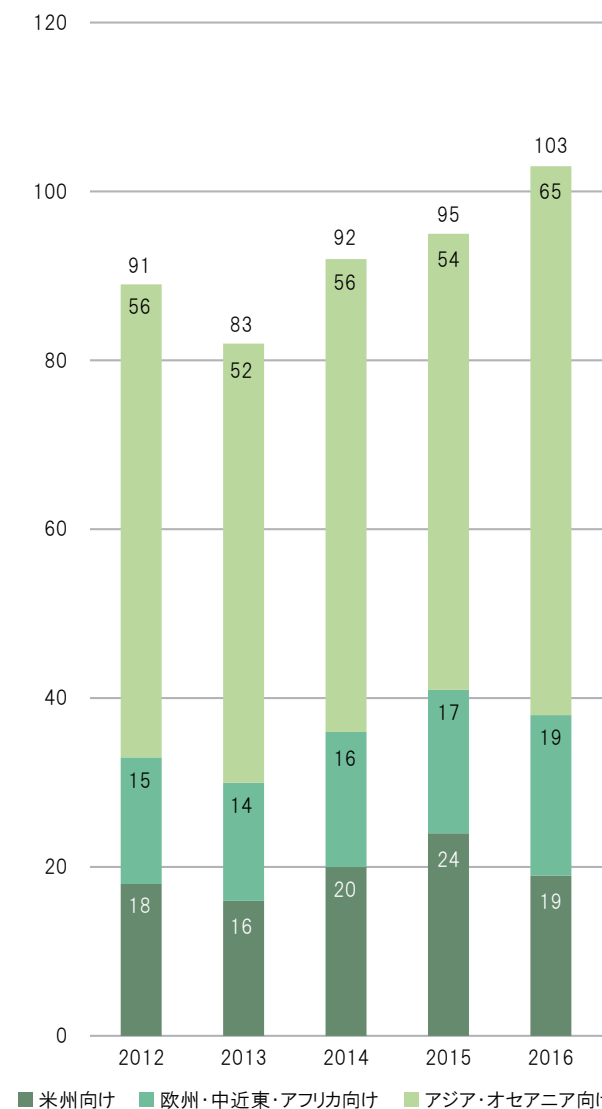


出典:Seabury Trade Databaseより日本郵船集計



日本発航空貨物 年間仕向地別重量推移

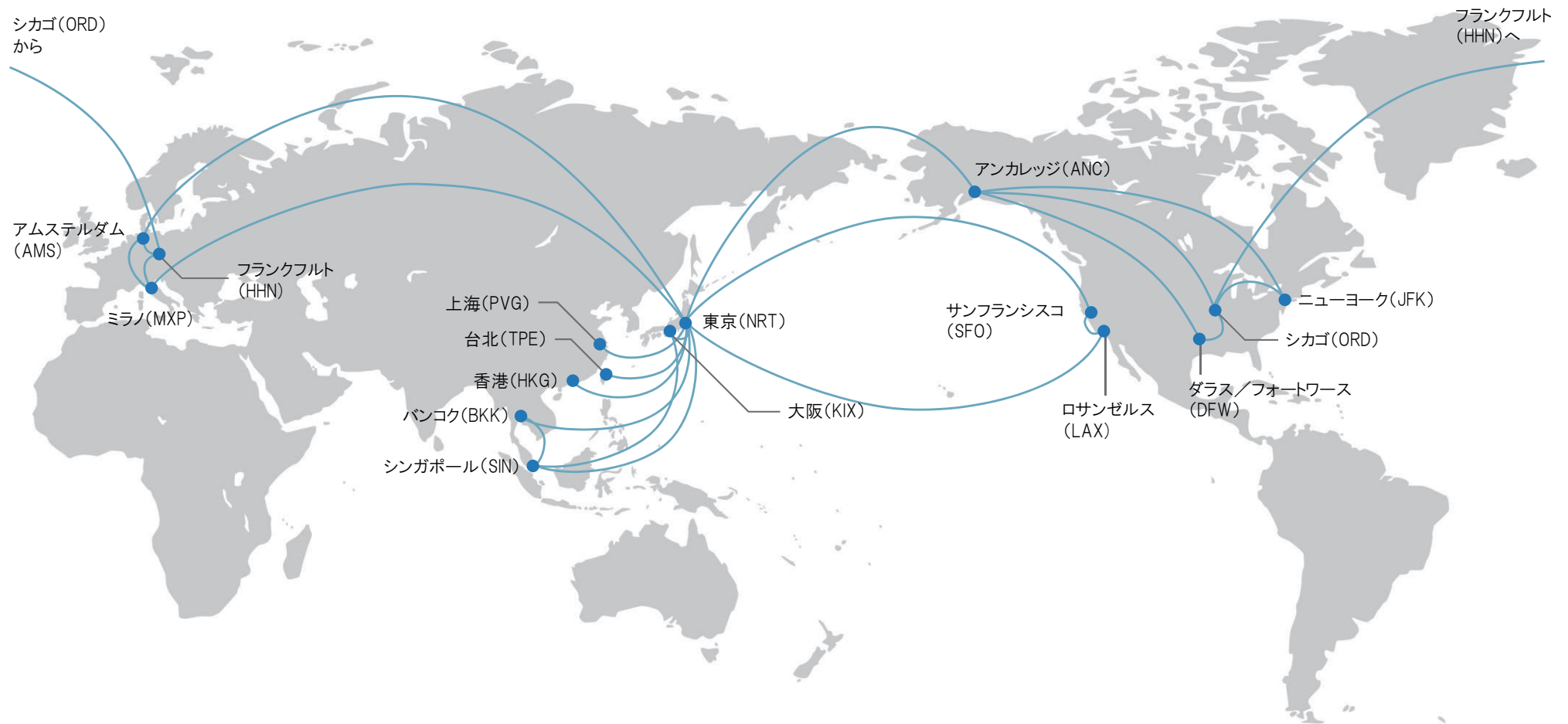
(万重量トン)



出典:JAF A実績より日本郵船集計

航空貨物

NCAサービスネットワーク



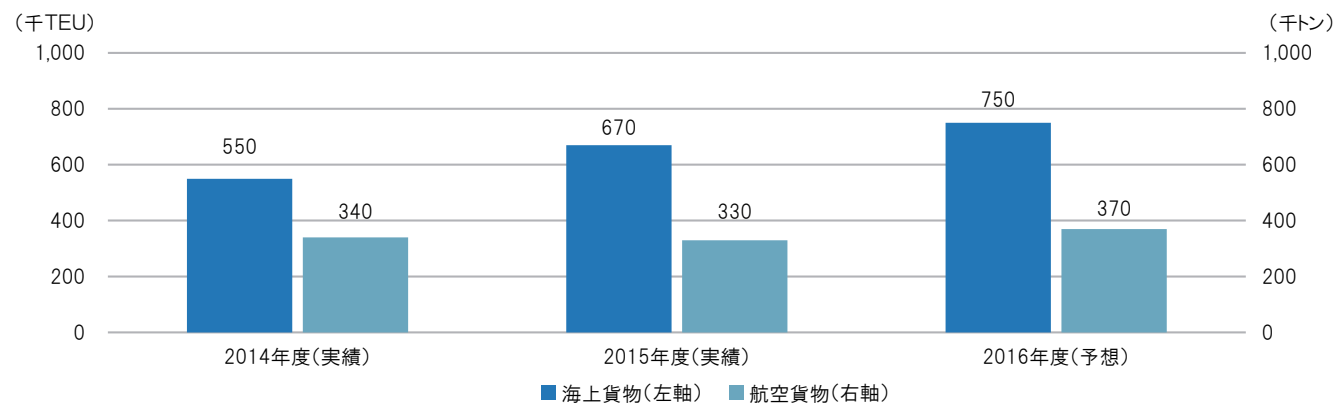
物流事業

世界の貨物フォワーダー取扱量比較
(2014年度)

会社名	海上貨物 (千TEU)	航空貨物 (千トン)
DHL Supply Chain & Global Forwarding	2,930	2,109
Kuehne & Nagel	3,820	1,250
DB Schenker	1,942	1,128
日本通運	855	711
Sinotrans	2,801	522
Expeditors International of Washington	1,043	872
Panalpina	1,593	836
UPS Supply Chain Solutions	615	935
DSV A/S	855	311
Hellman Worldwide Logistics	888	561
CEVA Logistics	642	451
SDV (Bolloré Group)	844	580
Geodis	677	299
DACHSER Intelligent Logistics	568	275
Agility	513	372
郵船ロジスティクス	547	344
Kerry Logistics	785	282
近鉄エクスプレス	463	457
C.H.Robinson	485	115
UTI Worldwide	512	353

出典: ARMSTRONG ASSOCIATES, INC. データより日本郵船作成

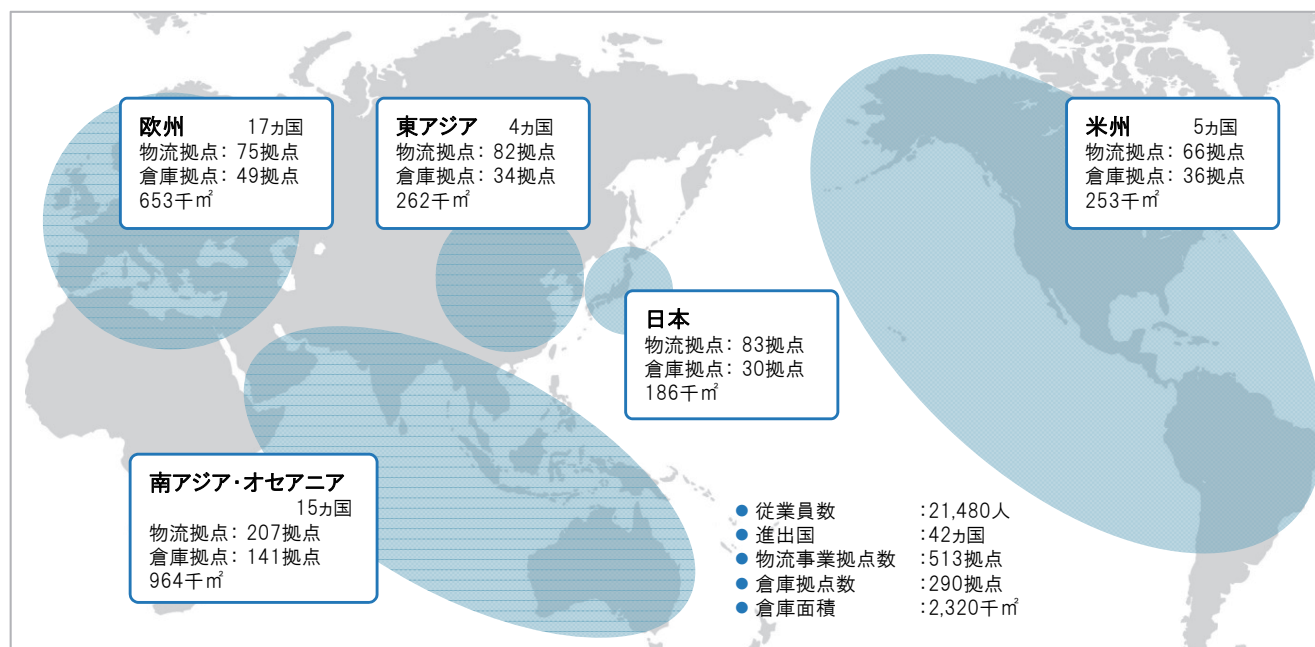
海上フォワーディング・航空フォワーディングの取扱推移



(2016年10月発表時点)

物流事業拠点

(2016年9月現在)



自動車船

世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング

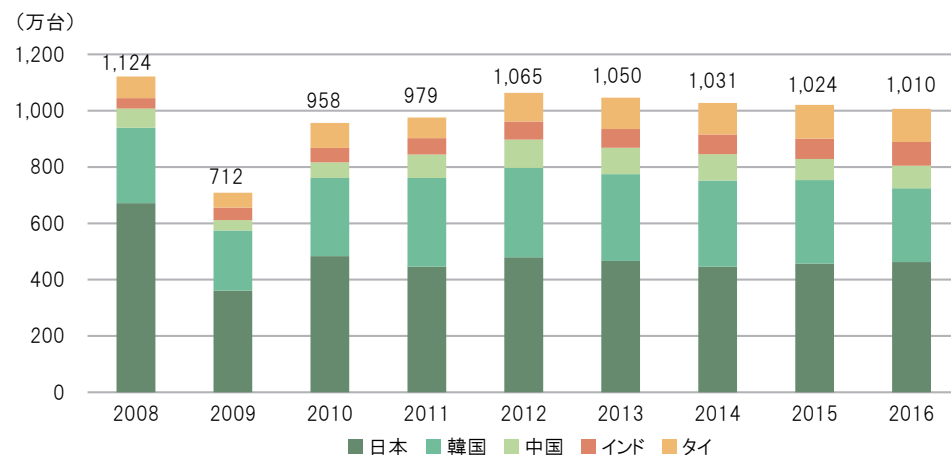
(2016年12月31日現在)

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

出典:Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2016"

備考:キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としております。

アジア主要国自動車輸出推移

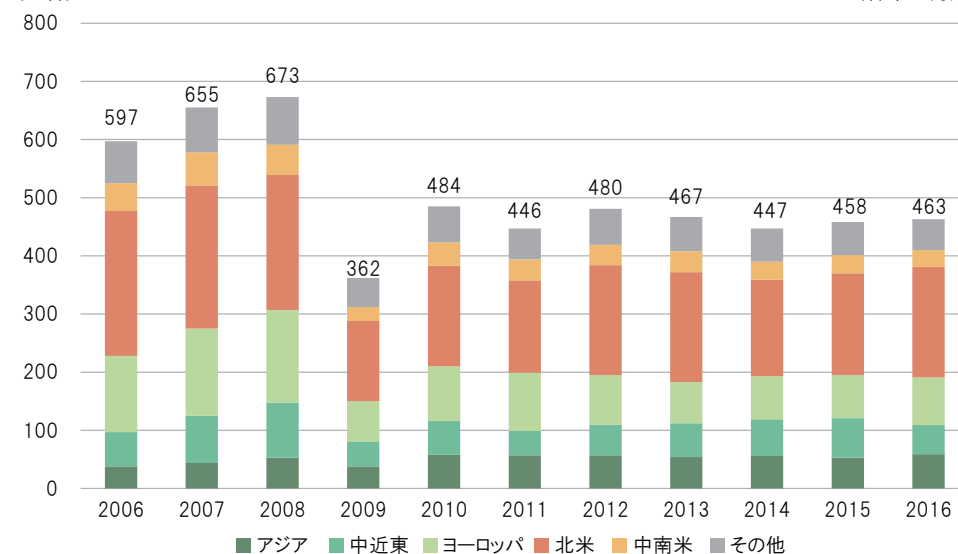


出典:各国自動車工業会

日本の自動車輸出推移(仕向地別)

(万台)

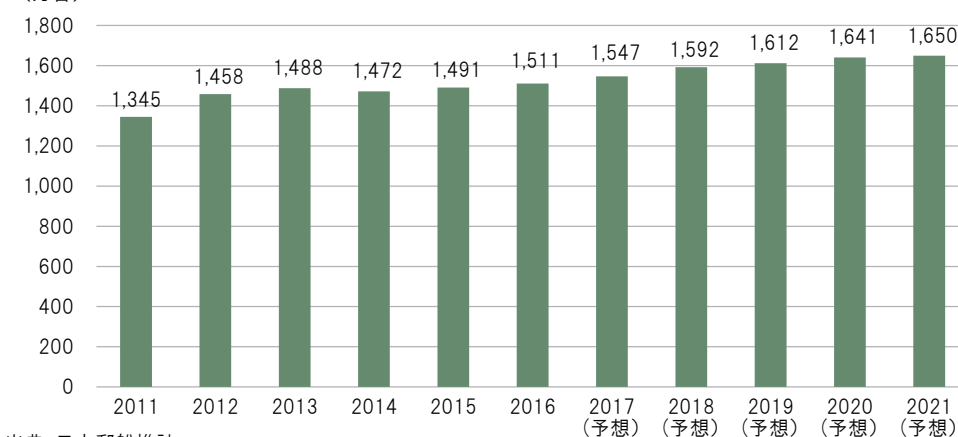
(各年12月期)



出典:日本自動車工業会

世界自動車荷動き台数(地域間荷動き)

(万台)



出典:日本郵船推計

ドライバルカー(撒積船)

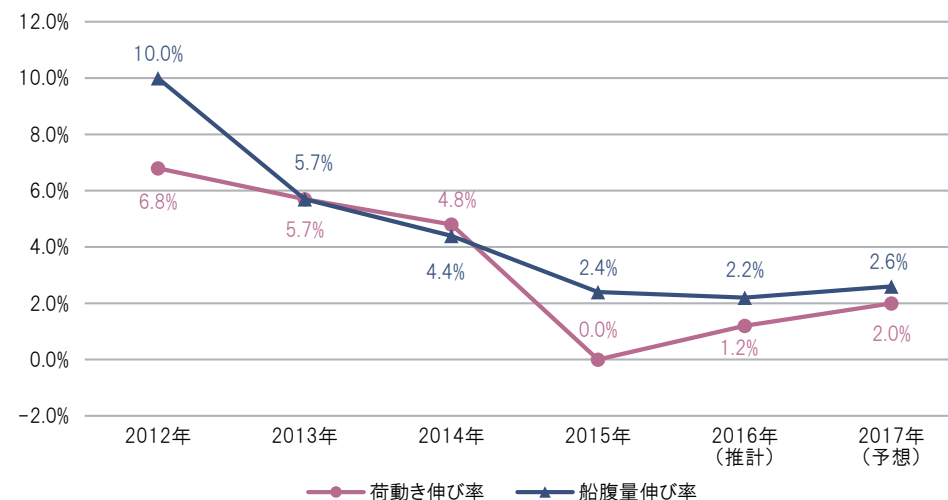
ドライバルカー船隊ランキング

(2017年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン(千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	29,854	332
2	日本郵船	17,315	185
3	川崎汽船	14,198	120
4	商船三井	12,021	107
5	Pacific Basin Shpg	3,782	97
6	Fredriksen Group	10,688	96
7	Imabari Shipbuilding	8,791	90
8	Mitsubishi Corp	7,158	89
9	China Merchants Grp	9,173	88
10	Wisdom Marine Group	4,302	88
11	日鮮海運	8,097	82
12	Oldendorff Carriers	7,288	79
13	Navios Group	7,336	72

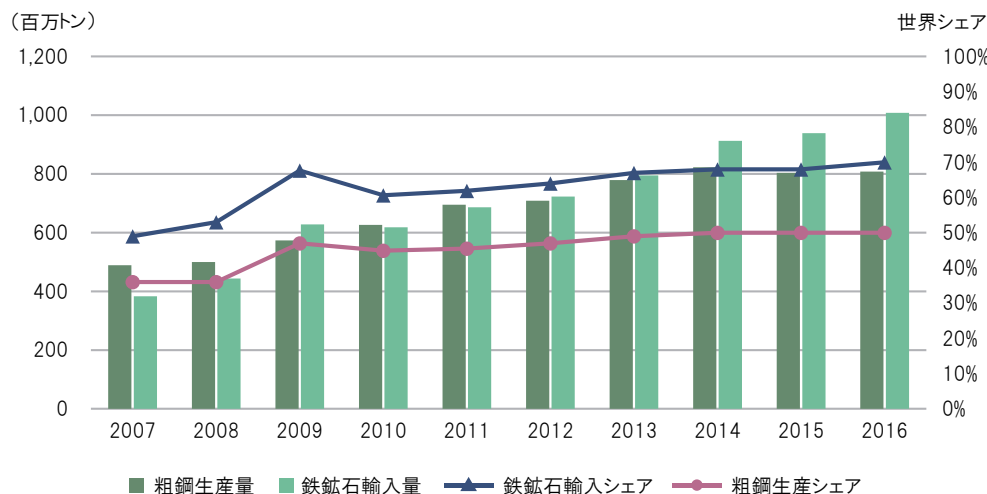
出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

荷動き量・船腹量伸び率推移



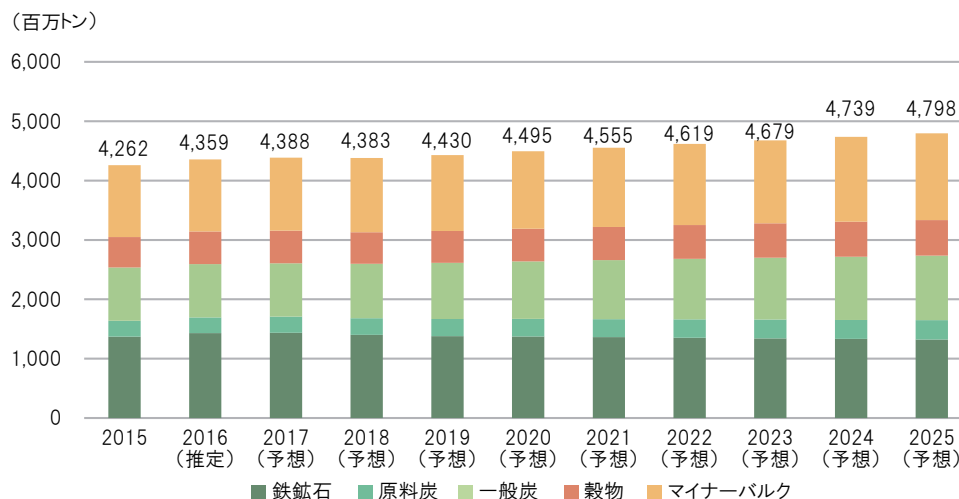
出典: Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2017)

中国の粗鋼生産量・鉄鉱石輸入量と世界シェア



出典: 粗鋼生産: World Steel Associationデータより日本郵船集計
鉄鉱石海上輸入量: Global Trade Atlasデータより日本郵船集計

ドライバルク海上荷動き量と見通し



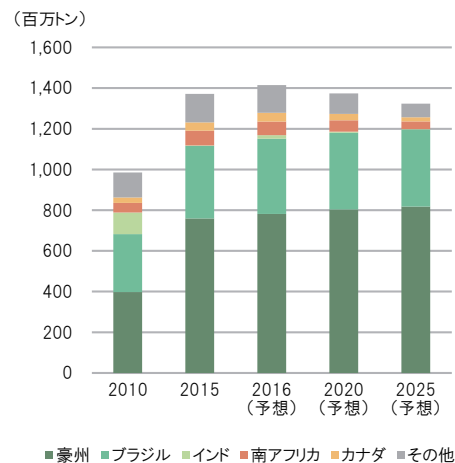
出典: 2016年以降日本郵船推計

ドライバルカー(撒積船)

各貨物毎の輸出と輸入の推移

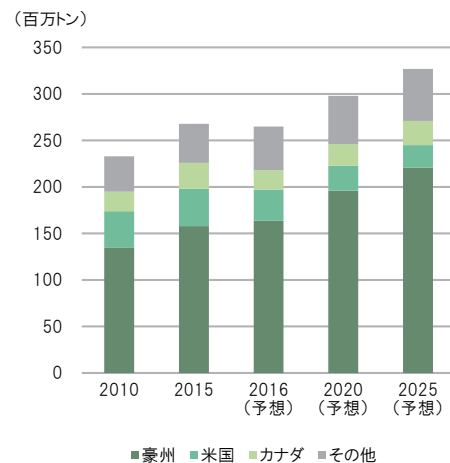
輸出

鉄鉱石海上荷動き

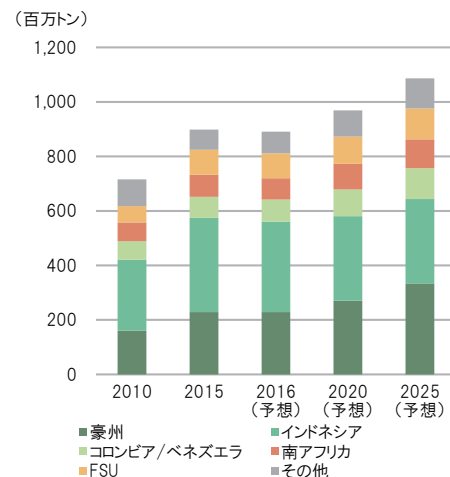


出典:日本郵船集計

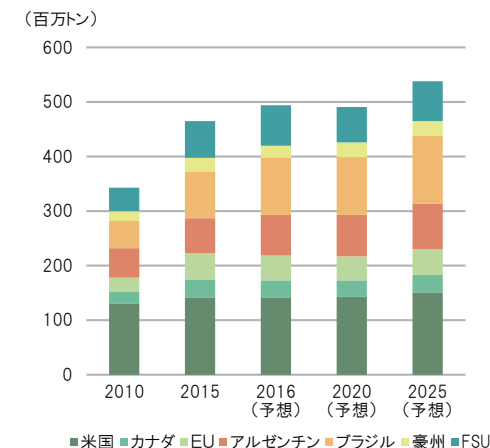
原料炭海上荷動き



一般炭海上荷動き



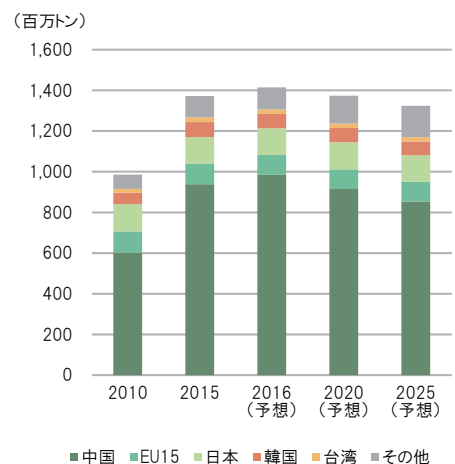
穀物海上荷動き



注:USDAより日本郵船推計

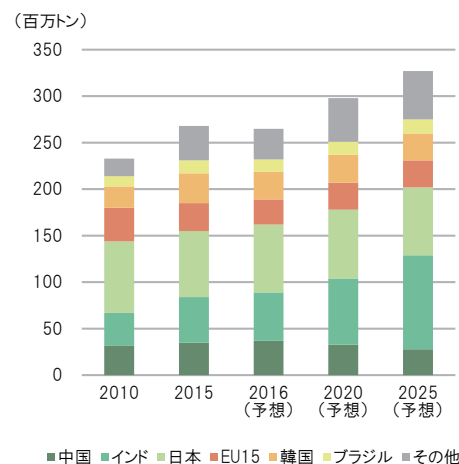
輸入

鉄鉱石海上荷動き

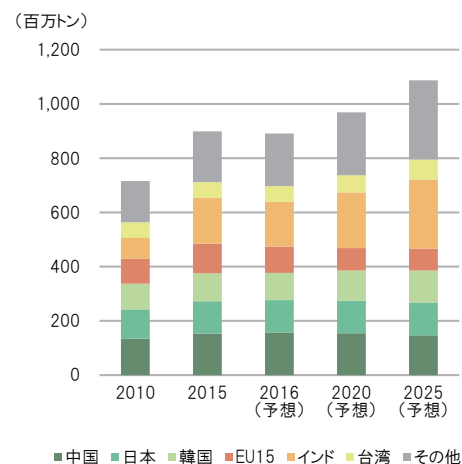


出典:日本郵船集計

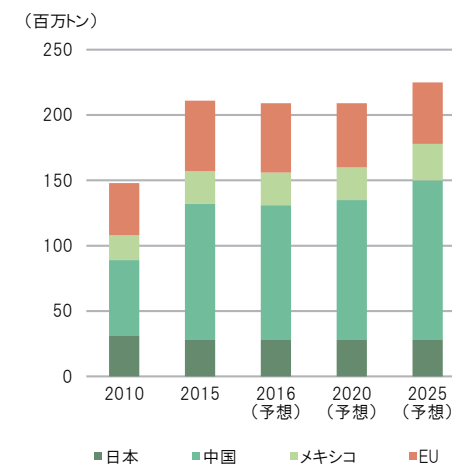
原料炭海上荷動き



一般炭海上荷動き



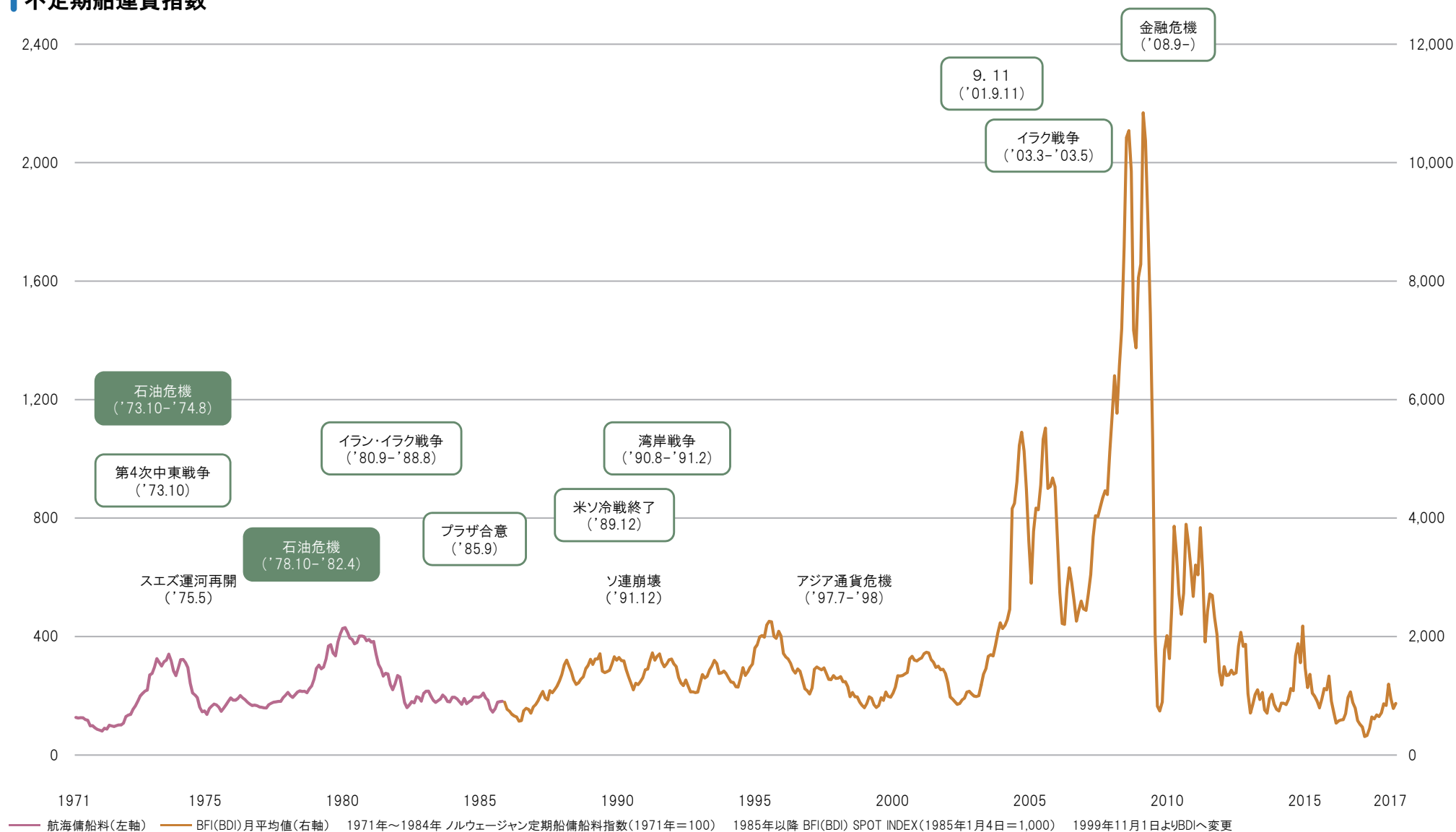
穀物海上荷動き



注:USDAより日本郵船推計

ドライバルカー(撒積船)

不定期船運賃指数



BDI:Baltic Dry Indexの略称。ばら積船の運賃指標

タンカー(油槽船)

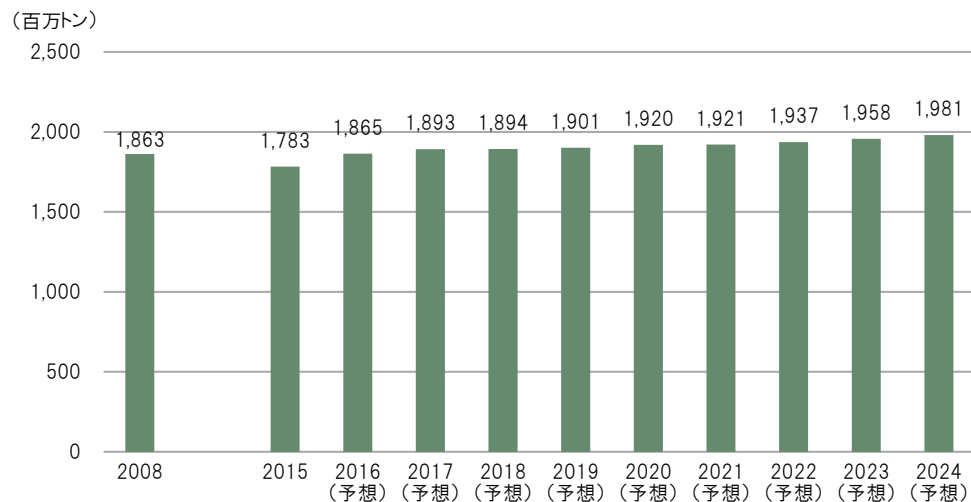
タンカー船隊ランキング

(2017年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン (千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	15,243	117
2	China Merchants Grp	14,608	93
3	NIOC	14,401	57
4	商船三井	14,266	146
5	Bahri	13,051	72
6	Teekay Corporation	12,927	98
7	Euronav NV	12,536	50
8	SCF Group	12,096	126
9	日本郵船	11,297	87
10	Angelicooussis Group	10,565	38
11	Petronas	9,711	76
12	Fredriksen Group	9,541	50
13	Gener8 Maritime	9,086	39
14	Dynacom Tankers Mngt	8,868	54
15	Ocean Tankers	8,048	85

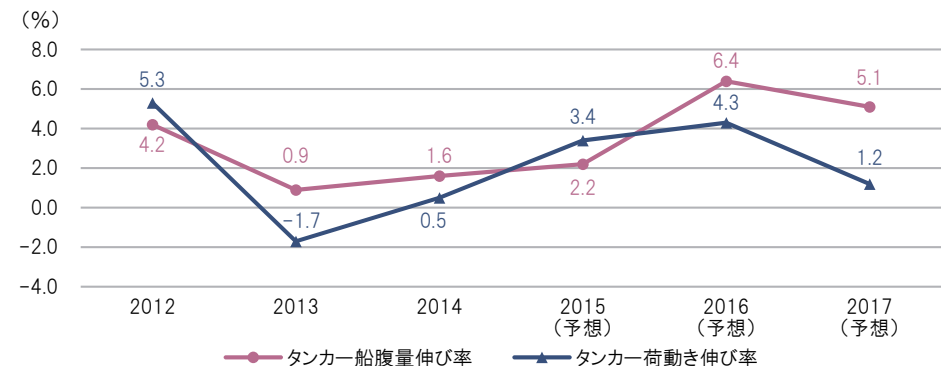
出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

原油海上荷動き量と見通し



出典: 通関統計・EIA資料などより日本郵船作成

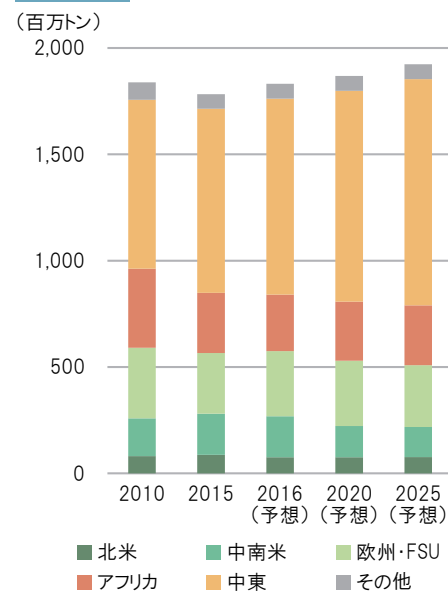
荷動き量・船腹量伸び率推移



出典: Clarkson Oil & Tanker Trades Outlook (February, 2016) より日本郵船作成

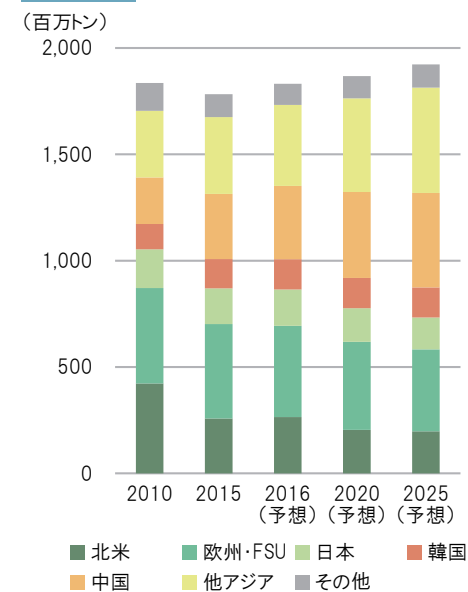
原油の輸出と輸入の推移

輸出



出典: 2015年はGTA社数値を集計、2016年以降は日本郵船推計

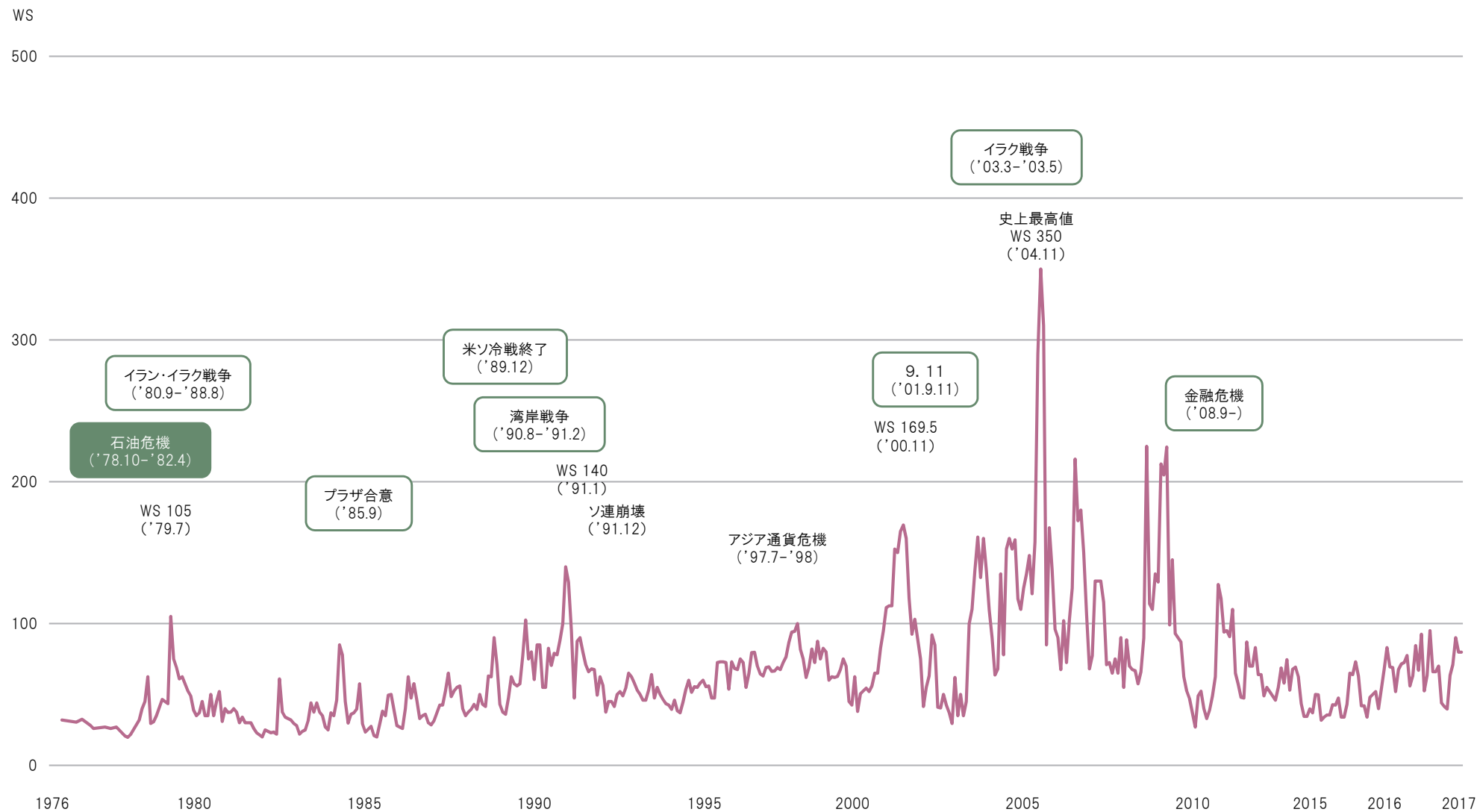
輸入



出典: 2015年はGTA社数値を集計、2016年以降は日本郵船推計

タンカー(油槽船)

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船

LNG船保有隻数比較

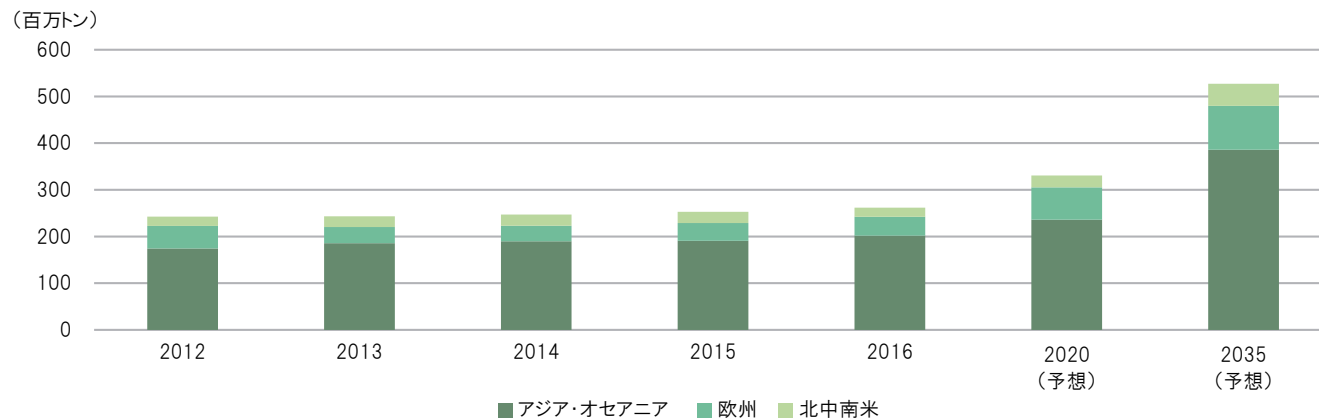
(2017年3月期中完工分まで)

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

(日本郵船調べ)

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

LNG 取引量と需要見通し



出典: IHS-CERA レポートを参考に日本郵船集計

LNG 供給国の変化

2016年LNG 輸出国ランク(mtpa)

順位	国名	mtpa	シェア (%)
1	カタール	80.8	29.9
2	オーストラリア	43.5	16.1
3	マレーシア	25.0	9.3
4	インドネシア	19.7	7.3
5	ナイジェリア	18.8	7.0
6	トリニダード・トバゴ	11.7	4.3
7	アルジェリア	11.7	4.3
8	ロシア	10.7	3.9
9	オマーン	8.7	3.2
10	バブアニューギニア	7.5	2.8
11	ブルネイ	6.7	2.5
12	アラブ首長国連邦	6.7	2.5
13	ノルウェー	4.5	1.7
14	アメリカ(大西洋)	4.4	1.6
15	ペルー	4.0	1.5
世界総輸出力		270.6	

2035年LNG 輸出国ランク(mtpa)(予想)

順位	国名	mtpa	シェア (%)
1	オーストラリア	109.5	20.3
2	アメリカ(大西洋)	79.4	14.7
3	カタール	72.3	13.4
4	モザンビーク	42.6	7.9
5	カナダ(太平洋)	37.5	7.0
6	マレーシア	29.0	5.4
7	インドネシア	25.0	4.6
8	ナイジェリア	24.6	4.6
9	アメリカ(太平洋)	16.0	3.0
10	ロシア(大西洋)	15.5	2.9
11	ロシア(太平洋)	13.5	2.5
12	バブアニューギニア	13.0	2.4
13	イラン	10.1	1.9
14	アンゴラ	9.8	1.8
15	タンザニア	9.4	1.7
世界総輸出力		539.8	

出典: IHS-CERA レポートを参考に日本郵船集計

環境への取り組み

長期ビジョン:2050年までの世界の温室効果ガス排出半減に貢献

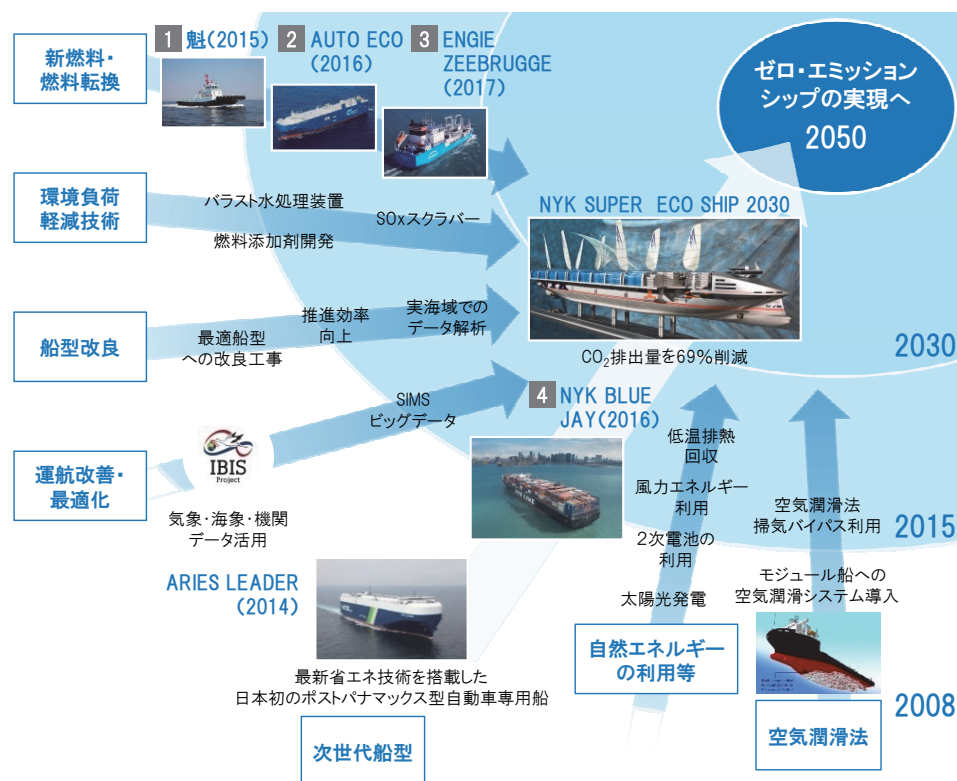
当社CO₂削減目標

2018年度までに2010年度比燃料消費効率15%向上
⇒11.4%の向上達成(2016年度末時点)

未来に向けた省エネルギー船の開発

未来のコンセプトシップ「NYK Super Eco Ship 2030」の搭載技術の実現に向け、「次世代船型」、「LNG燃料転換への取り組み」、「運航データを活用した船型改良」を主軸と位置づけ開発を進めています。

環境対応船の技術ロードマップ



LNG燃料転換への取り組み

- 船舶に使用する燃料を重油から液化天然ガス(LNG)へ転換することで、CO₂排出量を約30%、NOx排出量を約80%、SOxは100%削減することが可能になります。
- 2016年6月より「横浜港LNGバンカリング拠点整備方策検討会」に参画しました。
- ENGIE SA社・三菱商事株式会社・FLUXYS Sa社と共同でLNG燃料の供給・販売に関する全世界ブランドとなるGas4Seaを立ち上げ、ベルギー・Zeebrugge港を拠点とした事業を開始しました。

環境フラッグシップ

1 国内初 LNG燃料タグボート「魁」(2015年竣工)

日本初のLNG燃料船となる本船は、船舶の燃料としてのLNGの有効性を検証し、LNG燃料という新たな事業分野を切りひらくフラッグシップとして期待されています。

2 世界初 LNG燃料自動車専用船「AUTO ECO」(2016年竣工)

重油とLNGに対応したDual Fuelエンジンを搭載し、燃料に含まれる硫黄分の上限規制が厳しい北海・バルト海などのECA海域へ投入され、United European Car Carriers社 (UECC、本社:ノルウェー・オスロ)が姉妹船の「AUTO ENERGY」とあわせて2隻運航しています。

3 世界初 LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」(2017年2月竣工)

北海・バルト海を航行するLNG燃料船への燃料供給を行います。「AUTO ECO」及び「AUTO ENERGY」もその対象となっています。

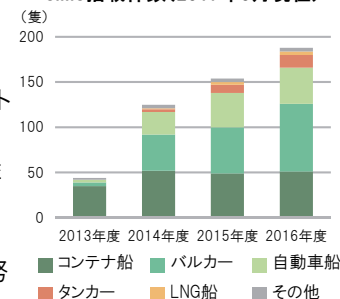
4 14,000TEU型コンテナ船「NYK BLUE JAY」(2016年竣工)

機関室スペースを最小に抑えることで積載効率を一層高めた船型を採用し、世界初Dual Ratingシステムを装備しています。高速運航と低速運航両方でCO₂排出量及び燃料消費量を大幅に抑え、業界最高水準の省エネ運航を可能としました。20,000TEU型の超大型船と比べても遜色ない環境性能を実現しています。

ビッグデータ活用により、最適運航を追求

当社では航海中の本船の航海・機関情報などのビッグデータを活用した安全・省エネ運航に取り組んでいます。ビッグデータ活用の基盤となっているのが船舶パフォーマンスマネジメントシステム「SIMS」です。本システムの導入により、本船の船速や燃費に関するパフォーマンス、天候などの正確な状況把握に基づく、より効率的な運航や配船が可能となりました。今後も、船種ごとのニーズに合わせた運航管理のインフラとして、本システムの技術改良およびデータ解析技術の向上に努め、その活用範囲を広げていきます。

SIMS搭載件数(2017年3月現在)



安全運航推進活動

PLAN

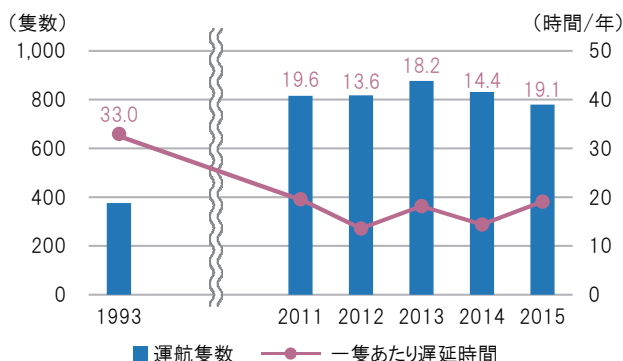
安全推進体制

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、年間目標や活動方針を決定しています。

遅延時間で安全を計る

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。

一隻あたり遅延時間の推移



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、緊急対応のためのネットワークERN*1を構築しています。

DO

安全キャンペーン

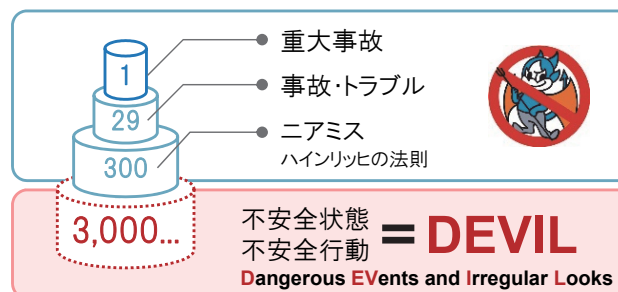
夏季・冬季にそれぞれ「リメンバー中ノ瀬*2」、「SAIL ON SAFETY*3」と称する安全キャンペーンを実施しています。

事故対策訓練

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。

ニアミス3000活動

ニアミス3000活動は、ハインリッヒの法則*4に基づいて、事故を未然に防ぐことを目的とした本船主体の活動です。当社では、ヒヤリハットのレベルから、さらに裾野を広げ、見過ごしがちな事故の予兆である事象まで対象とし、初期の段階で事故の芽を摘み取る「DEVIL Hunting! *5」活動として、2006年から当社グループの枠を超え、パートナーである船主や船舶管理会社にも展開しています。



ニアミス報告件数 (件)

2012年	2013年	2014年	2015年
60,150	56,655	55,633	57,483

POWER+

インハウスの船舶管理会社であるNYK Shipmanagementでは「POWER+」と呼ばれる「乗組員の姿勢と意識改革」に基づいた安全活動に取り組んでいます。

この取組みは国土交通省の2015年度船員安全取組大賞を受賞しました。



CHECK

NAV9000



運航船舶の安全確保と環境保護の責任を果たすため、1998年から当社グループ独自の安全運航管理システム「NAV9000」を導入しています。自社船・傭船にかかわらず、船舶や船主、船舶管理会社に安全運航に関する事項を開示し、遵守を求めています。

NAV9000監査件数の内訳(2012～2015年)

	2012年	2013年	2014年	2015年
本船監査数(隻)	292	317	303	300
会社監査数(社)	35	35	31	30

ACT

トラブルの原因究明と目標に向けた改善

事故情報を再発防止につなげるため、事故発生直後に速報を運航船に周知し、原因究明の後に再発防止策を決定、「Safety Bulletin*6」等で運航船へ防止策の実施指示を行っています。NAV9000監査にて指摘した事項については、船舶や船主、船舶管理会社に対し改善を求め、船舶の安全運航を継続できるよう働きかけています。

脚注:

※1: ERN Emergency Response Network. 万が一、世界のどこかの海域で事故・トラブルが発生した場合に迅速に対応し、被害を最小限に抑えられるよう、世界4拠点体制で構築・整備している緊急対応のためのネットワーク

※2: リメンバー中ノ瀬 1997年東京湾中ノ瀬で起きたVLCC(大型タンカー)“DIAMOND GRACE”の油濁事故の教訓を風化させないため、事故があった7月に毎年実施

※3: SAIL ON SAFETY 冬季荒天対策を主目的とし、毎年12月、1月の2ヶ月間実施

※4: ハインリッヒの法則 1件の重大事故の背景には、29件の軽微な事故と300件のニアミス体験が存在するという労災事故に関する法則

※5: DEVIL Hunting! DEVILはDangerous Events and Irregular Looks (不安全行動や不安全状態)の略。重大事故には至らないように、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

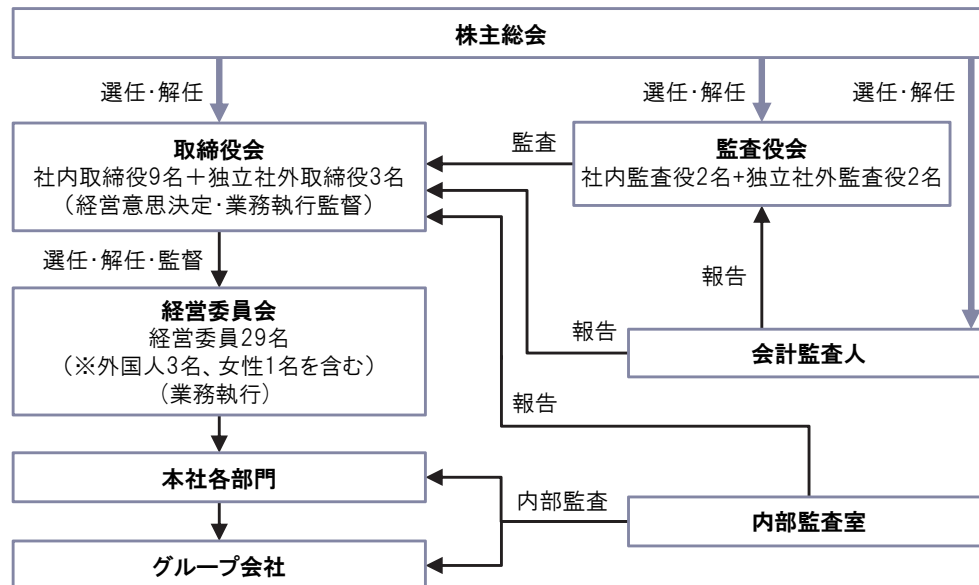
※6: Safety Bulletin 海賊・テロに関する情報や航行関連情報のほか、発生した事故・トラブルの原因と再発防止策を全運航船に周知・指示するための安全情報誌

コーポレートガバナンス

当社のコーポレートガバナンス

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	FY2015:13名 (うち社外2名)	FY2016:12名 (うち社外3名)	FY2017(候補):11名 (うち社外3名)(予定)
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(経営委員)		
取締役数のスリム化	2005年:17名	2016年:12名	2017年(候補):11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	取締役・経営委員(社外取締役、国内非居住者の経営委員などは除く)を対象に、新たに中期経営計画・期初の連結業績予想の達成度及び前年度実績比較等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型の株式報酬制度を導入(2016年6月)		
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体制図(2017年4月現在)



業績連動型株式報酬制度の導入

- 役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。)を採用しました。
- BIP信託とは、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブプランであり、BIP信託によりあらかじめ株式市場から取得した当社株式を、業績目標の達成度等に応じて一定期間経過後に交付します。
- これまで金銭支給していた基本報酬の一部を減額し、目標通り業績を達成した場合、社長・会長の場合は基本報酬と株式報酬の割合がおおよそ5:5、その他の業務執行取締役の場合はおおよそ6:4となるように設定しました。
- 対象者：当社の取締役及び経営委員(社外取締役及び国内非居住、外国籍、又は上場子会社の取締役である経営委員を除く。)
- 対象期間：平成29年3月末日で終了する事業年度から平成31年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度(信託期間の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度)
- 業績達成条件の内容：毎年の役位並びに中期経営計画達成度、各年度の事業予算に基づく期初の連結業績予想達成度及び前年度実績比較に基づき変動
業績連動指標として、連結売上高・連結営業利益・連結経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益、EBITDA及びROEを使用。業績により変動する幅は0~150%
- 当社株式は株式市場から取得予定のため、希薄化は生じません。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置

1. 設置の目的

当社は、従前より役員の指名及び報酬につき代表取締役社長が独立社外取締役に事前相談し適切な関与と助言を得ておりましたが、2016年10月1日より、コーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会機能の透明性の確保のため、代表取締役社長の諮問に基づき、取締役等の指名及び報酬に関わる重要な事項を協議し助言を得る機関として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置することといたしました。

2. 各委員会における諮問事項

(指名諮問委員会)

- 取締役の選任及び解任に関する事項
- 取締役社長の選任及び解任並びにその後継者プランに関する事項
- 代表取締役の選任及び解任に関する事項
- 独立役員の独立性の基準に関する事項
- 経営委員の選任及び解任に関する事項

(報酬諮問委員会)

- 取締役及び経営委員の報酬に係る方針・手続に係る事項
- 取締役及び経営委員の報酬の内容に関する事項

3. 各委員会の構成

委員長：代表取締役会長

委員：代表取締役社長、独立社外取締役3名

※2016年10月1日現在、過半数が独立社外取締役となる構成となっています。

外部ステークホルダーの評価

「Dow Jones Sustainability Index」に
継続選定

DJSI※の選定銘柄は、詳細な調査に基づき経済・環境・社会的側面を考慮し、持続可能性の観点から一定水準以上の企業が評価選定されたものです。

※ DJSI: 米国の指標会社 S&P Dow Jones Indices社とCSR調査・格付けを行うRobeco SAM社(スイス)による株式指標。

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

「FTSE4Good Index」に
14年連続で継続選定

FTSE4Good Index※はDJSIと共に社会的責任投資(SRI)の代表的な指標として、企業の持続可能性に関心を持つ投資家の重要な投資選択基準となっています。

※ FTSE4Good Index: 英国のFTSEグループ(英国Financial Times社とロンドン証券取引所の合資会社)による株式指標。

「MS-SRI」
日本企業150銘柄を選定する日本初のSRI
株価指数に2004年より継続選定

モーニングスター社のMS-SRI に2004年より継続採用されています。

「MSCI Global Sustainability Indexes」に
継続選定

社会的責任投資(SRI)の株価指標として世界的に認知度の高い「MSCI グローバル・サステナビリティ・インデックス(MSCI Global Sustainability Indexes)」の構成銘柄に選定されました。MSCI Global Sustainability Indexesは、米国のMSCI社が開発したインデックスで、特にESGに優れた企業を選定したものです。

フランスの港湾当局より「Best Green
Shipping Line HAROPA -ESI2015」を受賞

フランスのHAROPA港湾当局(ル・アーヴル港、ルーアン港、パリ港が共同で管理運営)より4年連続で「ESIアワード」を受賞しました。邦船社では唯一の受賞となります。

※ 「ESI (Environmental Ship Index)」は、船舶から排出されるNOxやSoxに関わるデータを基に、船舶の運航が環境に与える影響度を測る指標。HAROPA港湾当局は、自ら管理運営する3港への寄港船に対して、高いスコアを収めた船会社10社に対し2012年以降毎年「ESIアワード」を授与している。

「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」
に認定

保険者と連携して優良な健康経営※を実践している大規模法人を顕彰する制度である「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に海運業界で唯一認定されました。

※ 企業などが従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。NPO法人健康経営研究会の登録商標。



「攻めのIT経営銘柄」

東京証券取引所と経済産業省が共同で選定する「攻めのIT経営銘柄2016」に海運業で初めて選出されました。当社のITへの積極的な取り組みおよびIT政策の立案と執行について適正なガバナンスを確保している社内体制が高く評価されました。



創業からの歴史

会社沿革

1885(明治18)年	郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の合併により、日本郵船会社を設立、10月創業、資本金1,100万円、所有汽船58隻
1945(昭和20)年	終戦、所有船舶37隻、15万5,469総トンに減少
1951(昭和26)年～1957(昭和32)年	バンコク、印パ、ニューヨーク、シアトル、欧州航路を始め、その他諸航路再開
1959(昭和34)年	原油タンカー「丹波丸」就航
1960(昭和35)年	鉱石専用船「戸畑丸」就航
1962(昭和37)年	世界初の大型LPG専用船「ブリジストン丸」就航
1964(昭和39)年	海運再建整備に関する臨時措置法に基づき、三菱海運株式会社と合併、合併後の所有船舶153隻、228万7,696重量トン
	世界初のチップ専用船「呉丸」就航
1968(昭和43)年	北米西岸コンテナ(PSW)航路開設、我国最初のフルコンテナ船「箱根丸」就航
	近海、内航部門を近海郵船株式会社に委譲
1969(昭和44)年	自動車船「第五とよ丸」竣工
	香港にNYK Line(Hong Kong) Ltd.、タイにNYK(Thailand) Co.Ltd.を設立
1971(昭和46)年	欧州航路、コンテナ・サービス開始
1978(昭和53)年	邦船4社と全日空出資により日本貨物航空株式会社(NCA)設立
	星港にNYK Line (Singapore) Pte. Ltd.設立
1983(昭和58)年	LNG輸送開始(インドネシア/日本)
1985(昭和60)年	北米でダブルスタック・トレインのサービス開始
1988(昭和63)年	米国にNYK Line (North America) Inc. 設立
	香港でHong Kong Logistics Center 開業
1989(平成元年)	NYK Bulkship (USA) Inc. と NYK Bulkship (Europe) Ltd. を設立
	英国でNYK Line (Europe) Ltd. 設立、バンコク、ロサンゼルス、シドニーで物流センター開業
1990(平成2)年	クルーズシップ「クリスタル・ハーモニー」竣工、客船事業復活
	日本ライナーシステム株式会社を合併
1991(平成3)年	米国ロサンゼルスとオークランドにてコンテナターミナル開業
	タイのラムチャバンでコンテナターミナル開業
	豪州でNYK Line (Australia) Pty. Ltd. と NYK Shipping (N.Z.) Ltd. を設立
1992(平成4)年	台湾で高雄コンテナターミナル開業
1993(平成5)年	コンテナ船で大西洋航路開始
	ダブルハルタンカー「高峰丸」竣工
1994(平成6)年	欧州でNYK Line (Deutschland) GmbH, NYK Line (Benelux) B.V.を設立
	神戸と横浜コンテナターミナル開業
1995(平成7)年	中国でNYK Line (China) Co. Ltd. 設立
1996(平成8)年	北米、欧州航路でグランドアライアンスによる新サービス開始
	カタールLNG輸送開始
1998(平成10)年	昭和海運株式会社を合併

一般貨物輸送関連

不定期専用船関連

経営計画関連

その他

1998(平成10)年	独自の安全運航規格「NAV9000」を導入
1999(平成11)年	定航部門、自動車船部門でISO9002認証を取得
2000(平成12)年	中長期経営ビジョン「NYK21新世紀宣言」を発表
	中国にNYK Logistics (China) Co. Ltd.設立
2001(平成13)年	星港に船舶管理会社NYK Shipmanagement Pte. Ltd. 設立
2002(平成14)年	傭船船隊を含めたISO14001認証取得(世界初)
	Ceres Terminals社(米国)買収
	中長期グループ経営ビジョン「Forward 120」策定
2003(平成15)年	物流統轄会社NYK Logistics (Europe) Ltd.およびNYK Logistics(Asia) Pte. Ltd.設立
	大連で完成車専用港湾ターミナル事業参画
2004(平成16)年	海外物流事業ブランドを「NYK Logistics」に統合
	株式会社MTI設立
	NYKグループ中期経営計画「New Horizon 2007」策定
2005(平成17)年	日本貨物航空株式会社を連結子会社へ
	冷凍船運航会社 エスワイケイローリッツェンクール社(NYK LauritzenCool AB)設立
2006(平成18)年	「飛鳥」の後継船として日本市場向けクルーズシップ「飛鳥Ⅱ」デビュー
	中南米・アフリカコンテナ航路 本社業務をサンパウロに移管
2007(平成19)年	フィリピンに船員養成の「NYK-TDG Maritime Academy」開校
2008(平成20)年	NYKグループ新中期経営計画「New Horizon 2010」発表
	緊急構造改革「宜候プロジェクト」開始
2009(平成21)年	未来のコンセプトシップ「NYK スーパーエコシップ2030」発表
	Petroleo Brasileiro社(ブラジル)向け大水深掘削船(ドリルシップ)事業に参画
	定期船事業の本社機能をシンガポールに移管
	物流事業の再編・統合を開始、郵船ロジスティクス(株)始動
2010(平成22)年	空気潤滑システム搭載の新型モジュール船2隻竣工
	Knutson Offshore Tankers社に出資、邦船社初のチャトルタンカー事業進出
2011(平成23)年	NYKグループ新中期経営計画「More Than Shipping 2013」発表
	Petroleo Brasileiro社(ブラジル)向けFPSO事業に参画
	欧州航路で「グランド・アライアンス」と「ザ・ニューワールドアライアンス」が新アライアンス「G6アライアンス」による新サービス開始
2012(平成24)年	豪州ウィットストーンLNGプロジェクトに共同参画
2013(平成25)年	「NYKバルク・プロジェクト貨物輸送株式会社」発足
2014(平成26)年	NYKグループ新中期経営計画「More Than Shipping 2018」発表
2015(平成27)年	コーポレートガバナンス・ガイドライン 発行
2016(平成28)年	定期コンテナ船事業統合の発表

投資家情報 (2017年3月31日現在)

本店	〒100-0005 東京都千代田区丸の内二丁目3番2号 郵船ビル TEL:03-3284-5151 http://www.nyk.com
決算期	3月31日
定時株主総会	6月下旬
株式数	発行可能株式総数: 2,983,550,000 株 発行済株式の総数: 1,700,550,988 株
上場取引所	東京(第1部)、名古屋(第1部)
単元株式数(投資単位)	1,000 株
株主名簿管理人及び 特別口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 【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 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。 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によることができない場合は、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。
会計監査人	東京都港区芝浦四丁目13番23号 MS 芝浦ビル 有限責任監査法人トーマツ

格付けの状況

格付投資情報センター	BBB+
日本格付研究所	A
ムーディーズ	Baa3

大株主

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

株価推移

