

FACT BOOK I 2018

各事業データ集

2018年4月27日 作成

NYKグループ・バリュー

誠意・創意・熱意

Integrity Innovation Intensity

企業
理念

WHY

当社の社会における存在意義・使命

Bringing value to life.

ビジョン

WHAT

当社が10年後にありたい姿、成すべきこと

- 事業活動を通して積極的に社会や環境の課題を解決
- 高い倫理観と社会規範に沿った責任ある事業活動を徹底
- 絶えず半歩先の精神で新たな価値を創出
- 安定的な収益構造を確立

中期経営計画

HOW

企業理念に基づき、ビジョンを実行する手段・方法



Staying Ahead 2022
with Digitalization & Green

業績と戦略

中期経営計画	
Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green 基本戦略	3
中期経営計画 利益・財務目標	4
中期経営計画 Step 1	5
中期経営計画 Step 2	6
中期経営計画 Step 3	7
運航船舶	8
財務ハイライト	9
財務状況推移／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からの評価 I・II	27
創業からの歴史	29
投資家情報	30

※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。ご了承ください。

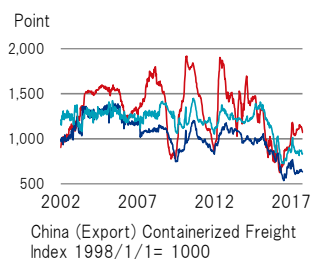
日本郵船グループを取り巻く環境

ボラティルな事業環境

コンテナ船市況

- 荷動きは緩やかに回復中
- 大型船竣工による供給過剰は当面継続

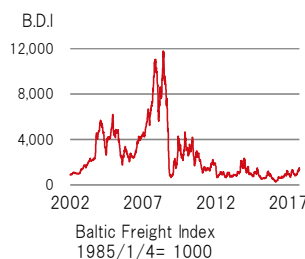
定期船運賃市況(航路別)



ドライバルク船市況

- 2016年 史上最低値記録
- 本格回復には依然時間を要する見通し

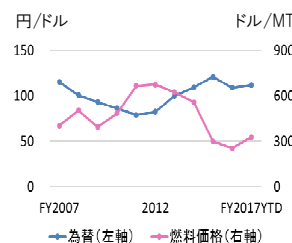
不定期船運賃市況



為替・燃料価格動向

- 過去10年で大きく変動
- 今後の見通しも不透明

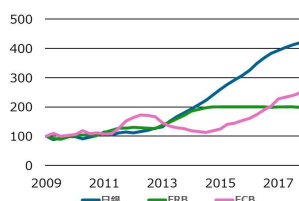
為替と燃料価格の推移



多様に変化する社会

先が見通せない時代へ

- 過剰流動性
- 景気後退局面入りリスク
- 保護主義、地産地消化

各国中央銀行の総資産推移
(2009年3月=100)技術の進歩
(Digitalization)

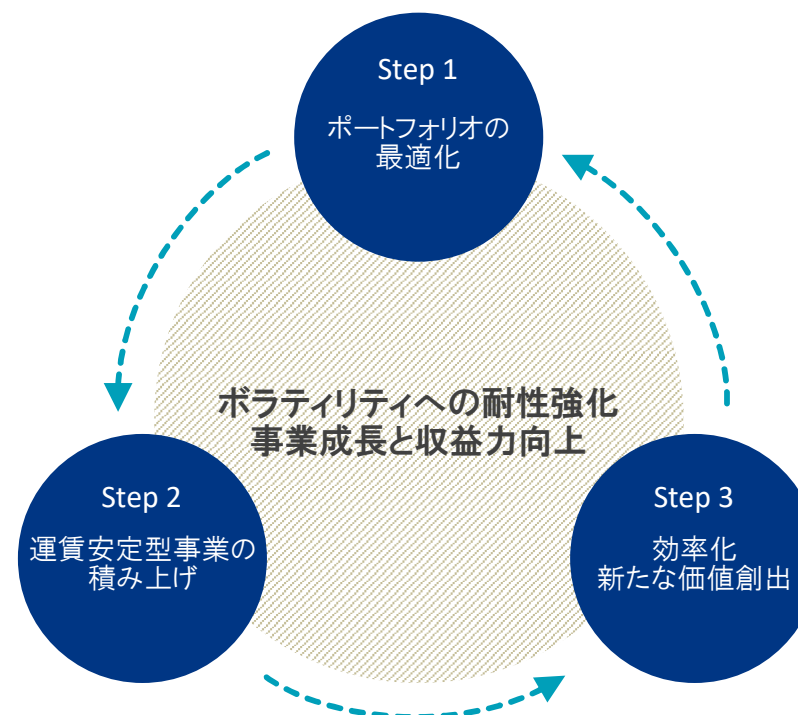
- IoT、Big Data、AI等、デジタル技術の進歩
- 技術進歩に伴う顧客ニーズ変化
- 効率化・コストへの意識向上

環境対応・意識
(Green)

- 低炭素社会へのシフト
- 環境規制の強化
- ESGの取り組みへの評価



新中期経営計画の基本戦略



Step 1

市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立

- ◆ドライバルク事業の抜本的見直し
- ◆コンテナ船事業統合会社(ONE)の成功

Step 2

安定的な収益構造の確立

- ◆YLK完全子会社化後の物流事業強化
- ◆自動車船・自動車物流事業の強化
- ◆LNG・海洋事業の強化

Step 3

技術力・情報力・ネットワーク力にさらに磨きをかけ、次世代の成長分野を切り拓く

- ◆Digitalization and Greenへの取り組み

利益・財務目標

	2017年度 実績	中期目標 (2022年度目処)
経常損益	280億円	700～1,000億円
ROE	3.8%	min 8.0%
自己資本比率	26.6%	min 30%
DER	1.78倍	1.5倍以下
為替レート (1US\$):	¥111.19	¥105
燃料油価格 (1MT):	\$341.41	HSFO \$320 LSGO \$620*

*HSFO = High Sulphur Fuel Oil / LSGO = Low Sulphur Gas Oil

株主還元

- 配当を主とし、連結配当性向25%を目安とすることを利益配分に関する基本方針とする。

ROE向上の道筋

ROE向上
2.1% → min 8.0%

利益率
事業成長と収益性向上
コスト削減

×

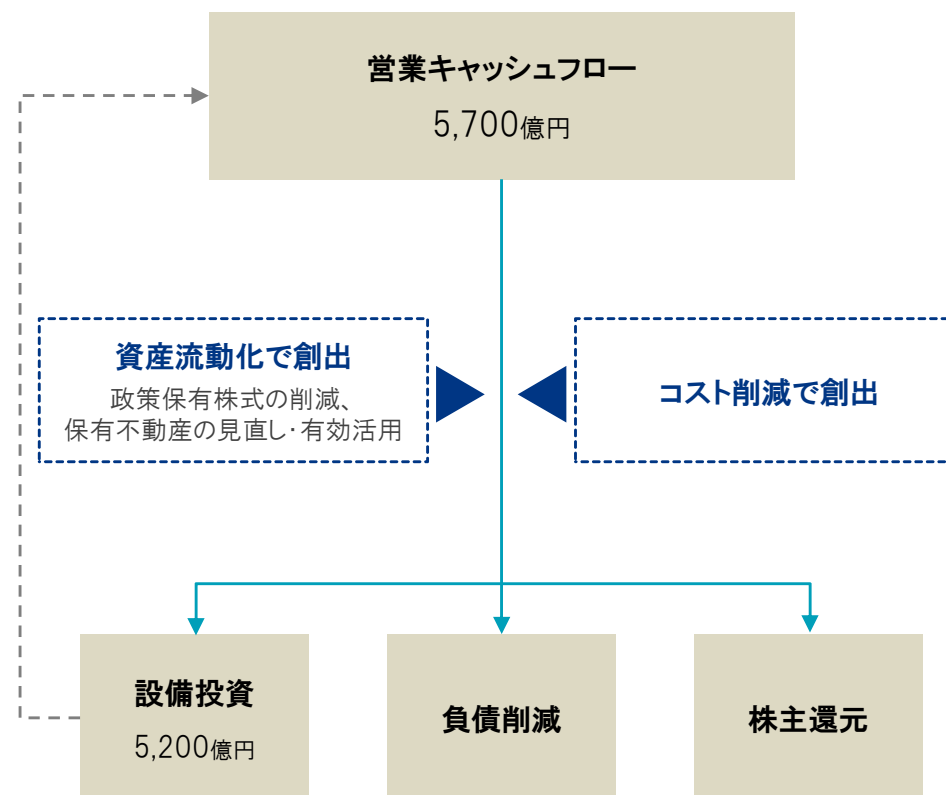
回転率
政策保有株式の削減
保有不動産の見直し

×

財務レバレッジ
投資適格格付けの維持

キャッシュフロー管理

キャッシュフロー創出と使途(5カ年累計)



ドライバルク

ドライバルク事業を抜本的に見直し、収益構造を改善。

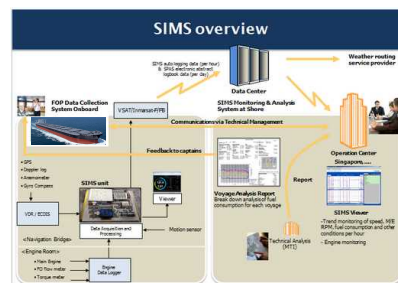
市況耐性の高い不定期船事業の構築

- 徹底した市況エクスポージャー管理
- 船主・オペレーション機能分離によるコスト競争力、市況対応力の向上
- 顧客との契約形態に応じた柔軟な船腹調達
- 配船・運航の効率化による収益性の向上



ICT、ノウハウを活用した効率的な配船・運航によるコスト削減

- 情報通信技術、運航技術で差別化
- 船舶IoTデータマネジメントシステム (SIMS)の活用による応用力の強化



提案型営業による顧客とのパートナーシップ強化

- 顧客ニーズを的確に把握しソリューションを提案
- 長期安定的なWin-winのパートナーシップを強化



コンテナ船

定期コンテナ船事業の邦船3社統合により、効率化とスケールメリットを追求する戦略へ転換。

これまでの取り組み

サービス体制の刷新

- 「ザ・アライアンス」によるサービス網の拡充

市況耐性の強化

- 優れた大型船の投入による積載効率・燃費効率の向上
- 既存船舶改造による燃費の削減
- 効率的な配船による船費・運航費の削減
- 効率的なコンテナ運用による粗利の向上

技術力の向上・進化

- 実航海データの蓄積・分析を進め、運航効率・安全性の向上



Operational Efficiency

Economy of Scale

3社のベストプラクティス

各社のベストプラクティスを融合させることにより、新たなシナジーを創出すると共に、事業効率を向上させる

3社の統合規模

3社の事業規模を合算することにより、スケールメリットを実現

年間約1,100億円のシナジー

年間約1,100億円の統合効果を実現し、収益安定化を目指す

競争力 (収益力)

競争力の源泉

- 90か国以上を結ぶ広範なネットワーク
- 最先端の技術を駆使した安全運航
- IBISプロジェクトによる最適経済運航
- EAGLEプロジェクトによる先進的な需要予測・検証システム

成長促進事業（物流・自動車船・自動車物流）

これまでの取り組み

物流

YLKの完全子会社化を実施

- 物流事業を中核事業と再定義、事業連携の深化と営業基盤の拡大、グローバルネットワークや経営資源の相互有効活用によるシナジー追求



自動車船・自動車物流

海上輸送に加えターミナル運営や陸上付加価値サービスの世界展開
品質管理の向上に資する技術革新と人材育成



今後のアクション

物流

成長産業と新興市場を核に総合物流サービスを拡大、
選択と集中による戦略投資を実行

グループの経営基盤＝ヒト、モノ、IT、資金を活かした営業強化

自動車船・自動車物流

デジタル技術を活用した輸送・荷役の効率化と積極的な環境対応
自動車産業の構造変化を見据えた高度な完成車物流の実現

重点投資事業（LNG・海洋事業）

これまでの取り組み

LNG

北米シェールガス由来LNGプロジェクト需要の取り込み

LNG燃料船の導入、および船舶用LNG燃料供給・販売事業への進出

海洋事業

エネルギーバリューチェーンの上流から下流まで幅広く事業を展開

海洋事業・LNGのバリューチェーン



フロー

日本郵船グループのサービス：参入済 ☐：参入検討 ☐

今後のアクション

LNG

新興国需要への対応強化

世界で先行する船舶用LNG燃料の供給・販売事業をさらに推進

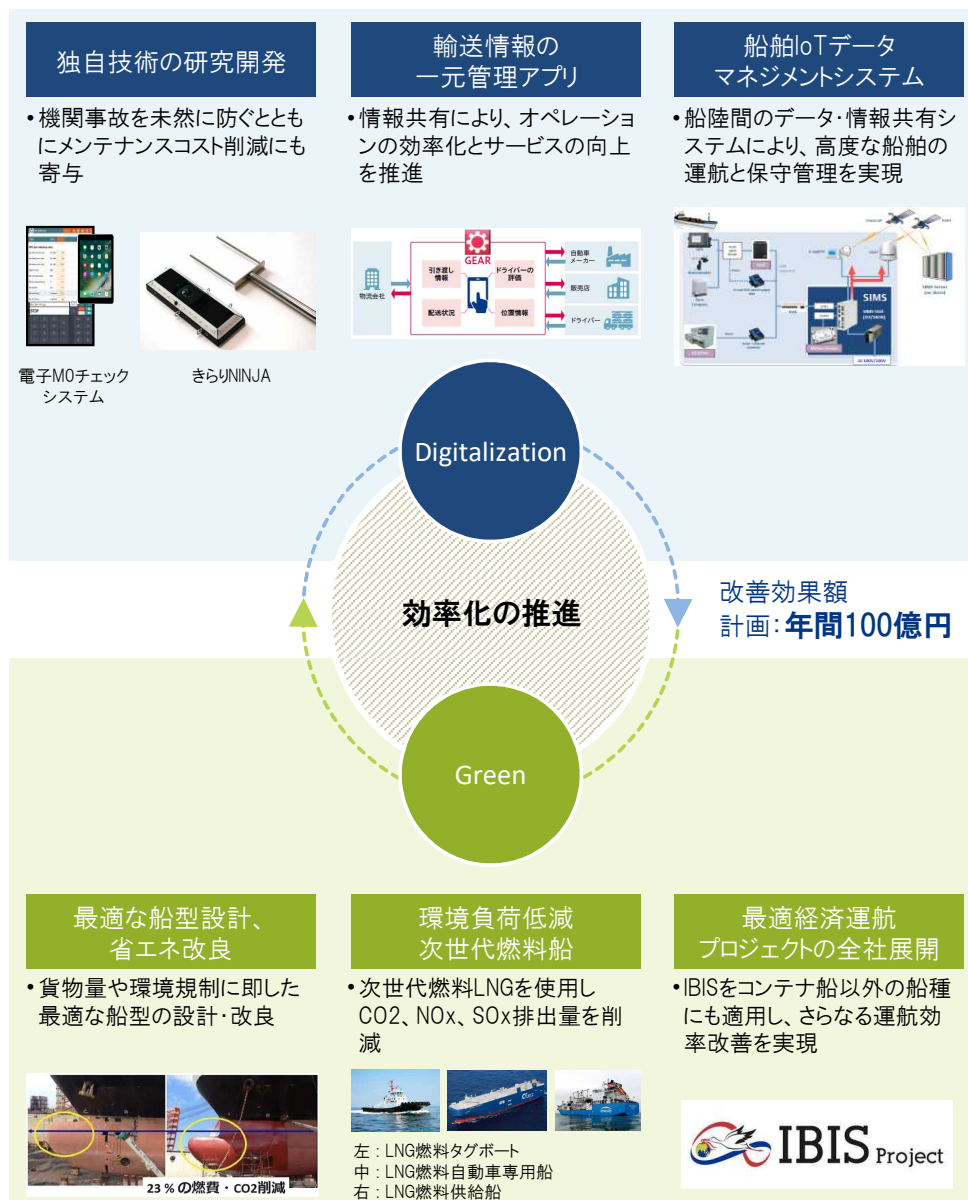
海洋事業

投資先を厳選した上で技術力を活かせる分野へ重点投資

変化するエネルギー需要、新たなニーズに対応した新規事業へ参画

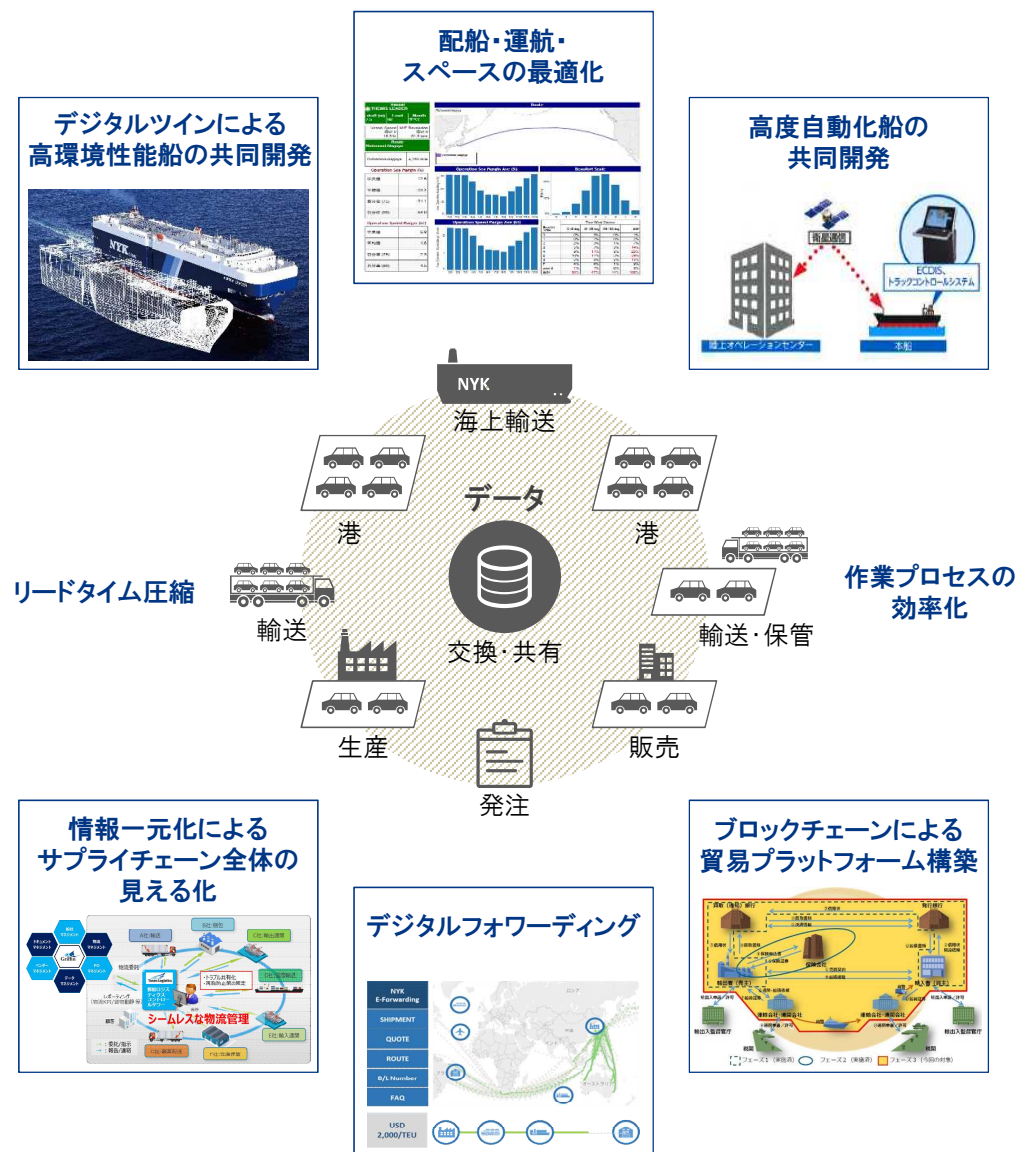
これまでの取り組み

さまざまな技術開発に取り組み、効率化を進めてきた。



サプライチェーン全体の最適化

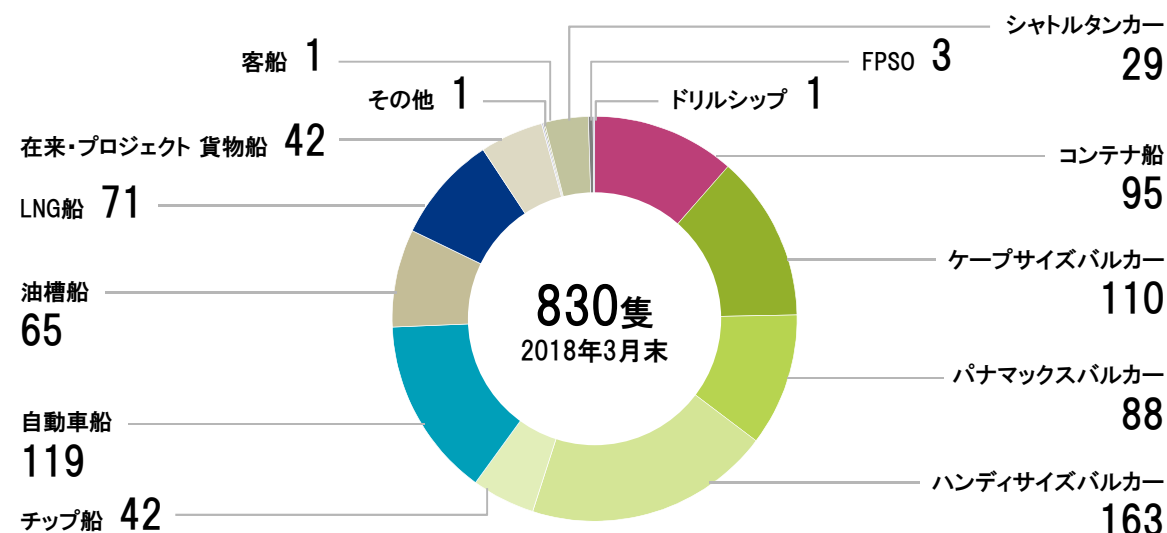
最新のデジタル技術を駆使し、サプライチェーン全体の最適化を目指す。CO2削減にも寄与し、社会要請にも適応。



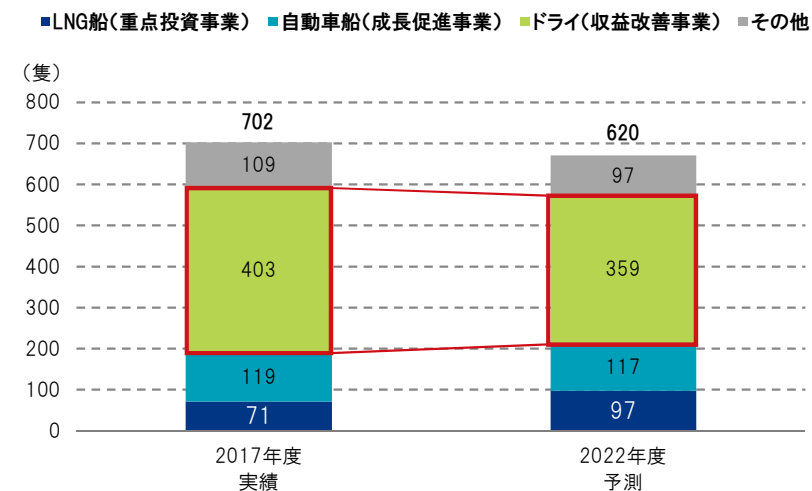
日本郵船グループの運航船舶

事業 セグメント	船種	2016年3月末				2017年3月末				2018年3月末					
		所有 (含共有)	備船等	運航船舶合計		所有 (含共有)	備船等	運航船舶合計		所有 (含共有)	備船等	運航船舶合計		所有 (含共有)	備船等
		隻数	隻数	隻数	Kt(千DWT)	隻数	隻数	隻数	Kt(千DWT)	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	19	80	99	5,820	27	70	97	6,097	32	2,091	63	4,609	95	6,700
不定期 専用船事業	ケープサイズバルカー	31	77	108	21,248	27	72	99	19,570	27	5,252	83	16,363	110	21,615
	パナマックスバルカー	40	65	105	8,853	39	57	96	8,179	38	3,392	50	4,248	88	7,640
	ハンディサイズバルカー	58	106	164	7,557	56	121	177	8,257	58	2,715	105	5,044	163	7,759
	チップ船	8	39	47	2,509	9	34	43	2,321	9	460	33	1,806	42	2,267
	自動車船	30	89	119	2,165	31	80	111	2,010	37	669	82	1,513	119	2,183
	油槽船	47	21	68	11,030	42	21	63	10,080	41	7,381	24	2,825	65	10,207
	LNG船	65	3	68	5,349	67	3	70	5,629	68	5,491	3	228	71	5,719
	在来・プロジェクト貨物船	17	24	41	688	21	20	41	688	23	427	19	273	42	701
その他の事業	客船	1	0	1	7	1	0	1	7	1	7	0	-	1	7
合計		317	504	821	65,233	321	478	799	62,849	335	27,897	462	36,912	797	64,810
海洋事業	シャトルタンカー	28	0	28	3,159	28	0	28	3,279	29	3,437	0	-	29	3,437
	FPSO	2	0	2	-	4	0	4	-	3	-	0	-	3	-
※ J/V保有船	ドリルシップ	1	0	1	-	1	0	1	-	1	-	0	-	1	-
総合計		348	504	852	68,392	354	478	832	66,128	368	31,334	462	36,912	830	68,247

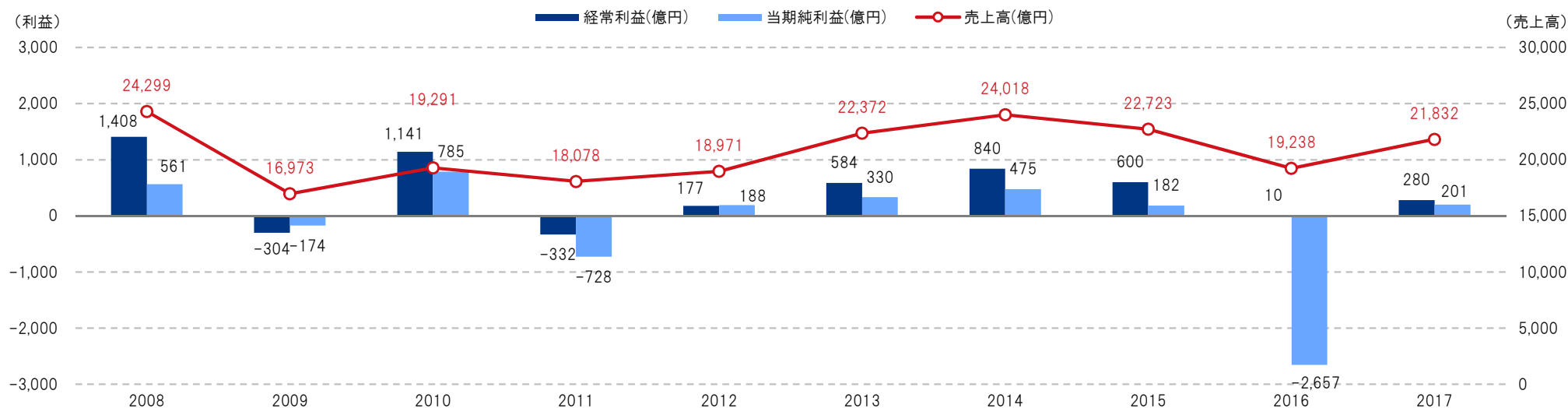
備考：共有船の重量トンとは他社持分を含んでいます。LNG船の所有隻数には、J/V保有分を含んでいます。



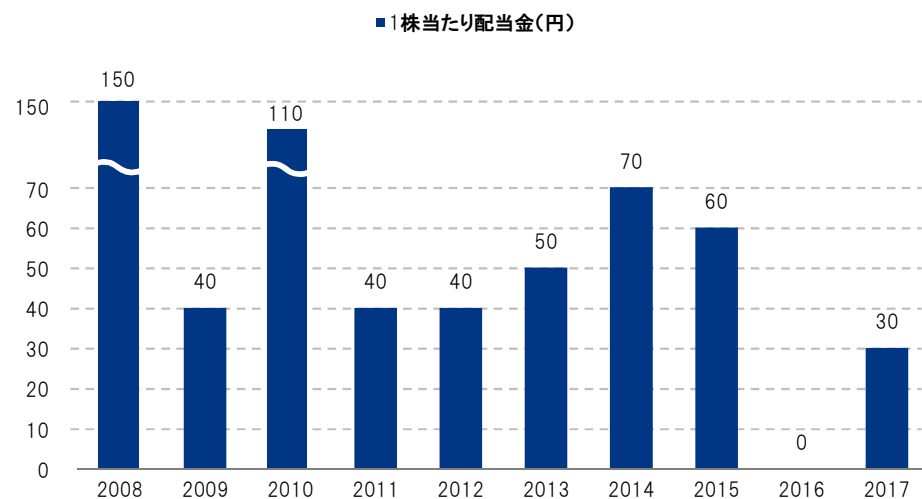
運航規模推移(除くコンテナ船)



業績推移

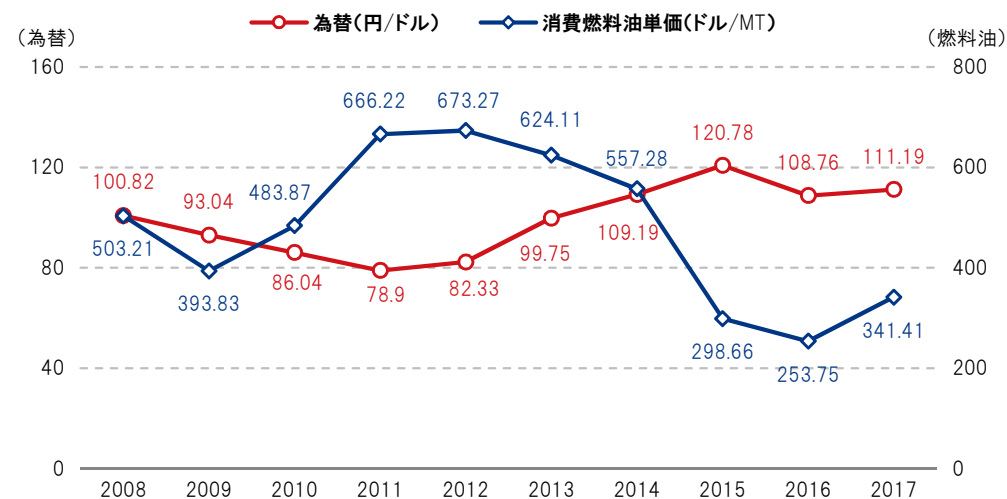


1株当たり配当金の推移*

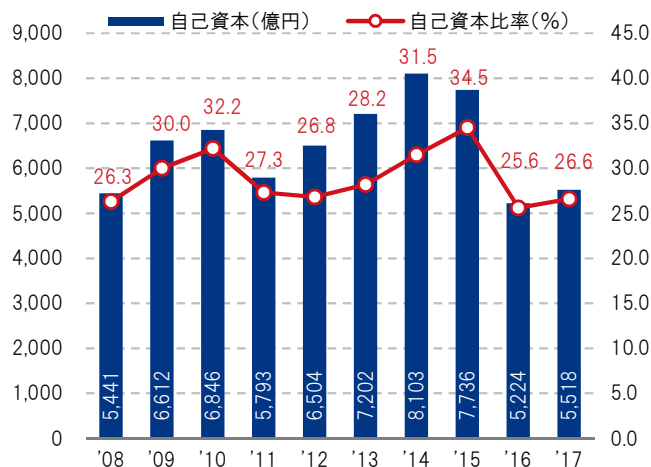


* 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。
2017年度以前の1株当たり配当金については、当該株式併合の影響を考慮し調整しています。

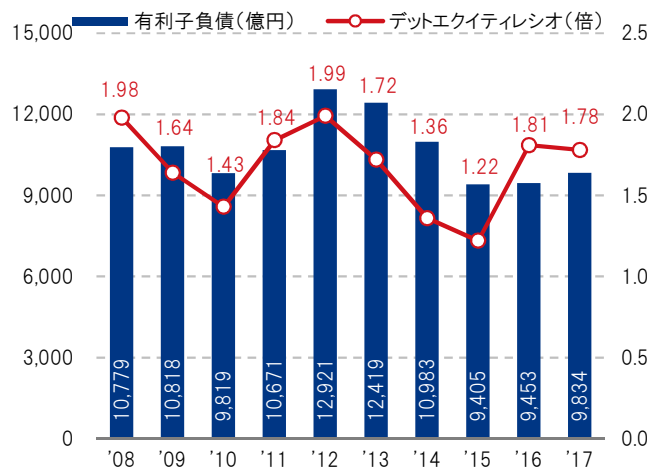
為替と消費燃料油単価の推移



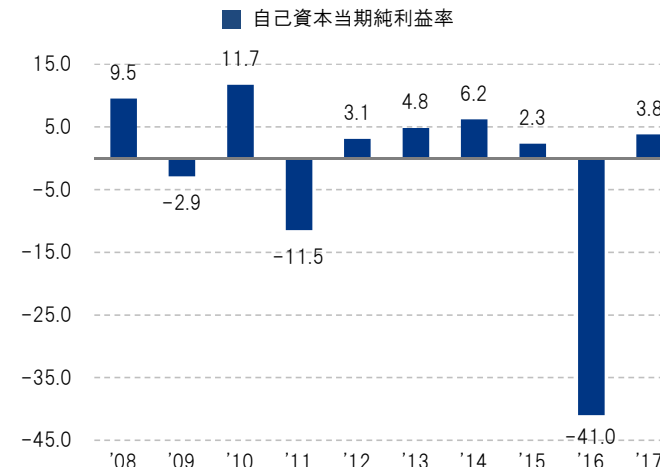
自己資本と自己資本比率



有利子負債とデットエクイティレシオ(DER)

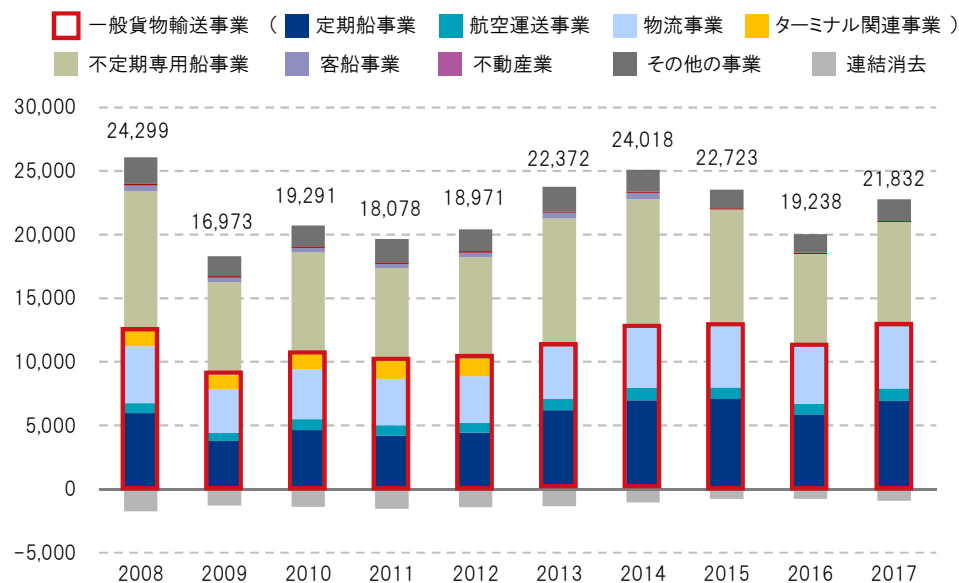


自己資本当期純利益率(ROE)



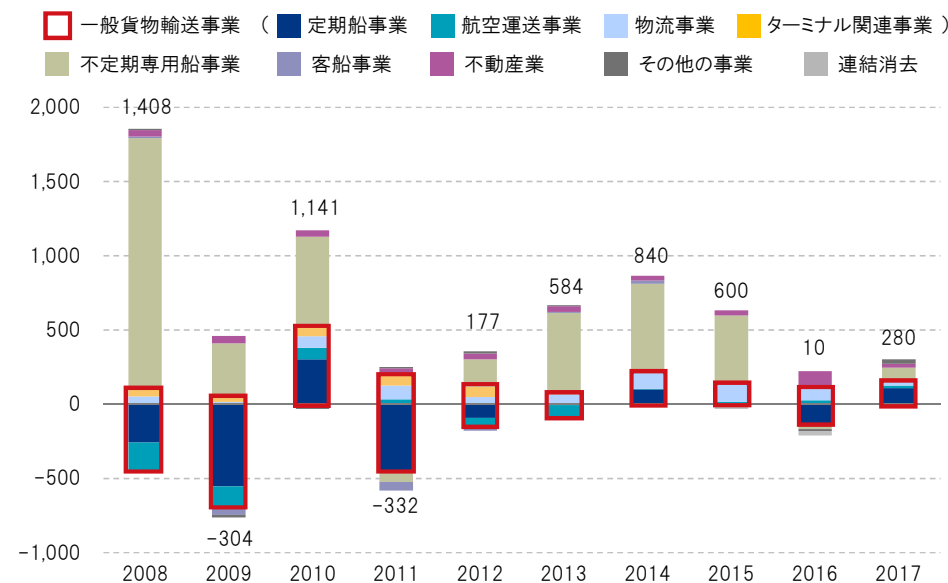
セグメント別売上高

(億円)



セグメント別経常利益

(億円)



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。

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

備考3: 事業区分変更前の数値はリステートしておりません。

フルコンテナ船オペレーター別運航船腹量

会社名		2017年末現在				2016年末現在			
		順位	隻数	TEU	シェア	順位	隻数	TEU	シェア
Maersk*1	デンマーク	1	741	3,986,085	19%	1	600	3,071,164	15%
MSC	スイス	2	482	3,068,295	15%	2	456	2,788,808	14%
CMA CGM	フランス	3	471	2,467,534	12%	3	419	2,102,318	11%
COSCO	中国	4	297	1,767,604	9%	4	275	1,569,617	8%
ONE*2	日本	5	239	1,492,329	7%	5	235	1,347,041	7%
Hapag-Lloyd*3	ドイツ	6	209	1,476,356	7%	7	162	923,235	5%
Evergreen	台湾	7	195	1,058,203	5%	6	189	996,366	5%
OOCL	香港	8	98	667,946	3%	9	93	566,981	3%
Yang Ming	台湾	9	101	592,069	3%	10	97	562,974	3%
PIL	シンガポール	10	127	376,167	2%	13	128	355,532	2%
ZIM	イスラエル	11	74	356,967	2%	14	64	294,893	1%
HMM	韓国	12	54	335,497	2%	12	65	447,699	2%
Wan Hai	台湾	13	93	237,599	1%	15	89	222,776	1%
上記の合計		-	3,181	17,882,651	86%	-	2,872	15,249,404	76%
その他		-	1,959	2,908,289	14%	-	2,247	4,685,272	24%
合計			5,140	20,790,940	100%		5,119	19,934,676	100%

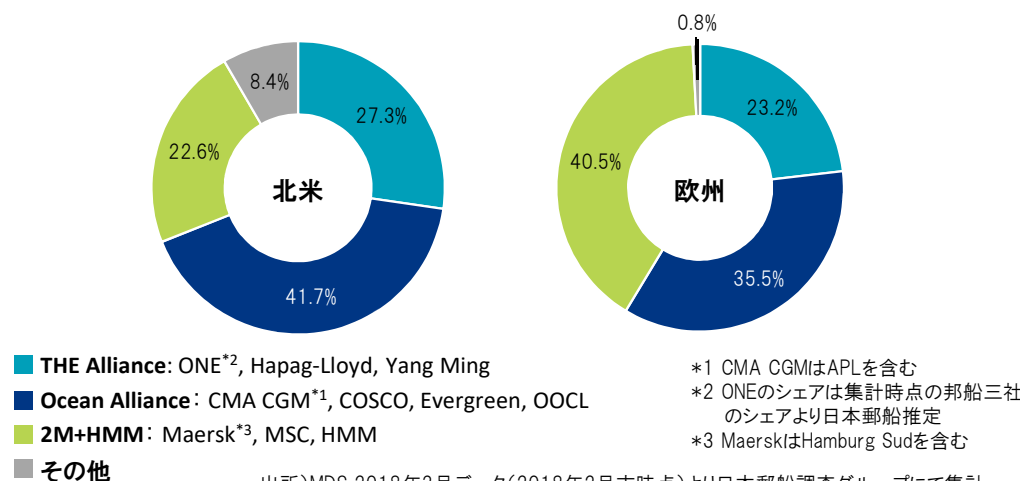
出所)MDS, IHS-Fairplayより日本郵船調査グループにて集計

*1 Maerskは2017年11月にHamburg Sudの買収を完了した

*2 ONE数値は集計時点の邦船三社運航船腹量より日本郵船推定

*3 Hapag-Lloydは2017年5月にUASCと合併した

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

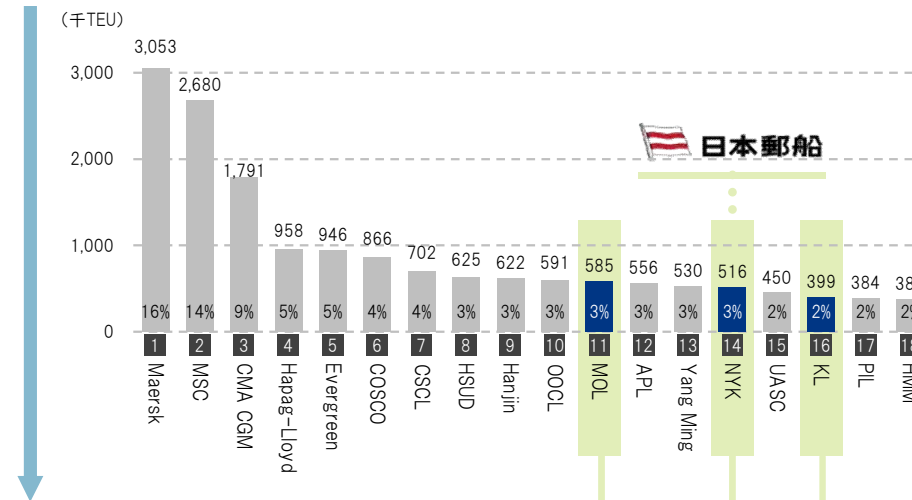


出所)MDS 2018年3月データ(2018年2月末時点)より日本郵船調査グループにて集計

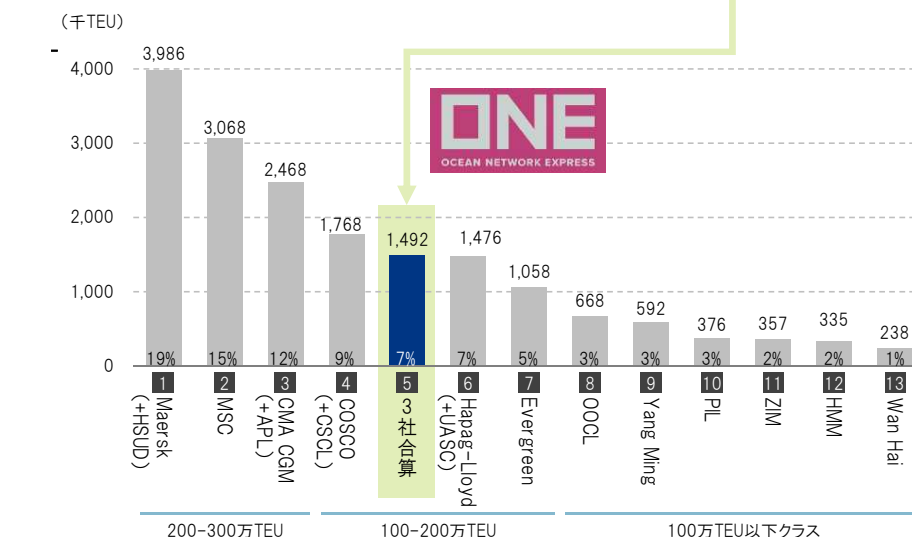
定期コンテナ船事業の事業環境

～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



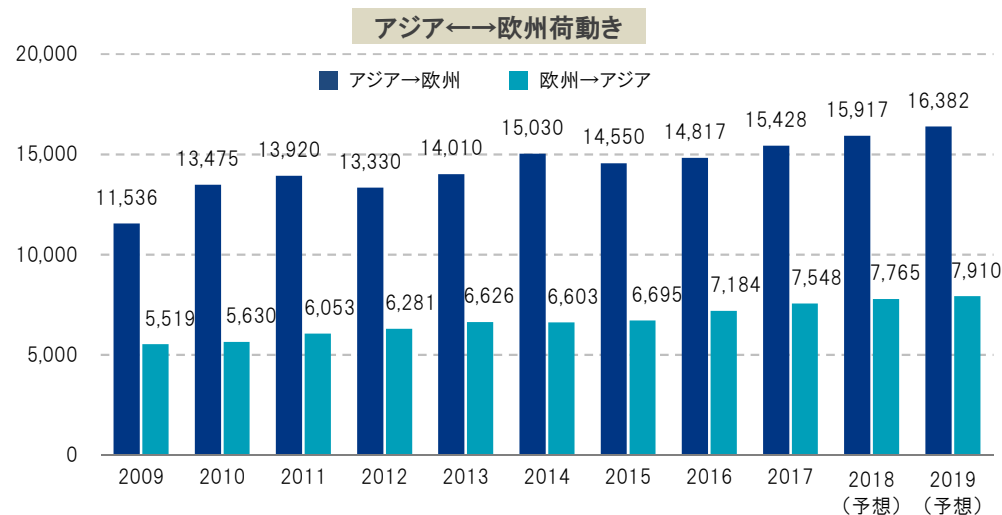
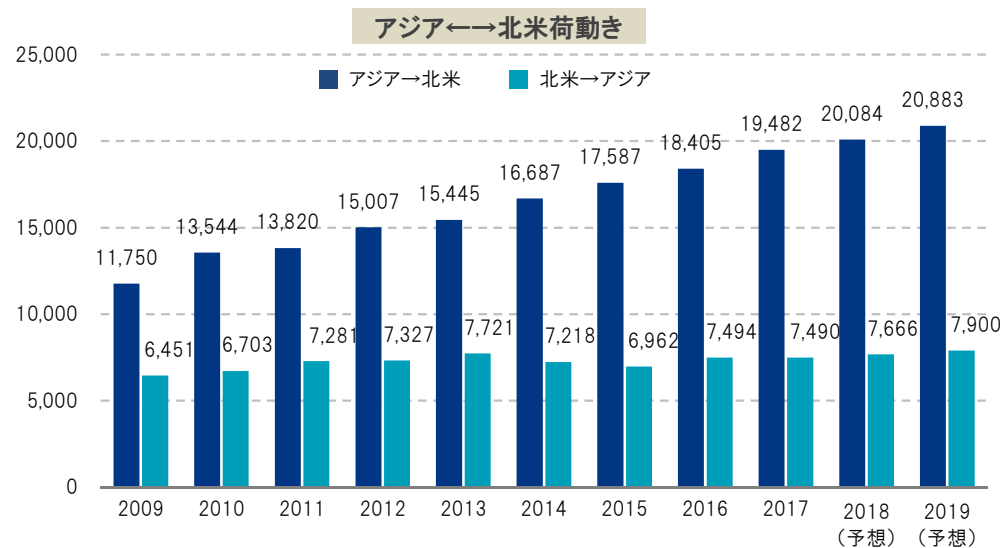
2017年12月時点 運航船腹量



※3社統合発表資料に基づき日本郵船集計

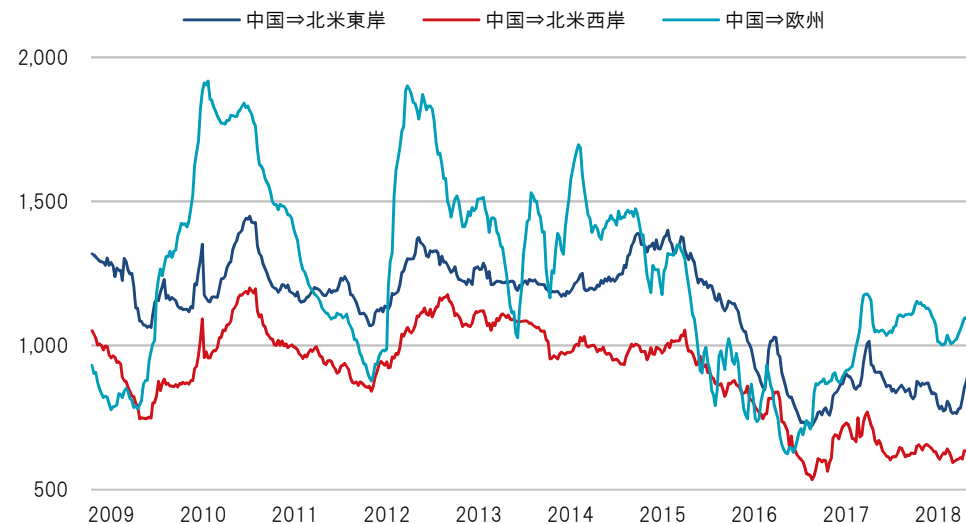
コンテナ荷動き

(1,000TEU)

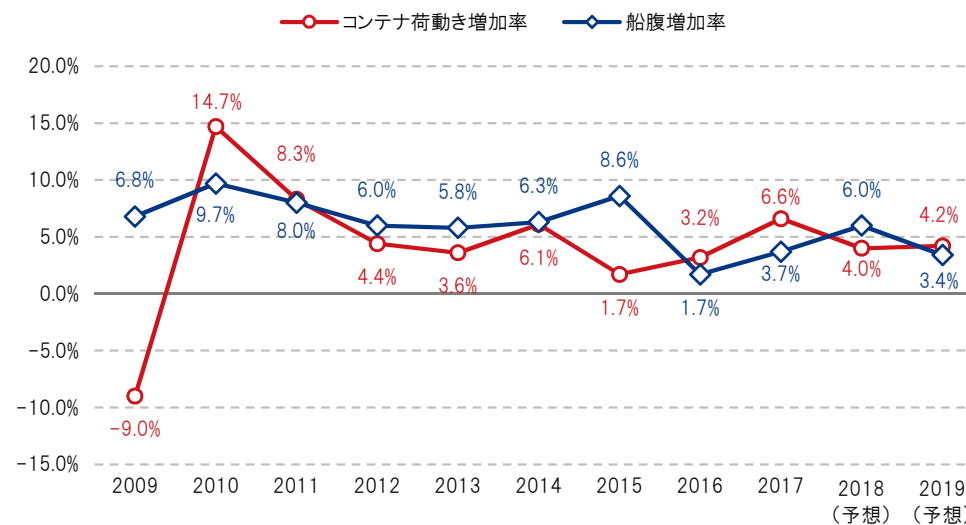


運賃推移

(1998年1月1日=1,000point)



需給推移(対前年比増減率)



世界のコンテナターミナル会社ランキング

ランキング	会社名	事業内容	取扱量(百万TEU)
1	China Cosco Shipping	船社系	85.5
2	Hutchison Ports	ターミナル専業	79.1
3	APM Terminals	ターミナル専業	71.4
4	PSA International	ターミナル専業	67.3
5	DP World	ターミナル専業	62.4
6	Terminal Investment Limited (TIL)	ターミナル専業	37.7
7	China Merchants Port Holdings	ターミナル専業	28.5
8	CMA CGM	船社系	16.6
9	Eurogate	ターミナル専業	14.0
10	Hanjin	船社系	11.9
11	SSA Marine / Carrix	ターミナル専業	10.6
12	日本郵船	船社系	9.6
13	Evergreen	船社系	9.4
14	ICTSI	ターミナル専業	8.7
15	OOCL	船社系	6.7

出典: Drewry Global Container Terminal Operators 2017, Drewry Maritime Research.

- 備考
1. 資本10%以下の拠点は除いています。
 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. China COSCO ShippingはCOSCO Shipping Ports, China Shipping, COSCO Container Lineを含みます。
 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)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
取扱量(百万TEU)	7.3	8.7	9.1	8.8	12.0	16.0
拠点数(ターミナル)	14	15	15	15	16	15

ステバドアリング事業

(CY)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
取扱量(百万TEU)	3.6	3.5	3.6	3.6	4.9	5.0
拠点数(ターミナル)	17	17	17	17	15	15

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

- コンテナターミナル・ステベ事業: 22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



国際航空貨物輸送 オペレーターランキング

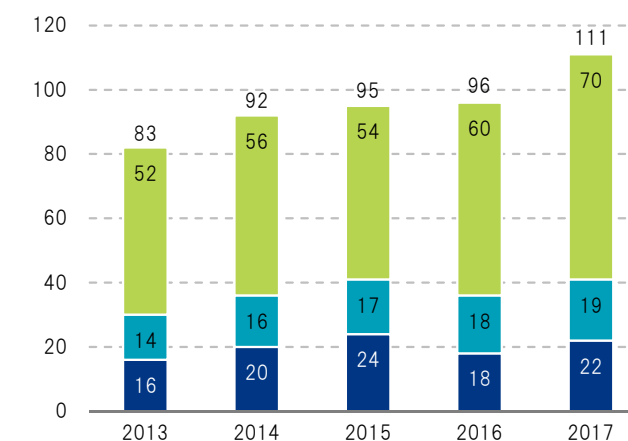
ランキング	航空会社名	実績(百万トンキロ)
1	エミレーツ航空	12,270
2	キャセイパシフィック航空	9,947
3	カタール航空	9,221
4	大韓航空	7,639
5	ルフトハンザドイツ航空	7,379
6	フェデラルエクスプレス	7,000
7	カーゴルックス航空	6,878
8	シンガポール航空	6,345
9	UPS航空	5,603
10	チャイナエアライン	5,273
...		
16	全日本空輸	3,804
...		
26	日本貨物航空(NCA)(日本郵船グループ)	2,899

出典:IATA 国際貨物輸送ランキング2016

日本発航空貨物 年間仕向地別重量推移

(万重量トン)

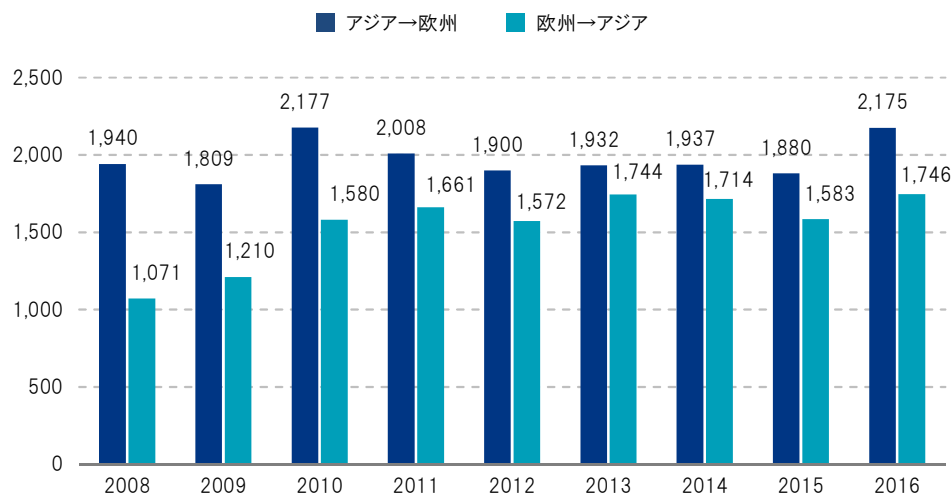
■ 米州向け ■ 欧州・中近東・アフリカ向け ■ アジア・オセアニア向け



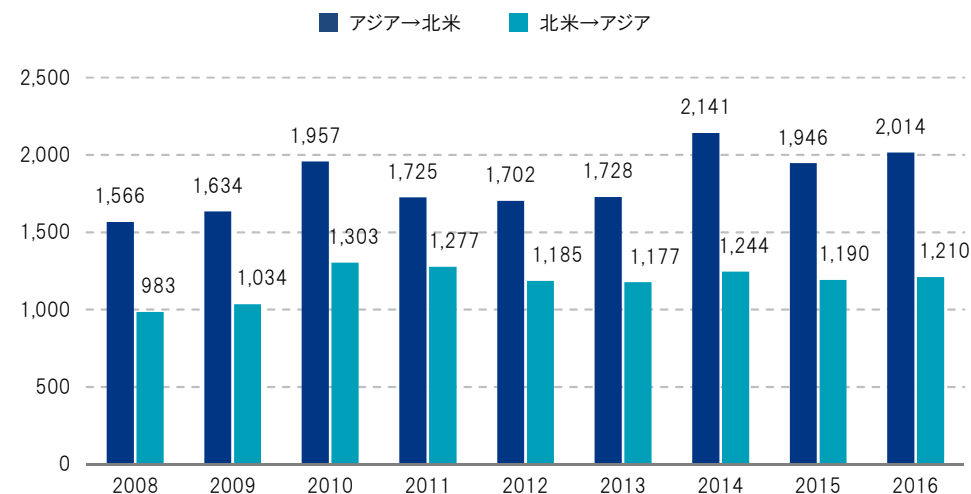
出典:JAFCA実績より日本郵船集計

アジア⇄北米、欧州 年間マーケット重量推移

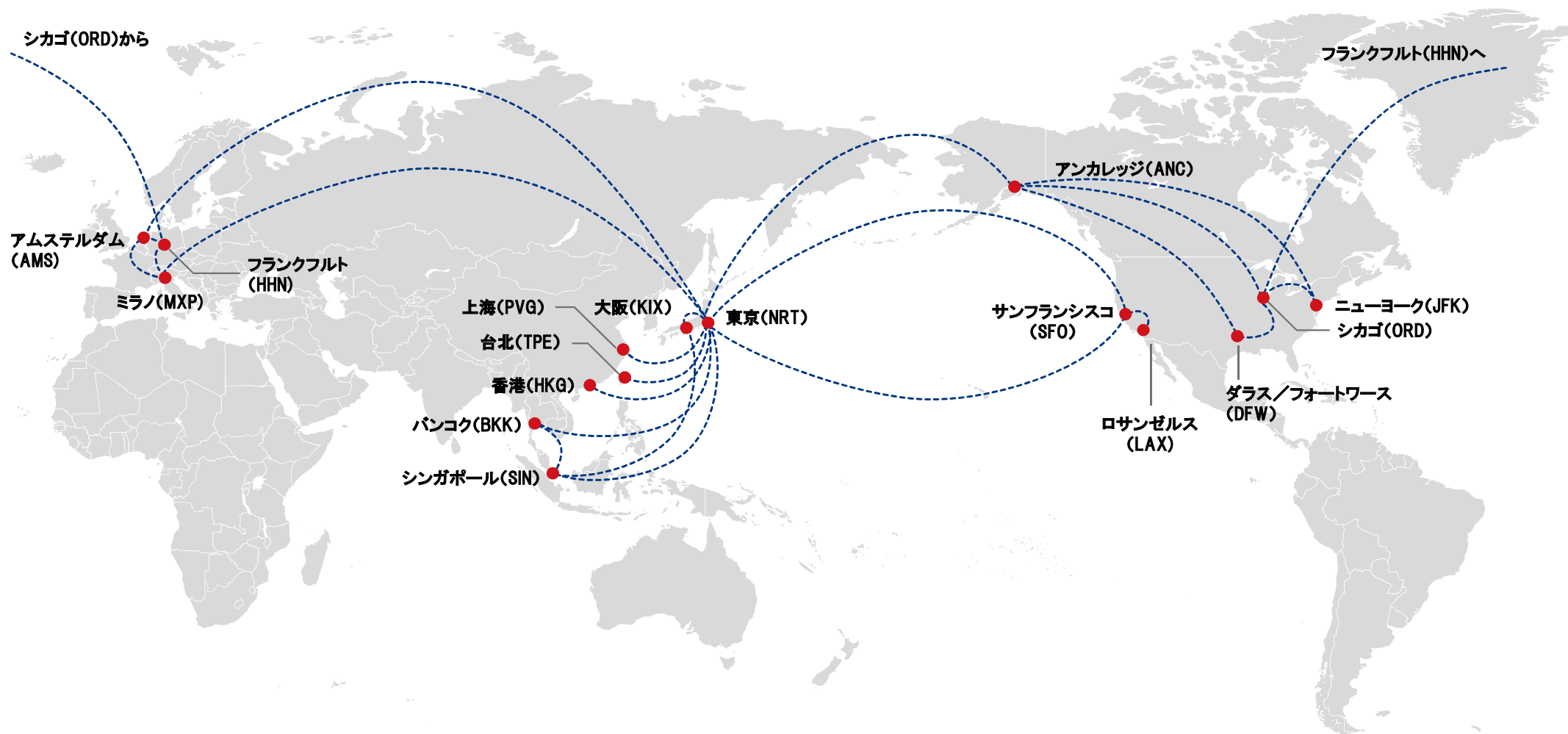
(千トン)



出典:Seabury Trade Databaseより日本郵船集計



NCAサービスネットワーク

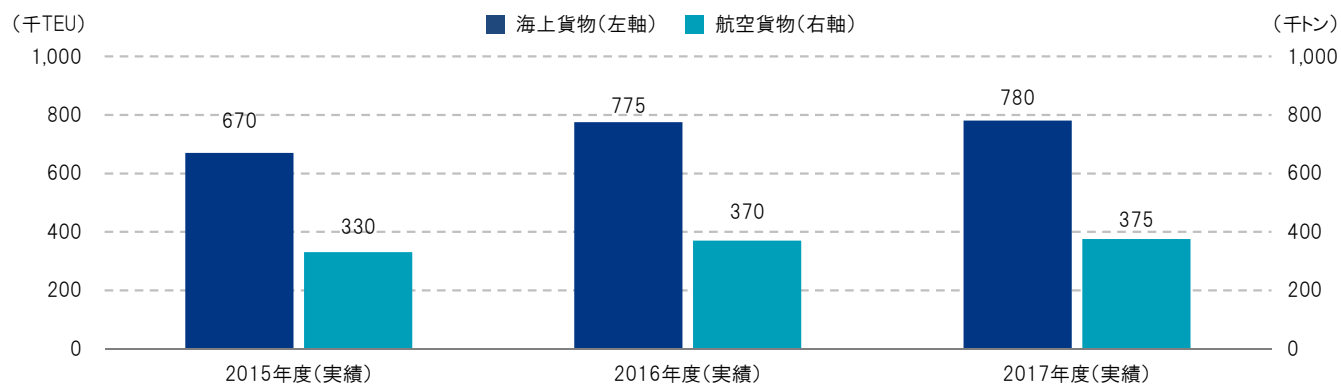


世界の貨物フォワーダー取扱量比較 (2016年度)

会社名	海上貨物 千TEU	航空貨物 千トン
DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,059	2,081
Kuehne & Nagel	4,053	1,304
DB Schenker	2,006	1,179
DSV A/S	1,305	574
Sinotrans	2,950	532
Panalpina	1,488	921
日本通運	550	705
Expeditors International of Washington	1,044	875
UPS Supply Chain Solutions	600	935
CEVA Logistics	681	421
Geodis	690	330
SDV (Bolloré Group)	856	569
Hellman Worldwide Logistics	902	576
近鉄エクスプレス	556	495
郵船ロジスティクス	775	370
Kerry Logistics	1,055	282
DACHSER Intelligent Logistics	481	272
C.H.Robinson	485	115
Agility	513	372
Hitachi Transport system	430	230

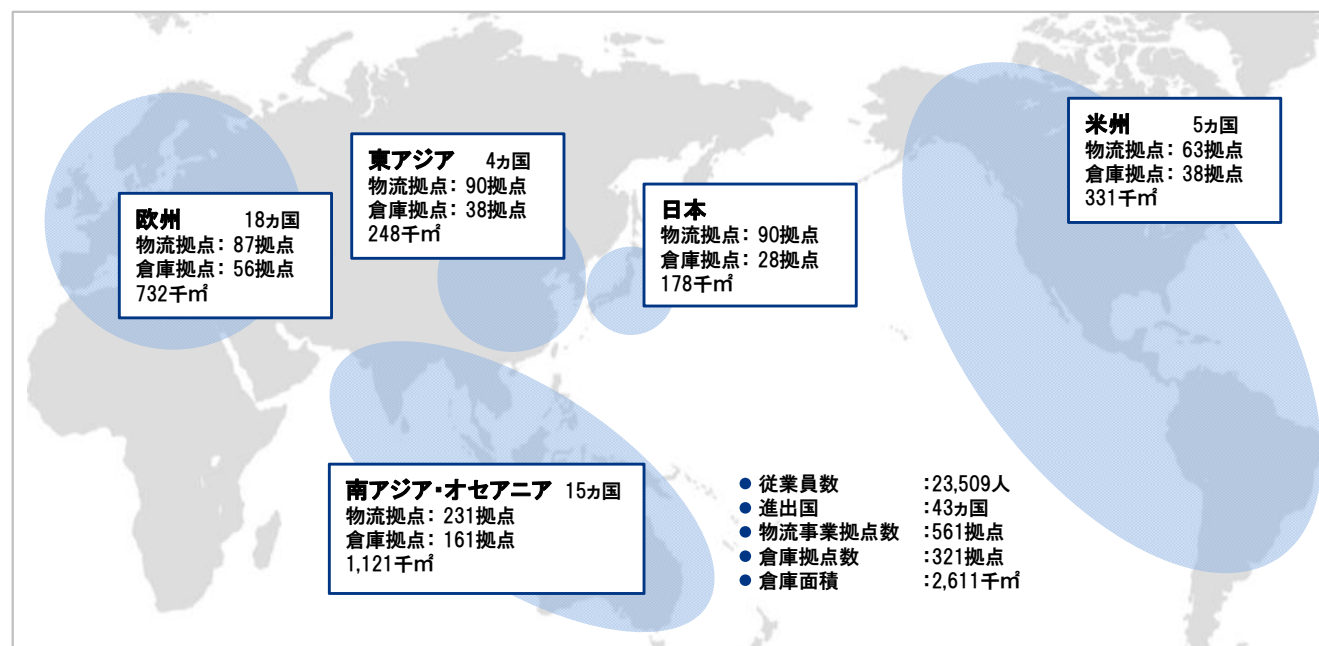
出典: ARMSTRONG ASSOCIATES, INC. データより日本郵船作成

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



物流事業拠点

(2017年9月末現在)



世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング

(2017年12月31日現在)

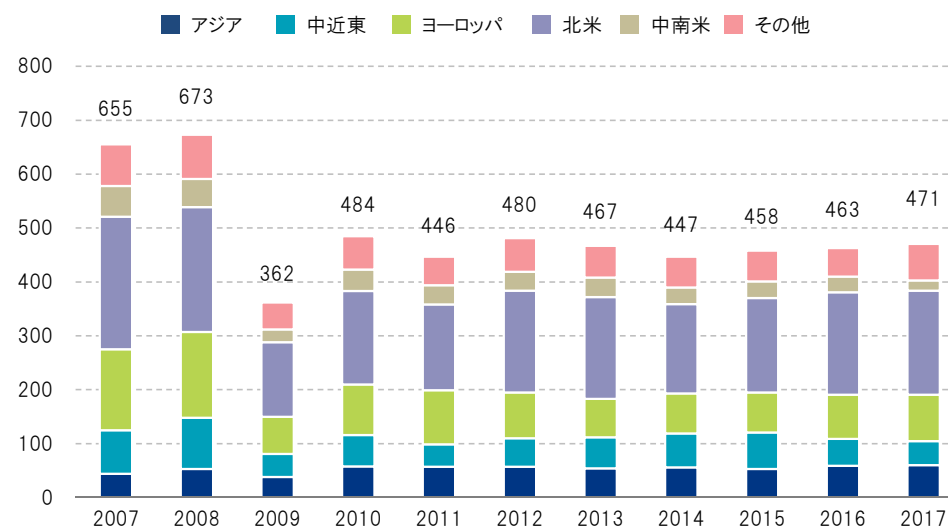
ランキング	会社名	隻数	シェア(%)	キャパシティ(台数)	シェア(%)
1	日本郵船	110	15.9%	654,000	16.2%
2	商船三井	87	12.5%	516,000	12.8%
3	川崎汽船	77	11.1%	453,000	11.2%
4	EUKOR	71	10.2%	476,000	11.8%
5	WWL	60	8.6%	402,000	10.0%
5	GRIM	60	8.6%	265,000	6.6%
7	GLOVIS	52	7.5%	346,000	8.6%
8	HAL	48	6.9%	314,000	7.8%
9	SCC	14	2.0%	80,000	2.0%
10	ECL	12	1.7%	50,000	1.2%
11	トヨフジ海運	10	1.4%	51,000	1.3%
11	NEPTUN	10	1.4%	37,000	0.9%
13	NMCC	9	1.3%	50,000	1.2%
14	COSCO	5	0.7%	20,000	0.5%
14	ARC	5	0.7%	28,000	0.7%
—	その他	64	9.2%	289,000	7.2%
合計		694		4,031,000	

出典: Hesnes Shipping As "The Car Carrier Market 2017"

備考: キャパシティ2,000台以上の自動車船のみを対象としています。

日本の自動車輸出推移(仕向地別)

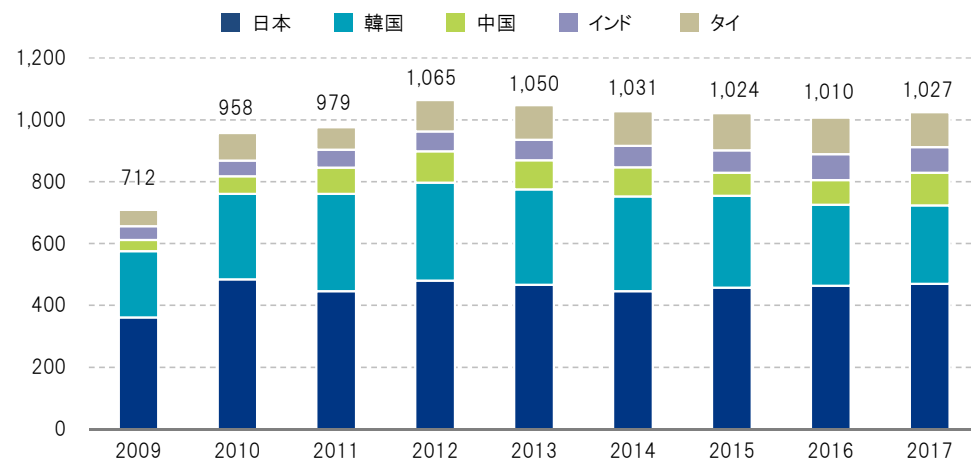
(万台: 各年12月期)



出典: 日本自動車工業会

アジア主要国自動車輸出推移

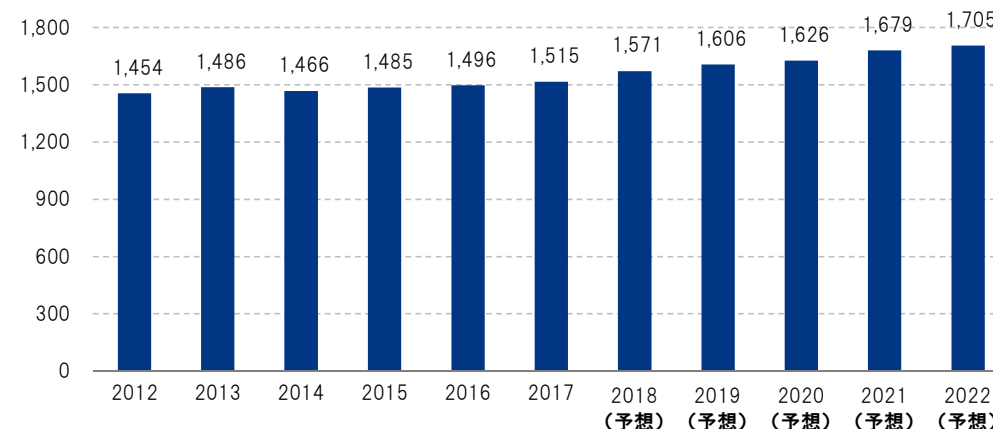
(万台)



出典: 各国自動車工業会

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

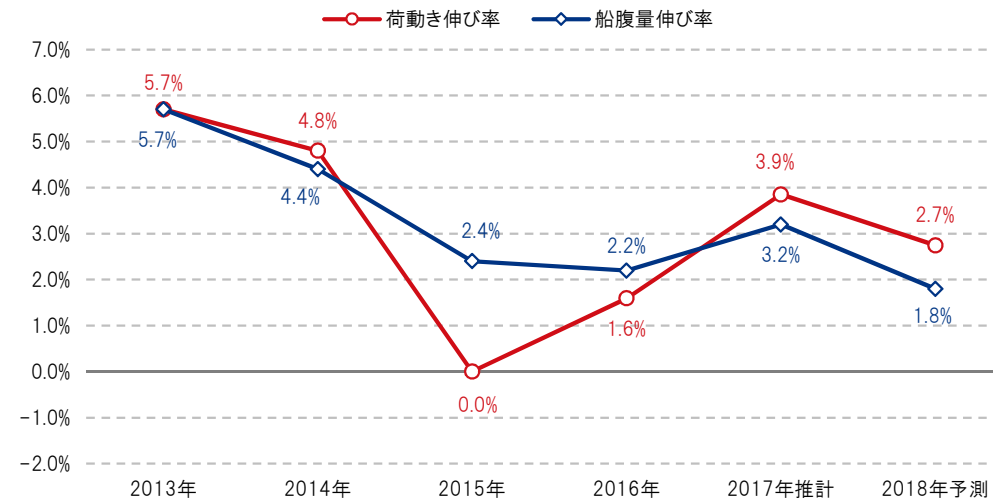
ドライバルカー船隊ランキング

(2018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	28,387	290
2	日本郵船	17,121	183
3	川崎汽船	13,836	118
4	Pacific Basin Shpg	4,226	107
5	Fredriksen Group	12,221	106
6	商船三井	11,928	106
7	Wisdom Marine Group	5,131	99
8	China Merchants Grp	9,439	92
9	日鮮海運	8,364	84
10	Oldendorff Carriers	8,156	84
11	今治造船	8,313	83
12	Mitsubishi Corp	6,745	83
13	Navios Group	8,038	75

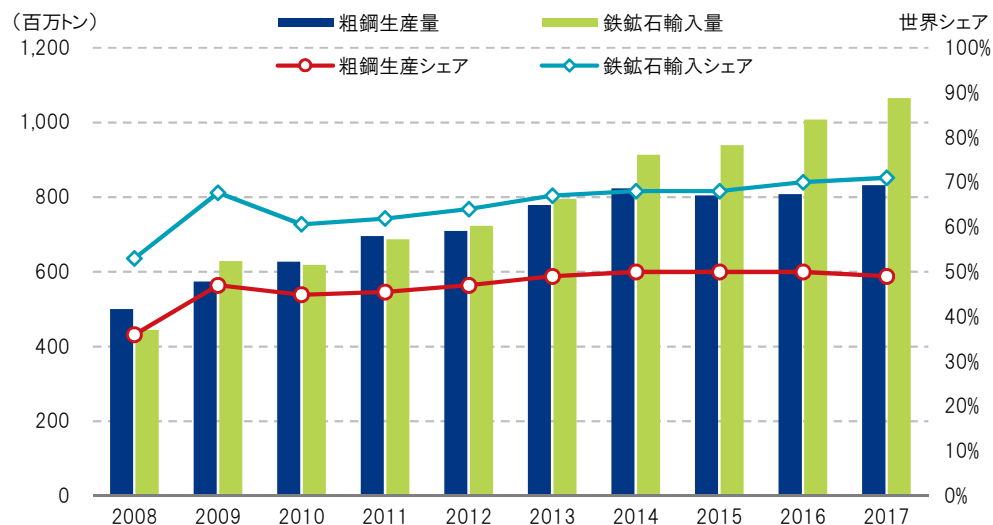
出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

荷動き量・船腹量伸び率推移



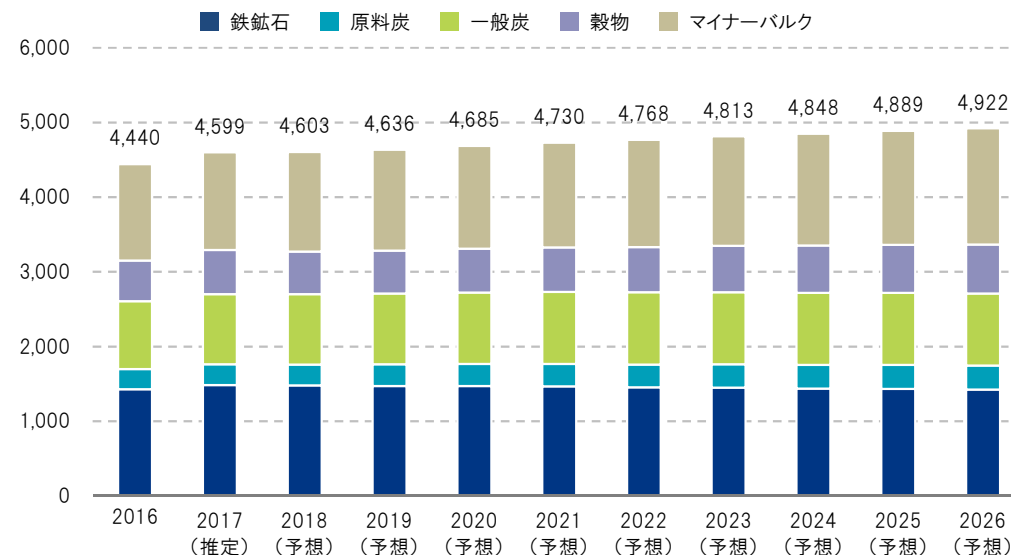
出典: Clarkson Dry Bulk Trade Outlook (February, 2018)

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

(百万トン)



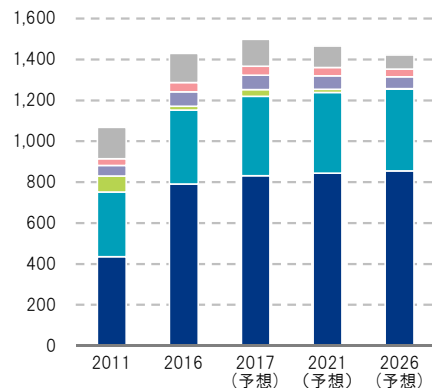
出典: 2017年以降日本郵船推計

各貨物毎の輸出と輸入の海上荷動き推移

輸出

鉄鉱石

(百万トン)

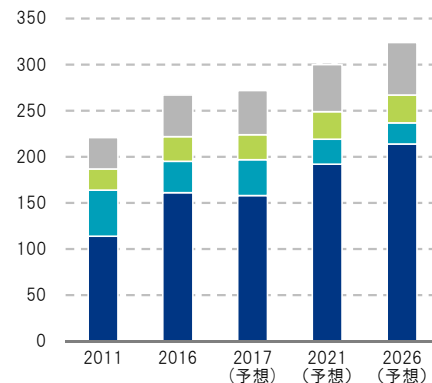


■豪州 ■ブラジル ■インド ■南アフリカ ■カナダ ■その他

出典: 日本郵船集計

原料炭

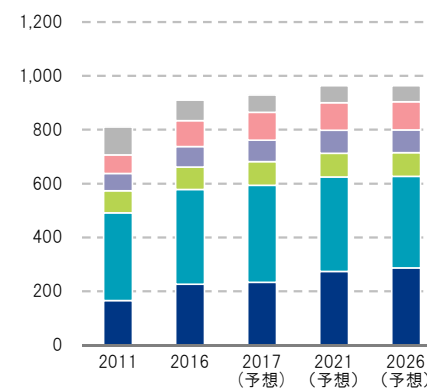
(百万トン)



■豪州 ■米国 ■カナダ ■その他

一般炭

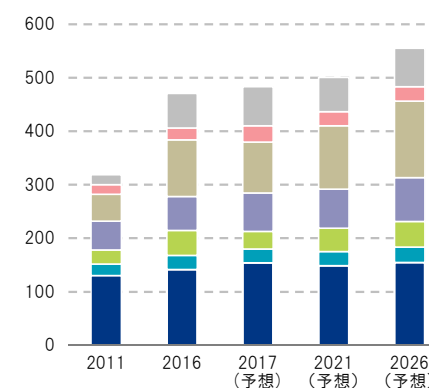
(百万トン)



■豪州 ■コロンビア/ベネズエラ ■インドネシア ■南アフリカ ■FSU ■その他

穀物

(百万トン)



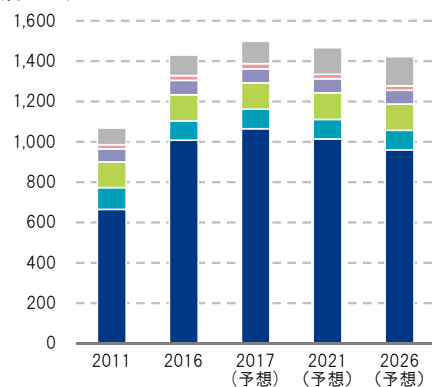
■米国 ■カナダ ■EU ■アルゼンチン ■ブラジル ■豪州 ■FSU

注: USDAより日本郵船推計

輸入

鉄鉱石

(百万トン)

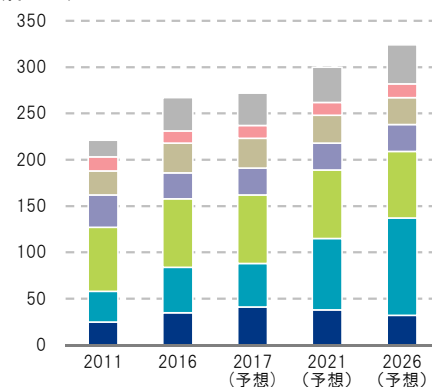


■中国 ■EU15 ■日本 ■韓国 ■台湾 ■その他

出典: 日本郵船集計

原料炭

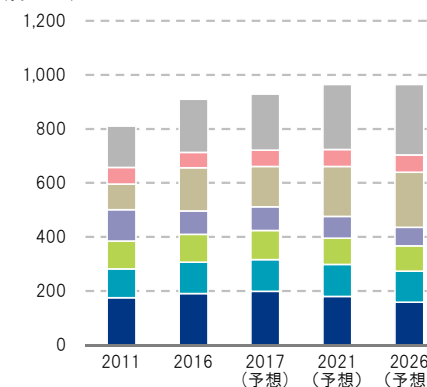
(百万トン)



■中国 ■インド ■日本 ■EU15 ■韓国 ■ブラジル ■その他

一般炭

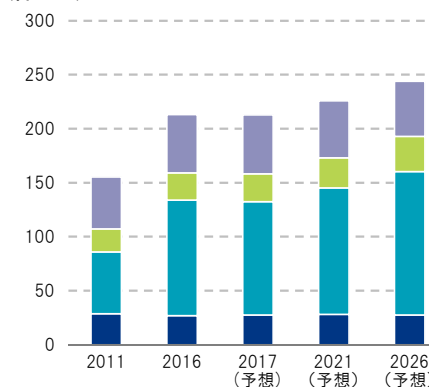
(百万トン)



■中国 ■日本 ■韓国 ■EU15 ■インド ■台湾 ■その他

穀物

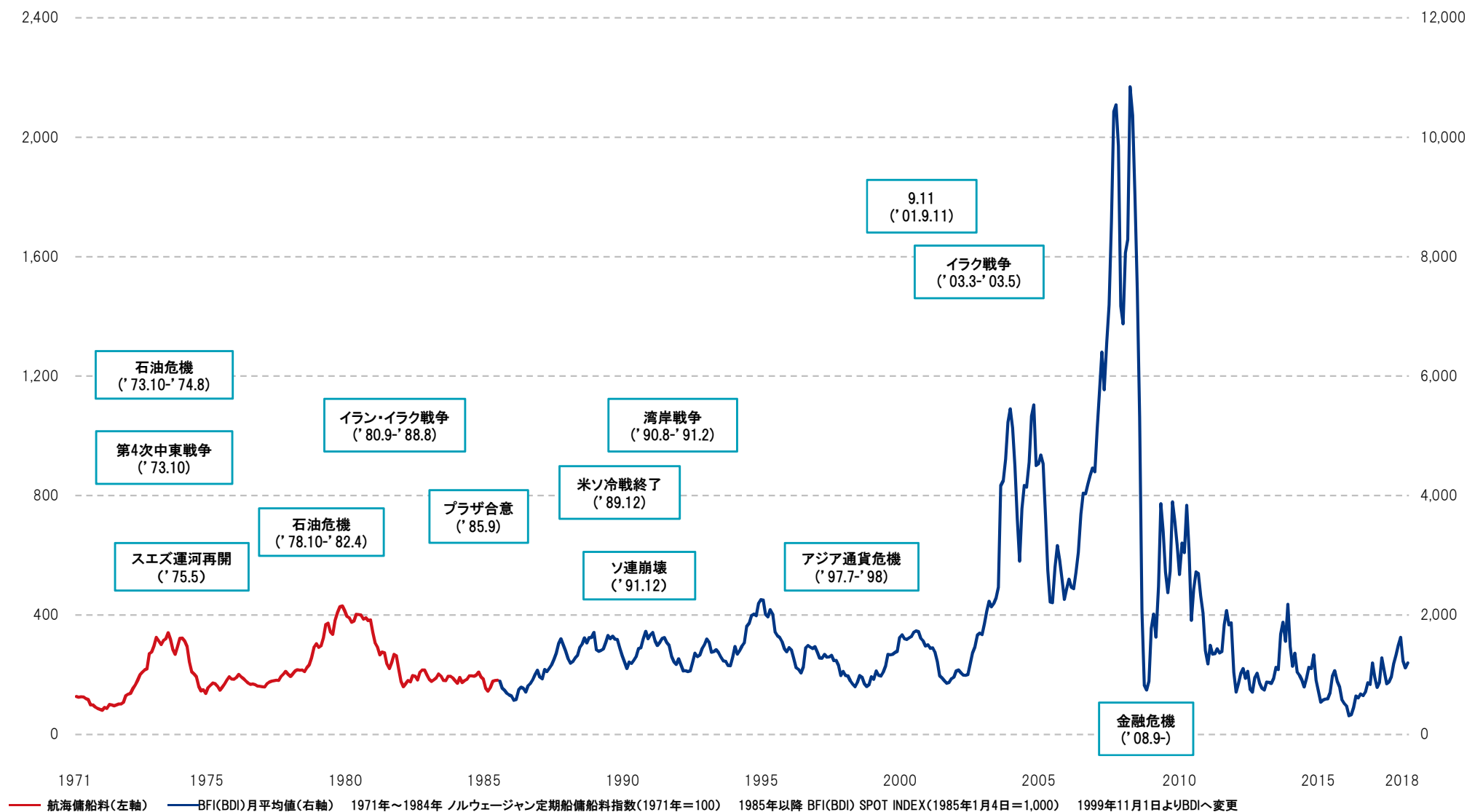
(百万トン)



■日本 ■中国 ■メキシコ ■EU

注: USDAより日本郵船推計

不定期船運賃指数



BDI: Baltic Dry Indexの略称。ばら積船の運賃指標

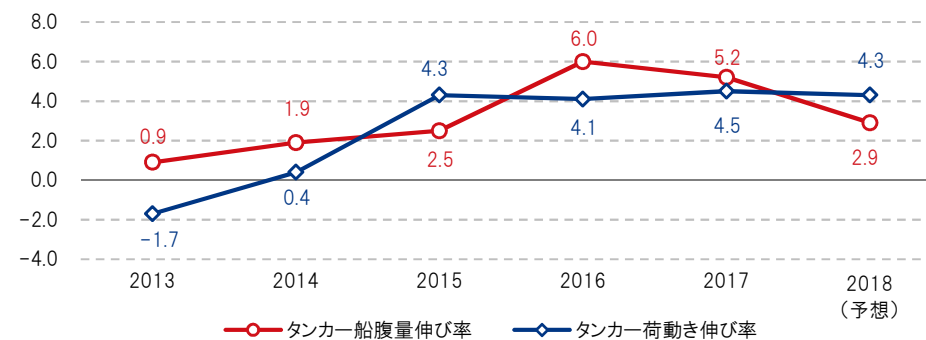
タンカー船隊ランキング

(2018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	17,909	138
2	China Merchants Grp	15,908	97
3	Teekay Corporation	15,857	120
4	Bahri	14,527	77
5	NIOC	13,819	55
6	商船三井	13,433	122
7	SCF Group	12,782	134
8	Euronav NV	12,206	48
9	Angelicooussis Group	12,194	46
10	日本郵船	11,239	86
11	Fredriksen Group	11,084	61
12	Petronas	10,570	80
13	Dynacom Tankers Mngt	10,063	60
14	Tsakos Group	8,321	77
15	Ocean Tankers	7,983	75

出典: Clarksonデータベースより日本郵船集計

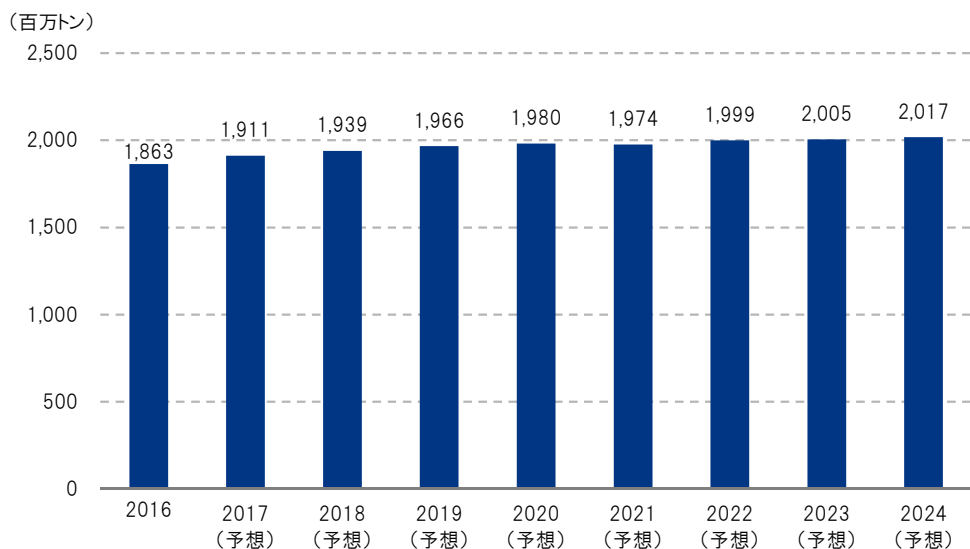
荷動き量・船腹量伸び率推移



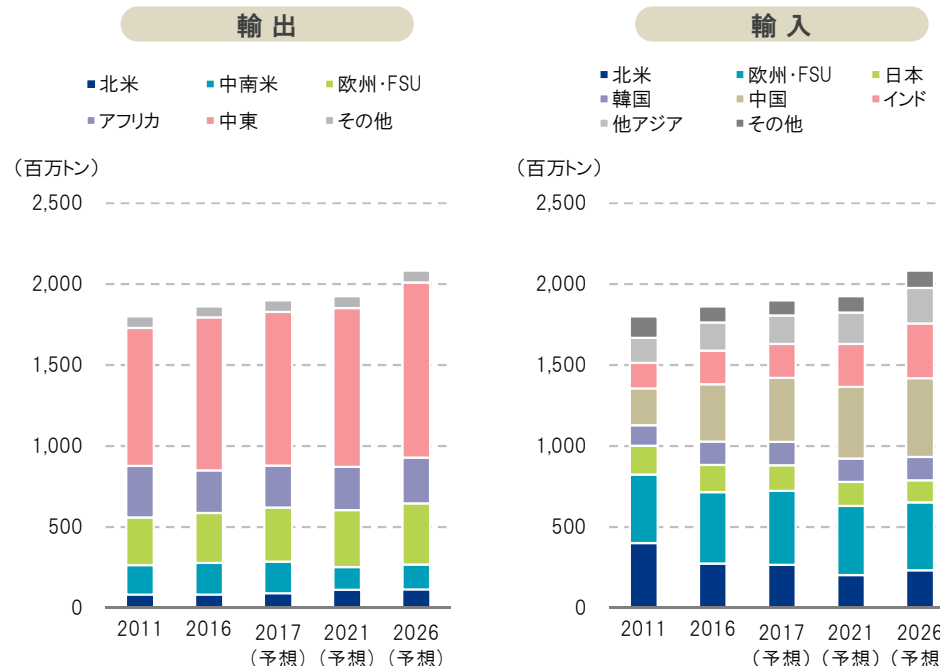
出典: Clarkson Oil & Tanker Trades Outlook (February, 2018) より日本郵船作成

原油の輸出と輸入の推移

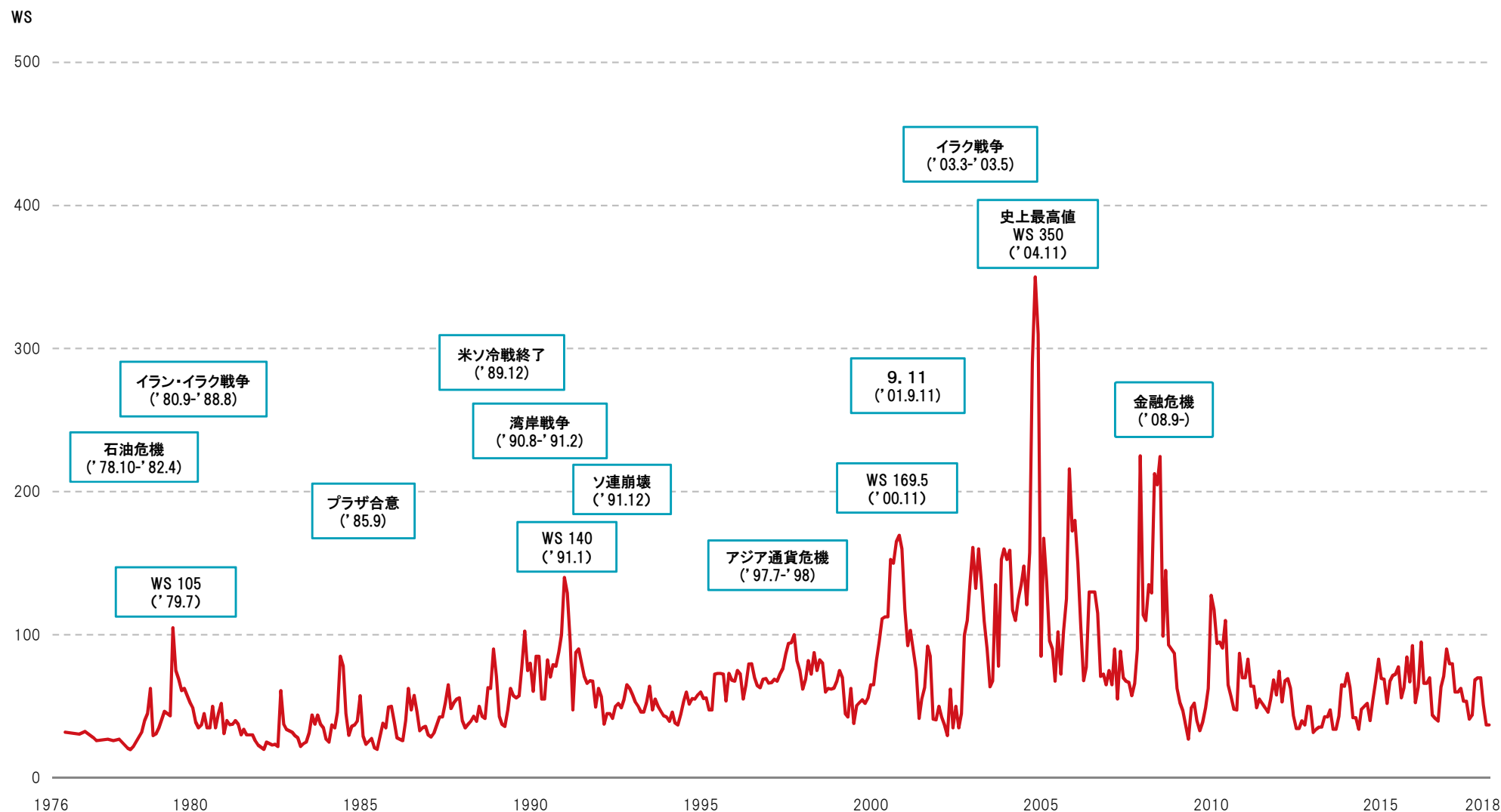
原油海上荷動き量と見通し



出典: 通関統計・EIA資料などより日本郵船作成

出典: 2016年はGTA社数値を集計、
2017年以降は日本郵船推計出典: 2016年はGTA社数値を集計、
2017年以降は日本郵船推計

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船保有隻数比較

(2018年3月末時点)

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	71	4,270	5.7%
商船三井	75	3,853	5.1%
川崎汽船	45	2,005	2.7%
その他日本海運+商社	56	1,408	1.9%
韓国	37	4,930	6.6%
中国	26	2,842	3.8%
QGTC	64	9,102	12.1%
Teekay Shipping	40	4,431	5.9%
MISC	26	3,396	4.5%
Marangas	26	3,338	4.4%
Gaslog	18	2,943	3.9%
Golar	15	2,251	3.0%
Dynagas	16	2,104	2.8%
Bergesen Worldwide	17	1,777	2.4%
Sovcomflot	9	1,107	1.5%
Buyer(国内)	23	2,058	2.7%
Seller / Buyer(海外)	108	12,107	16.1%
その他	101	11,115	14.8%
合計	773	75,037	100.0%

(日本郵船調べ)

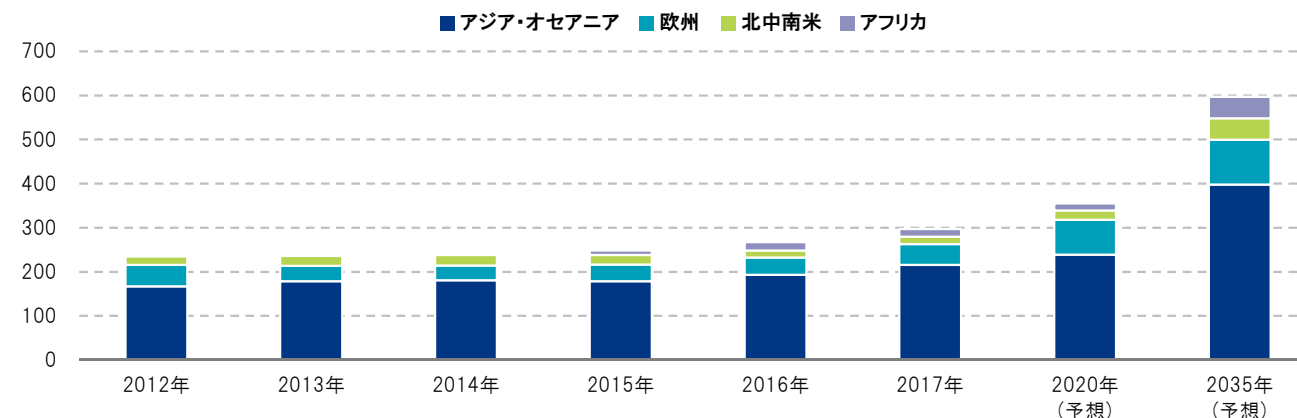
備考:LNG 船は複数の会社で共有されるケースが多くあります。

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、関与隻数に含めていません。

LNG 取引量と需要見通し

(百万トン)



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

2017年LNG 輸出国ランク(mtpa)

順位	国名	mtpa	シェア (%)
1	カタール	81.0	27.3
2	オーストラリア	56.2	18.9
3	マレーシア	26.8	9.0
4	ナイジェリア	21.3	7.2
5	インドネシア	19.0	6.4
6	アメリカ合衆国	13.1	4.4
7	アルジェリア	12.4	4.2
8	ロシア	11.1	3.7
9	トリニダード・トバゴ	10.8	3.6
10	オマーン	8.4	2.8
11	バブアニューギニア	7.7	2.6
12	ブルネイ	7.0	2.4
13	アラブ首長国連邦	5.4	1.8
14	ノルウェー	4.3	1.4
15	ペルー	4.1	1.4
世界総輸出力		296.7	

2035年LNG 輸出国ランク(mtpa)(予想)

順位	国名	mtpa	シェア (%)
1	アメリカ合衆国	114.9	19.0
2	カタール	109.7	18.1
3	オーストラリア	85.3	14.1
4	ロシア	57.4	9.5
5	モザンビーク	47.1	7.8
6	カナダ	39.3	6.5
7	マレーシア	23.4	3.9
8	インドネシア	18.7	3.1
9	ナイジェリア	18.3	3.0
10	バブアニューギニア	14.8	2.5
11	タンザニア	14.3	2.4
12	オマーン	9.8	1.6
13	トリニダード・トバゴ	7.4	1.2
14	赤道ギニア	5.5	0.9
15	アンゴラ	5.0	0.8
世界総輸出力		605.6	

出典:IHS-CERA レポートを参考に日本郵船集計

CO₂削減目標(中長期環境目標)

輸送単位あたりCO ₂ 排出量削減率 ※基準年2015	2030年度	2050年度
船舶・海上輸送	-30%	-50%
サプライチェーン全体への波及効果	-40%	-70%

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。

海運技術活用によるグリーンビジネス拡大

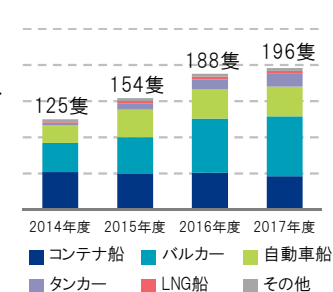
- LNG燃料船 → LNG供給事業へ
 - ・ 日本初のLNG燃料タグボート(2015年竣工)
 - ・ 世界初のLNG燃料自動車専用船(2016年竣工)
 - ・ 新造船として世界初のLNG燃料供給船(2017年竣工)
- 燃料節約システムの製造・販売(ULTY-V)
- バイオマス輸送事業
- ベルギーの完成車ターミナルで風力発電



ビッグデータ活用により、最適運航を追求

当社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(2018年3月末現在)



PLAN

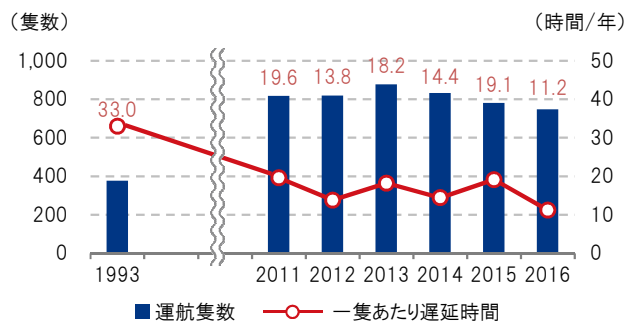
安全推進体制

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。

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

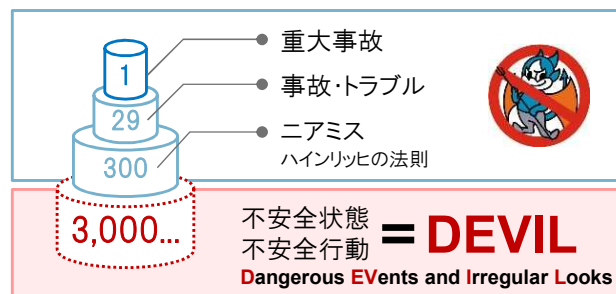
※5: Safety Bulletin 海賊・テロに関する情報や航行関連情報のほか、発生した事故・トラブルの原因と再発防止策を全運航船に周知・指示するための安全情報誌

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!」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)

2013年	2014年	2015年	2016年
56,655	55,633	57,483	63,698

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。この取り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(2013~2016年)

	2013年	2014年	2015年	2016年
本船監査数(隻)	317	303	300	303
会社監査数(社)	35	31	30	32

ACT

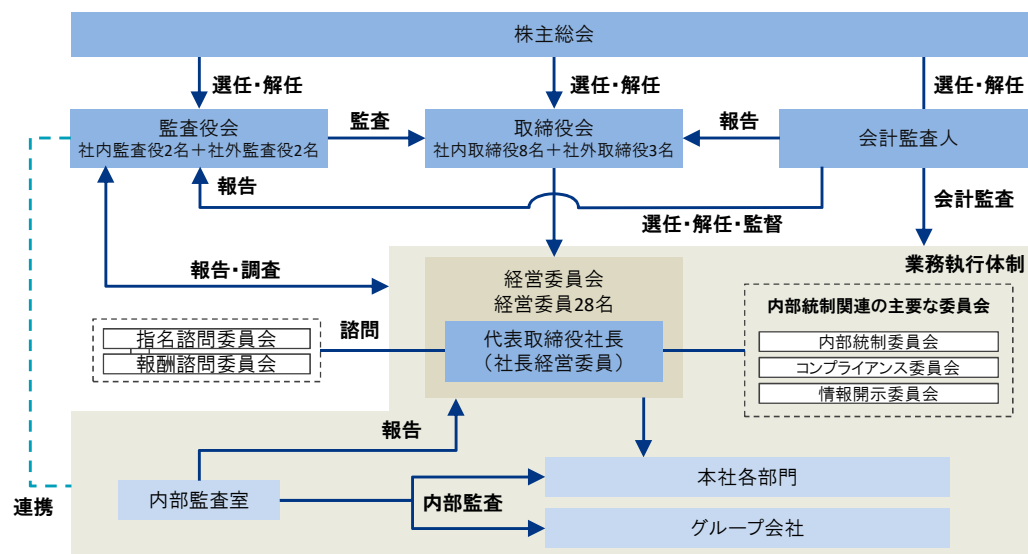
トラブルの原因究明と目標に向けた改善

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*5」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。

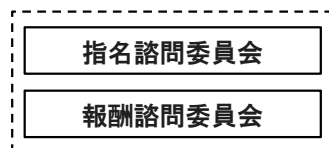
ビッグデータ活用

ビッグデータを活用することで各種運転値の異常検知を行い、異常運転の予兆検知の開発に取り組み、事故の未然防止に努めています。

コーポレートガバナンス体制図（2018年4月現在）



指名・報酬諮問委員会の設置と業績連動型株式報酬



各委員会構成

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
… 過半数が独立社外取締役となる構成

業績連動型株式報酬制度の導入

- 2016年より、取締役等を対象に、透明性・客観性の高い業績連動型株式報酬制度を導入
- 3事業年度を対象とする限定の制度、延長の場合は株主総会決議を要する

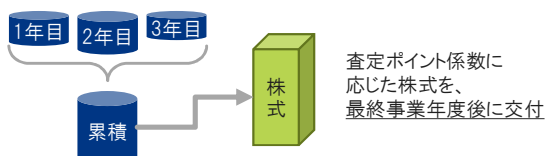
目的：当社の持続的成長への貢献意欲を高め、株主と利害を共有する

仕組み：業績目標の達成度に応じて、一定期間経過後に当社株式を交付する

達成度の比較対象

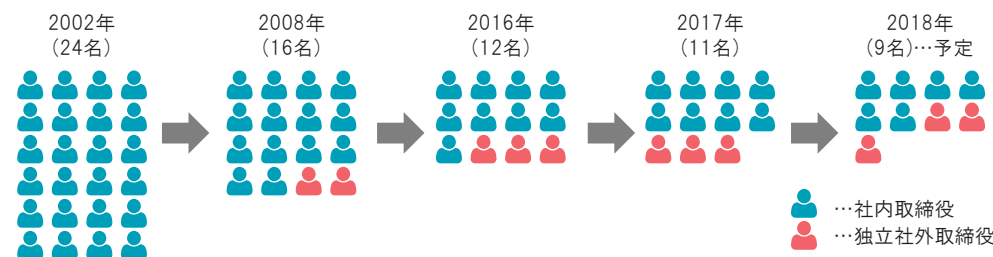


1事業年度毎に査定、毎年ポイントを付与



取締役会の実効性向上に向けた取組

- 取締役数のスリム化
- 取締役の任期短縮(2年間→1年間)
- 独立社外取締役の増員

2018年
(予定)

取締役の総員数を2名減員して9名に(社内取締役を2名減員)

✓ 取締役の社外比率…33.3% (9名中3名)

※なお、監査役4名(うち、社外監査役2名)を含めた役員総数は13名

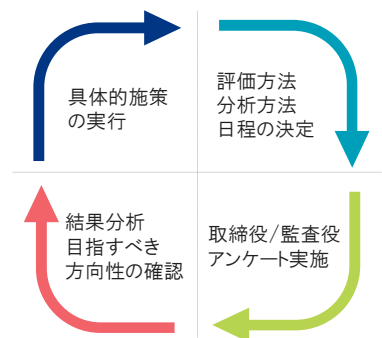
✓ 役員の社外比率 …38.5%(13名中5名)

✓ 役員の女性比率 …15.4%(13名中2名)

実効性評価

- 記名式アンケートを継続的に実施(2016年～)
→ 前年度の自己評価に基づき課題を認識・整理し、
実効性向上のための施策を検討
- 外部機関を起用(2018年)
→ 目的：プロセスの公正性確保のため
→ アンケート作成、回収、集計、分析を外部機関に委託

＜記名式アンケートの実施プロセス＞



具体的施策の実行

目的：適切な時間を確保して、質の高い議論をするため

- 2016年のアンケート結果に基づく施策…2017年に実行済
 - 付議基準等の見直し
 - 報告事項の整理
 - 経営委員会への権限委譲等

「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 15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 ESG Leaders 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・ESG・リーダーズ・インデックス(MSCI ESG Leaders Indexes)」の構成銘柄に選定されました。 MSCI ESG Leaders 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 -ESI2016」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5年連続で「ESIアワード」を受賞しました。 ※ 「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～ホワイト500～」に 2年連続認定	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～ホワイト500～」に2年連続で認定されました。 ※ 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2017」に2016年に引き続き選出されました。当社のITへの積極的な取組みおよび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。	

ESG投資のための株価指数の構成銘柄に選定 —MSCI社とFTSE Russellの3つの新指数に採用—

当社は、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築された「FTSE Blossom Japan Index」、および米国MSCI社が開発した「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」と「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄となりました。これら3つの新指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が公募していたESG投資のための指数に選定されています。



FTSE Blossom
Japan



2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



2017 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

シップ・オブ・ザ・イヤー2016

当社が運航する14,000TEU型コンテナ船「NYK BLUE JAY」が、公益社団法人 日本船舶海洋工学会によって選定される「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」の「大型貨物船部門賞」を受賞しました。



ベストクオリティーシップ2016

当社が所有するコンテナ船「NYK RUMINA」と当社グループの郵船クルーズ株式会社が所有する客船「飛鳥Ⅱ」の2隻が、日本水先人会連合会が選定する「ベストクオリティーシップ2016」を受賞しました。



RoSPA Awardを2016年から2年連続で受賞

当社グループ NYK LNG SMUK 社がイギリスの王室災害防止協会(RoSPA)よりRoSPA Awardを2年連続で受賞しました。



当社運航船が パナマ運河“Green Connection Award”を受賞

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



会社沿革

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

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
	米国にNYK Line (North America) Inc. 設立
1988(昭和63)年	香港でHong Kong Logistics Center 開業
	NYK Bulkship (USA) Inc. と NYK Bulkship (Europe) Ltd. を設立
1989(平成元年)	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
	コンテナ船で大西洋航路開始
1993(平成5)年	ダブルバルタンカー「高峰丸」竣工
	欧州でNYK Line (Deutschland) GmbH, NYK Line (Benelux) B.V.を設立
1994(平成6)年	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	カタールLNG輸送開始
	昭和海運株式会社を合併
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
	中長期経営ビジョン「NYK21新世紀宣言」を発表
2000(平成12)年	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
	傭船船隊を含めたISO14001認証取得(世界初)
2002(平成14)年	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
2005(平成17)年	NYKグループ中期経営計画「New Horizon 2007」策定
	日本貨物航空株式会社を連結子会社へ
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「直候プロジェクト」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
	Knutzen 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
2012(平成24)年	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
	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
2017(平成29)年	郵船ロジスティクス(株)の完全子会社化を発表
2018(平成30)年	NYKグループ新中期経営計画「Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green」発表

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:298,355,000株 発行済株式の総数:170,055,098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)	100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

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)	10,755,000
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,443,900
株式会社オフィスサポート	7,487,500
三菱重工業株式会社	4,103,831
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,690,200
明治安田生命保険相互会社	3,447,326
株式会社レノ	3,040,200
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,026,500
東京海上日動火災保険株式会社	2,894,578
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,685,944

株価推移*

(円)



*2017年10月1日以前の株価は、株式併合の影響を考慮し調整しています。

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



免責事項

本資料に掲載されている将来計画や業績予測、戦略、方針、見込み等に関する記載は、資料作成時点で入手可能な情報及び一定の仮定に基づいて作成されたものであり、将来予想に関する記述に該当します。将来予想に関する記述は、予想、予測、期待、傾向、目的、計画、確信、模索、継続、可能性等の文言又は類似する表現が含まれることがありますが、これに限定されるものではありません。これらの記述は、様々な不確定要素及び可変要因により、実際の業績、結果、パフォーマンス等と大幅に異なる結果となる可能性があります。

本資料に掲載されている将来予想に関する記述と実際の結果との間に不一致をもたらす可能性のある要素としては、海運市況の著しい変動や、為替・金利・燃料由価格の変動などが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。諸要素の詳細については、EDINETに掲載されている当社の有価証券報告書にも記載されていますので、ご参照ください。

本資料に記載されている将来予想に関する記述は、本資料作成日時点のものであり、当社は、本資料作成日以降に判明した新たな情報や将来の事象により、本資料に掲載された情報を最新のものに変更する義務を負うものではありません。

本資料に掲載されている情報は、信頼できる情報源より取得するよう努力していますが、その情報の正確性又は完全性については保証または約束するものではありません。当社は、本資料において使用するデータ及び表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされる損害等に対する責任は一切負いかねますのでご了承ください。

本資料は、電子的または機械的な方法を問わず、当社の書面による承諾を得ることなく複製又は頒布等を行わないようお願いいたします。

お問い合わせ先 - IRグループ

住所 〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビル
TEL 03-3284-6008
FAX 03-3284-6382

E-mail iroffice@nykgroup.com
URL <http://www.nyk.com/ir/>