

# 2004年3月期 決算説明会

2004年5月18日  
日本郵船株式会社



**NYK**LINE  
NIPPON YUSEN KAISHA

# 1 . 2004年3月期決算説明



# 2004年3月期決算サマリー

---

- 1) 売上高、営業利益、経常利益、共に史上最高
- 2) コンテナを中心に海運業部門好調
- 3) 非海運部門(物流、ターミナル、客船)は低調
- 4) 円高・燃料油高を吸収
  - ・為替レート: 前年同期比8.32円の円高
  - ・燃料油価格: 前年同期比10.59ドル高
- 5) 有利子負債は6,545億円で、369億円削減

# 2004年3月期・前年同期比較

(億円)

	03/3期			04/3期			増減		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	6,146	6,346	12,492	6,800	7,183	13,983	654 11%	837 13%	1,491 12%
営業利益	413	279	691	444	475	919	32 8%	196 70%	228 33%
経常利益	305	198	503	374	373	747	68 22%	175 88%	243 48%
純利益	78	65	143	213	135	348	135 173%	70 108%	205 144%

為替	¥123.77	¥120.81	¥122.29	¥119.22	¥108.72	¥113.97	¥- 4.55	¥- 12.09	¥- 8.32
燃料油	\$154.11	\$173.45	\$163.78	\$178.45	\$170.29	\$174.37	\$24.34	-\$3.16	\$10.59

# 2004年3月期・前年同期比 経常利益増減分析

円高	108 億円	今期 113.97円 / 前期比8.32円の円高
バンカー価格上昇	32 億円	今期 174.37ドル / 前期比10.59ドルUP
市況変動など	371 億円	
コスト削減	80 億円	
会計基準変更	70 億円	不定期船・タンカ - 部門
新規連結	2 億円	
合計	243 億円	

## 経常利益に対する感応度(2004年3月期)

為替            1円の円高で約13億円の減益

燃料油        \$ 1/MTの燃料油価格上昇で約3億円の減益

# セグメント情報

## 2004年3月期・前年同期比較

(億円)

売上高	海運業	物流	客船	ターミナル	海運周辺	不動産	その他	消去・全社	連結
03/3期	7,897	2,613	305	660	424	138	1,000	545	12,492
04/3期	8,799	2,950	299	1,024	425	126	1,028	666	13,983
増減	901	337	7	363	1	12	28	121	1,491

経常利益	海運業	物流	客船	ターミナル	海運周辺	不動産	その他	消去・全社	連結
03/3期	429	62	20	9	6	36	13	31	503
04/3期	769	32	66	20	3	34	4	0	747
増減	340	30	46	29	3	2	17	31	243

(売上高)	04/3期	03/3期	増減	増減率
定期船	3,793	3,234	558	17.3%
不定期船	4,016	3,640	376	10.3%
タンカー	990	1,023	33	3.2%
計	8,799	7,897	901	11.4%

## 2 . 2005年3月期 業績予想説明

# 2005年3月期 業績予想サマリー

- 1) 売上高、営業利益、経常利益、純利益の総てが史上最高
- 2) コンテナ、不定期船を中心に海運業部門が好調持続
- 3) 非海運部門(物流・客船・ターミナル)も改善
- 4) 為替、燃料油の前提
  - ・ 為替レート: 105円/\$ (前年比8.97円高)
  - ・ 燃料油価格: 170ドル/MT (前年比4.37ドル安)
- 5) 有利子負債は、ほぼ横這い
- 6) “NYK21 FWD120”の数値目標達成



# 2005年3月期予想

## ・前年同期比較

(億円)

	04/3期			05/3期(予想)			増減		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	6,800	7,183	13,983	7,200	7,400	14,600	400 6%	217 3%	617 4%
営業利益	444	475	919	540	670	1,210	96 22%	195 41%	291 32%
経常利益	374	373	747	470	610	1,080	96 26%	237 64%	333 45%
純利益	213	135	348	170	380	550	-43 -20%	245 181%	202 58%

為替	¥119.22	¥108.72	¥113.97	¥105.00	¥105.00	¥105.00	¥-14.22	¥-3.72	¥-8.97
燃料油	\$178.45	\$170.29	\$174.37	\$170.00	\$170.00	\$170.00	-\$8.45	-\$0.29	-\$4.37

# 2005年3月期予想・前年同期比 経常利益増減分析

為替	126 億円	今期 105.00円 / 前期比8.97円の円高
バンカー価格	13 億円	今期 170.00ドル / 前期比4.37ドルDown
市況変動など	366 億円	
コスト削減	80 億円	
合計	333 億円	

## 経常利益に対する感応度 (2005年3月期)

為替 1円の円高で約14億円の減益

燃料油 \$ 1/MTの燃料油価格上昇で約3億円の減益

# セグメント情報

## 2005年3月期予想・前年同期比較

(億円)

売上高	海運業	物流	客船	ターミナル	海運周辺	不動産	その他	消去・全社	連結
05/3期(予)	9,153	3,237	372	1,067	409	120	972	730	14,600
上期(予)	4,581	1,553	169	519	192	60	484	351	7,207
下期(予)	4,572	1,684	204	547	216	60	488	379	7,392
04/3期	8,799	2,950	299	1,024	425	126	1,028	666	13,983
通期増減	354	287	73	43	16	6	56	64	617

経常利益	海運業	物流	客船	ターミナル	海運周辺	不動産	その他	消去・全社	連結
05/3期(予)	992	51	5	2	5	31	4	1	1,080
上期(予)	478	11	25	11	2	17	3	1	473
下期(予)	515	41	20	13	4	15	1	0	608
04/3期	769	32	66	20	3	34	4	0	747
通期増減	223	19	61	22	2	3	8	1	333

(売上高) 05/3期(予) 04/3期 増減 増減率

定期船	3,954	3,793	161	4.2%
不定期船	4,195	4,016	179	4.5%
タンカー	1,003	990	13	1.3%
計	9,153	8,799	354	4.0%

## 海運市況は引続き堅調

- 1) コンテナ 北米・欧州・アジアともに堅調持続
- 2) 自動車船 大型PCTC船7隻就航 競争力アップ
- 3) バルク・エネルギー輸送
  - ・バルク : 昨年来のマーケット高を反映し運賃アップ  
ケープサイズの船腹不足は下期に解消
  - ・タンカー・LNG: 堅調
- 4) その他海運子会社
  - ・NYKグローバルバルク
  - ・日之出郵船
  - ・NYK Reefers
  - ・SAGA (ボックスシェイプ事業)

いずれも堅調・増益

# コンテナ船事業の動向

## 1) S/D (予測、前年比伸び率、小数点以下切り捨て)

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
Supply	12%	11%	10%	9%	9%	11%
Demand	0%	15%	9%	10%	10%	10%
Gap	12%	+4%	1%	+1%	+1%	1%

## 2) 2004年度運賃修復 (各航路ガイドライン)

北米航路	アジア / 米国西岸	5月	+\$450/FEU	
	米国東岸 / 内陸	5月	+\$600/FEU	
欧州航路	アジア / 北欧州	1月	+\$150/TEU、	4月 + \$150/TEU
		7月	+\$250/TEU、	10月 TBA
大洋州航路	日本 / 豪州	4月	+\$400/TEU	
アジア航路	東アジア域内	3月	+\$50/TEU、	6月 + \$50/TEU
中南米航路	アジア / 南米東岸	4月	+\$500/TEU、	7月 + \$200/TEU
	アジア / 南米西岸	4月	+\$200/TEU	

# コンテナ船事業の動向

## 3) 運賃の長期安定化

## 4) コスト削減活動

◆ '99年度	“ブレイクスルー21”	100億円
◆ '00年度	“キットカット 10”	70億円
◆ '01年度	“プロジェクトC”	50億円
◆ '02年度	“プロジェクトC-2”	60億円

 4年間で280億円のコスト削減を実現。さらに…

### ◆ '03年度 ~ '05年度 “サーキット 120”

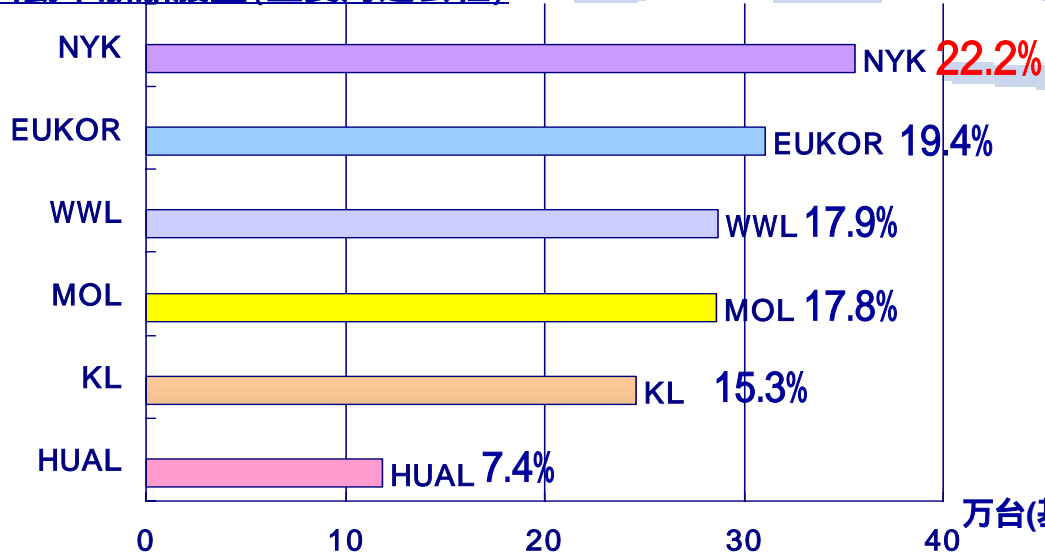
'03-'05の3年間で120億円のコスト削減を目標。  
'03年度は60億円以上(フル年間)の削減を達成。

# 自動車船部門

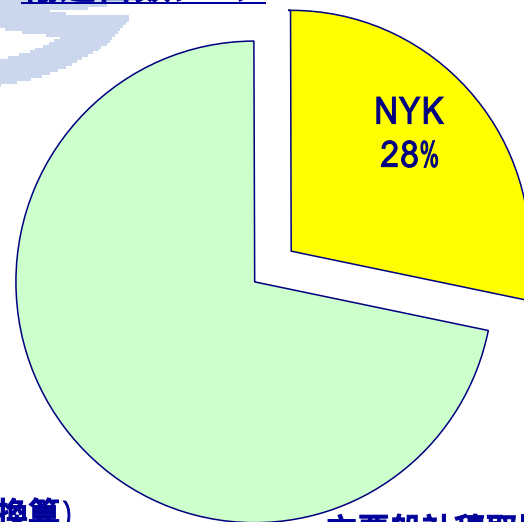
新造背高車対応大型PCTC船(6,400台積み)7隻就航

- ・船隊大型化による運航費減、コスト競争力アップ
- ・完成自動車輸送能力、輸送台数実績で世界第一位を維持
- ・効率的な配船(輸送能力以上の輸送台数シェア)

自動車船船腹量(主要海運会社)



輸送台数シェア



# バルク・エネルギー輸送部門

---

- 1) マーケットはピーク時に比べ下降するも  
当面は堅調に推移
- 2) 昨年来のマーケット高を反映、COA契約  
運賃アップ
- 3) ケープサイズの船腹不足は今年度下期  
に解消(本年度ケープ新造船5隻竣工)



# バルクエネルギー輸送部門

## 今後の世界展開戦略(中国、アジア、大西洋)

### 1) 中国

- ・ 宝山鋼鉄を中心とした中国鉄鋼メーカーとの契約、商権の拡大
- ・ 中国向けパルプ、チップ輸送取組み
- ・ 中国造船所に新造船発注(ケープサイズ、VLCC)

### 2) アジア

- ・ 電力会社向け石炭輸送取組み

### 3) 大西洋

- ・ GdF(フランス国営ガス会社)発注のLNG船1隻にパートナーとして参画
- ・ ナイジェリア向けLNG船2隻、契約獲得
- ・ VLCC米国寄港再開
- ・ AFRAMAX契約締結
- ・ インターナショナルペーパー(IP)向けチップ船長期連続航海契約獲得

# 非海運部門

## 客船事業

1. 経常利益 61億円の改善  
(04/3期: 66億円 05/3期: 5億円)

### 2. 改善要因

- 1) 2003年度特殊要因の解消 約35億円
- 2) 収入増 / コスト削減 約26億円

## ターミナル事業

1. 経常利益 22億円の改善  
(04/3期: 20億円 05/3期: 2億円)

### 2. 改善要因

- 1) 料金値上げ、コスト削減等による収支改善(YTI等) 約20億円
- 2) その他 約 2億円

## 物流事業

### 1. 経常利益 19億円の改善

(04/3期:32億円 05/3期:51億円)

### 2. 改善要因

- |              |       |
|--------------|-------|
| 1) 英国現地法人の改善 | 約10億円 |
| 2) 稼働率の向上等   | 約 5億円 |
| 3) コスト削減     | 約 4億円 |

# 3 . LSP -

## 物流中期経営計画

『物流事業を真のコアビジネスに』

2004年度～2006年度物流事業3ヶ年強化計画

## 達成した成果

### 1) 短期間における売上の大幅拡大

- ・ 2001年度 1,968億円 (内、NYK Logistics 1,200億円)
- ・ 2003年度 2,950億円 (内、NYK Logistics 1,800億円)

### 2) 自動車物流の拡充

海上輸送、自動車船ターミナル、郵船航空とも関連の深い  
自動車物流の拡大

(2001年度売上120億円 2003年度売上240億円)

### 3) ビジネスモデルの発掘とKnow-how蓄積、アセット整備

## 浮き彫りになった課題

- 1) 先行、初期投資負担の増大
- 2) 人的資源の確保

# LSP- <2004年以降の展望>

## 基本戦略(2004年度 - 2006年度)

### 1. 赤字現法一掃対策

#### 物流経営改革集中会議設置

- ・第一回 5月3日 ロンドンで開催済み、年度中六回開催
- ・EXIT RULE、会社統合 等

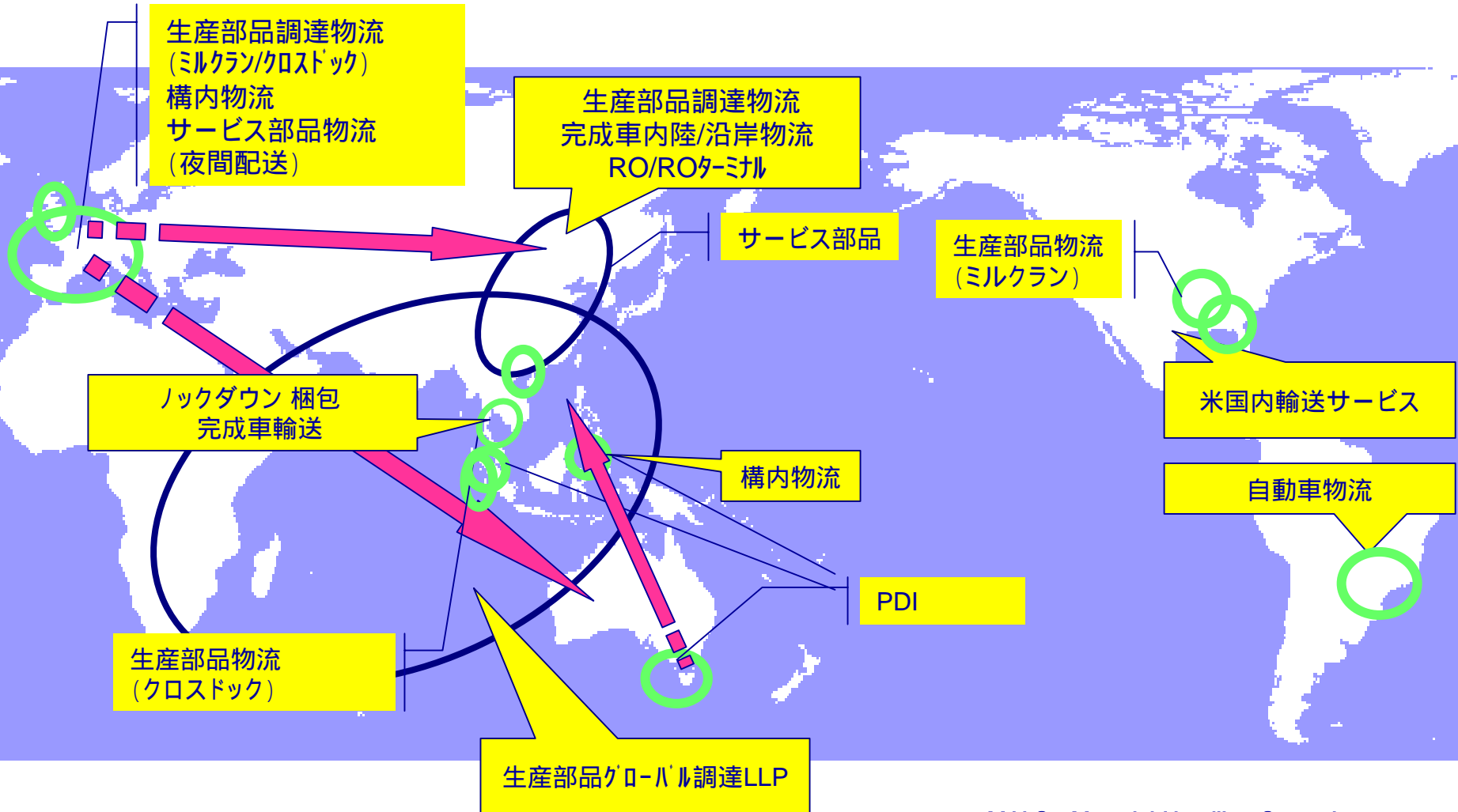
### 2. 重点目標

- 1) 中国・アジア (最大の成長市場)
- 2) 自動車物流 (2006年度売上目標500億円)
- 3) 蓄積した成功ビジネスモデルの拡大・横展開
  - ・ Origin Order Management
  - ・ 付加価値保管・付加価値輸送
  - ・ 製品クロスドック

### 3. MTI(Monohakobi Technology Institute)設立

- 1) 物流Know-how、Logistics Technologyの蓄積、開発
- 2) 人材育成への本格的取り組み

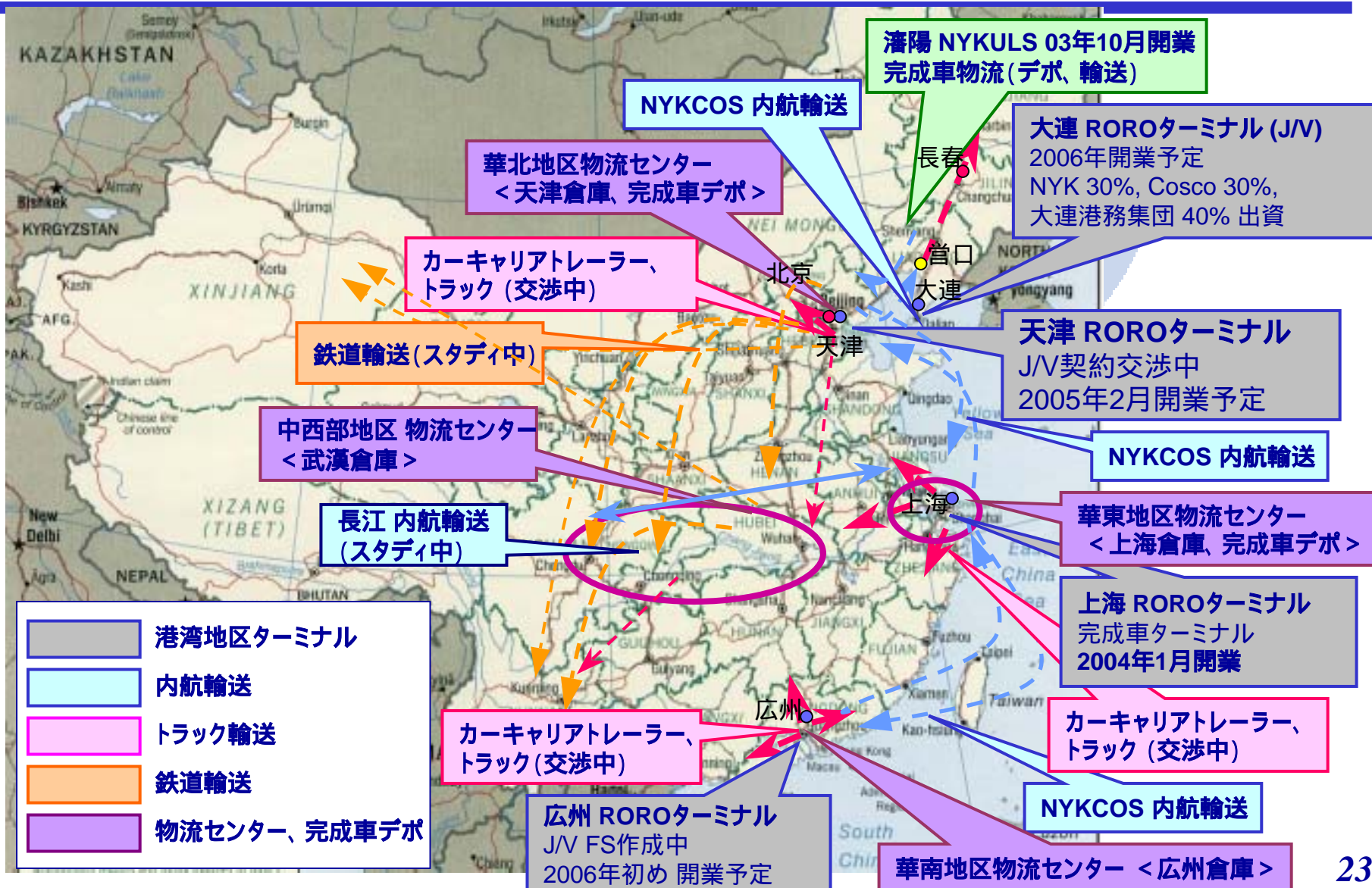
# 自動車物流の世界展開



M.H.O : Material Handling Operation  
 PDI : Pre Delivery Inspection  
 LLP : Lead Logistics Provider

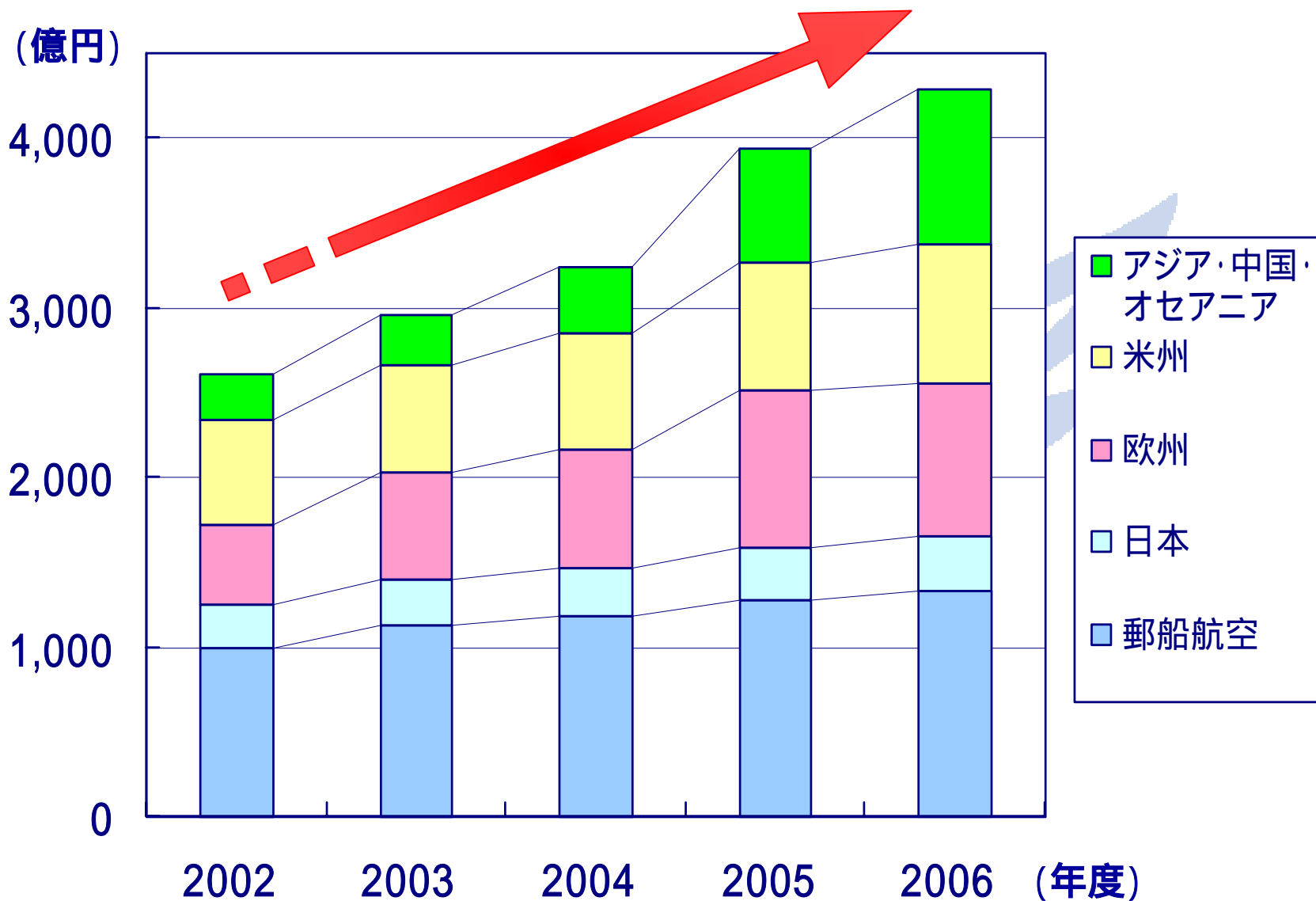
# 中国での自動車物流の取り組み

## ～ ネットワーク ～





# LSP- - 売上高目標



# LSP- - 数値目標

(億円)

	2003年度実績			2004年度予想			2005年度予想			2006年度目標		
	売上高	経常利益	現法数	売上高	経常利益	現法数	売上高	経常利益	現法数	売上高	経常利益	現法数
NYK Logistics												
黒字現法	1,290	12	24	1,490	20	26	2,500	40	32	3,000	75	39
赤字現法	510	47	12	560	29	13	150	10	7	0	0	0
計	1,800	35	36	2,050	9	39	2,650	30	39	3,000	75	39
(売上高利益率)	-			-			1.1%			2.5%		
物流セグメント計 (含むYASグループ)	2,950	32		3,237	51		3,950	100		4,300	150	
(売上高利益率)	1.1%			1.6%			2.5%			3.5%		

# 4 . 財務関連項目他



# NYK21 FWD120数値目標

## 達成の見込み



(億円)

	03/3期	04/3期	05/3期(予)		FWD120
売上高	12,492	13,983	14,600	>	13,600
営業利益	691	919	1,210		930
事業利益	745	972	1,260		980
経常利益	503	747	1,080	>	775
投下資本	9,798	10,125	10,400		9,800
有利子負債	6,914	6,545	6,500		6,410
株主資本	2,884	3,580	3,900		3,390
税引後投下資本 事業利益率	4.56%	5.76%	7%	>	6.00%

・事業利益 = 営業利益 + 受取利息及び配当金

・税引後投下資本事業利益率 = (事業利益 × (1 - 40%\*)) / 投下資本(有利子負債 + 株主資本) \* 税率 = 40%

為替  
バンカー

¥122/\$  
\$164/MT

¥114/\$  
\$174/MT

¥105/\$  
\$170/MT

¥120/\$  
\$150/MT

# コスト削減への取り組み

---

- 引き続き、コスト削減徹底。
- 本年度の目標80億円

# 有利子負債の推移

(億円)

02/3期

@ ¥ 133



03/3期

@ ¥ 120



04/3期

@ ¥ 106



05/3期(予)

@ ¥ 105



99/3期  
9,846億円  
D/E 3.9



325億円減



369億円減



45億円減

D/Eレシオ 2.3

2.4

1.8

1.7

# キャッシュ・フロー

(億円)

	03/3期	04/3期	05/3期(予)	将来のモデル
税引後純利益	143	348	550	400 ~ 500
減価償却費	661	657	670	650 ~ 700
配当	92	107	120	120
キャッシュ・フロー	712	898	1,100	930 ~ 1,080
設備投資	891	1,434	1,350	1,100 ~ 1,200
資産売却	543	675	300	300 ~ 400
設備投資 (Net)	349	759	1,050	700 ~ 900
Free Cash Flow	363	139	50	100 程度

# 企業の社会的責任への取り組み

2004年4月、「CSR室」と「社会貢献準備室」を  
設立

## 最近のトピックス

米国の自動車メーカー「フォード」社より、グローバルな環境への取り組みが評価され、“2003 WORLD EXCELLENCE AWARDS”を受賞。(世界42社中の1社、船社を含め物流会社では当社のみ)





# 新中期経営計画

---

- 2005年4月スタート
- 企業価値の最大化を目指す