

2019 年 5 月 21 日

株主の皆様へ

日本郵船株式会社
取締役・専務経営委員 吉田 芳之

当社の新役員・経営委員体制及び業績動向に関する補足説明について

拝啓

株主の皆様におかれましては益々ご清栄のこととお喜び申し上げます。

さて、2019 年 6 月開催予定の当社第 132 期定時株主総会に向け、株主の皆様の当社の経営に対する理解を深めて頂きたく、当社の新しい役員・経営委員体制及び業績動向（含む中期経営計画”Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”の進捗）に関して補足説明を致します。株主の皆様におかれましては、下記をご参照いただき、改めて当社へのご理解と定時株主総会でご提案致しました議案のご検討を賜りますようお願い申し上げます。

敬具

記

1. 新しい役員・経営委員体制について

4 月 26 日開催の取締役会において、会長・社長人事、代表取締役の異動及び役員・経営委員体制について決議致しました。新取締役の総会終了後の役職（予定）は以下の通りです。

（新取締役体制）

新役職	代表権 (会社法 349 条)	氏名	当社における現役職
取締役会長・会長経営委員	なし	内藤 忠顕	代表取締役社長・社長経営委員
代表取締役社長・社長経営委員	あり	長澤 仁志	代表取締役・副社長経営委員
代表取締役・専務経営委員	あり	高橋 栄一	取締役・専務経営委員
取締役・専務経営委員	なし	吉田 芳之	取締役・専務経営委員
取締役・専務経営委員	なし	原田 浩起	専務経営委員
筆頭社外取締役（非常勤）	なし	片山 善博	社外取締役（非常勤）
社外取締役（非常勤）	なし	国谷 裕子	社外取締役（非常勤）
社外取締役（非常勤）	なし	田邊 栄一	（新任）

（ご参考： https://www.nyk.com/ir/news/2019/_icsFiles/afieldfile/2019/04/26/20190426_japanese_2.pdf）

当社は2018年度の決算において、経常損失20億円、親会社株主に帰属する当期純損失445億円を計上しました。LNG・海洋事業を始めとする運賃安定型事業での利益積み上げを図った一方で、定期船事業と航空運送事業での業績悪化及び関連する特別損失並びにドライバルク事業での構造改革関連損失から赤字決算となりました。中期経営計画初年度での本業績結果を深く受けとめ、株主の皆様にお詫び申し上げます。

2018年度はドライバルク事業の構造改革に加え、定期船事業と航空運送事業の収支改善と安定化を図ると共に、グループガバナンスの強化を実施しました。また、構造改革費用を含む特別損失は、結果として将来の経営体質の強化に資するものです。それらを踏まえ、2019年度は連結経常利益370億円と親会社株主に帰属する当期純利益260億円を見込みます。

定期船事業と航空運送事業の収支改善及び安定的な事業運営並びに連結業績見通しに一定の目処がついたことから、本年4月に指名諮問委員会への諮問とその協議を実施し、4月26日開催の取締役会にて、会長・社長人事を含む役員・経営委員体制を決議した次第です。

尚、新任の監査役候補につきましては、1月31日付の開示からの変更はございません。

(監査役候補)

氏名	新役職	現職
宮本 教子	監査役（常勤）	顧問格嘱託
兼元 俊徳	監査役（非常勤）	弁護士・兼元俊徳法律事務所所長

（ご参考：https://www.nyk.com/news/2019/20190131_01.html）

2. 新会長・新社長について

新社長・長澤 仁志氏は、当社の中期経営計画での重点投資事業であるLNGや海洋事業のグループ長を歴任し、現在は副社長として自動車、ドライバルク及びエネルギーの各輸送本部を管掌しております。LNG輸送という運賃安定型事業の積み上げの推進とともに、LNG事業での中上流権益への参画や海洋事業でのドリルシップ、FPSO及びシャトルタンカービジネス等への進出により、LNG・海洋事業を当社の収益の柱としました。また、近年はドライバルク事業における構造改革を進め、市況耐性強化の基盤づくりを進めました。

これまでの実績・経験とリーダーシップから、中期経営計画の遂行と当社の更なる成長の実現の責任を担う社長として、長澤氏は最適の人物であると考えます。

新会長・内藤 忠顕氏は、社長在任時、未曾有の海運市況低迷の中で邦船3社の定期コンテナ船事業の統合や郵船ロジスティクス株式会社の完全子会社化を実行するとともに、NYKグループのガバナンス強化を推進し、その透明性と実効性を高めてきました。また、中期経営計画の策定を指揮し、技術力による競争力の強化を掲げ、中期経営計画の基本戦略の一つ

である「効率化と新たな価値創出」(Digitalization and Green)にも直接取り組んできました。

事業の再編・選択と集中、グループガバナンスの強化及び技術力による差別化推進でのこれまでの経験及び見識から、新社長を補佐し、取締役会の実効性を高め、監督機能を強化するために、内藤氏は必要な取締役候補者と考えています。

新会長と新社長の体制は、長澤氏が業務執行の責任者である社長として当社を代表する一方、内藤氏は代表権を有しない取締役会長として取締役会の主宰者であることを明確にするものとなります。

3. 連結業績推移と来期の業績予想について

2014年度からの5年間の業績及び2019年度の業績予想の概要は以下の通りです。

(2014-2019年度業績推移：単位 億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (予想)
経常利益	840	600	10	280	-20	370
当期利益	475	182	-2,657	201	-445	260
自己資本	8,103	7,736	5,224	5,518	4,874	5,000
ROE (自己資本利益率)	6.2%	2.3%	-41.0%	3.8%	-8.6%	5.3%

2015年後半からの海運市況の未曾有の低迷により、2016年度の業績は前年度比大きく悪化しました。市況低迷を受け、コンテナ船、ドライバルク船及び貨物航空機における減損損失と契約損失引当金などを計上し、2,600億円を超える当期純損失となりました。

そのような事業環境のなか、内藤社長の主導のもと、2016年度から2017年度にかけ、定期コンテナ船事業の3社統合、郵船ロジスティクスの完全子会社化、ドライバルク船や航空運送事業での事業構造改革など、事業の再編・選択と集中を含む事業基盤の構築を着実に進めてまいりました。

2018年3月には2018年度から5カ年の中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”を発表しました。新中期経営計画の基本戦略は、

- Step 1：ポートフォリオの最適化
- Step 2：運賃安定型事業の積み上げ
- Step 3：効率化と新たな価値創造

の3つであり、それぞれにおいて、その戦略に沿った形での施策を進めています。

2018年度においては、ドライバルクの構造改革や港運事業子会社の経営統合に加え、客船や海外港湾事業の事業持分の売却等を進め、市況耐性の高い事業ポートフォリオの確立に努めました。また、LNG・海洋事業を始めとする運賃安定型事業での利益積み上げを図ると共に、Digitalization and Green への取り組みとして、船上での電子通貨活用プロジェクトや次世代燃料 LNG への取り組みを始めとする環境対応等を推進しました。また、保有資産の流動化として政策保有株式や不動産の売却も進め、ポートフォリオの最適化の施策としての事業持分の売却とあわせ、特別利益を計上しました。

一方、主として定期船事業と航空運送事業での業績悪化及び関連する特別損失並びにドライバルク事業での構造改革関連損失で、2018年度は経常損失と当期純損失の結果となりました。中期経営計画の初年度は、遺憾ながら赤字決算となりましたが、主な業績悪化要因となった両事業については以下の通りの施策に取り組んでおり、当社も、その監督・モニタリングを一層強化しています。

これらの取り組みや中期経営計画での施策の加速化により、2019年度は経常利益 370 億円、親会社株主に帰属する当期純利益 260 億円を見込み、ROE 5.3%達成を予想しています。

1) 定期船事業

定期コンテナ船事業統合会社である Ocean Network Express Pte. Ltd (ONE 社)では、事業開始直後の混乱の影響が大きく出ましたが、同社の積高・消席率は着実に改善しています。2019年度は、貨物ポートフォリオ、プロダクト及び組織の最適化を進め、統合によるシナジー効果の現出を確実なものとする事で、黒字化達成を見込んでおります。

詳細は 4 月 26 日の当社決算説明会の資料をご参照ください。

https://www.nyk.com/ir/library/result/2018/_icsFiles/afieldfile/2019/04/26/190426J.pdf

2) 航空運送事業

当社子会社である日本貨物航空株式会社(NCA 社)は、複数年にわたる不適切整備から全ての自社機材を一時的に運航停止し、国土交通大臣より事業改善命令及び業務改善命令を受けました。それらの結果、2018年度は業績の大幅な悪化となりましたが、運航体制の変更と機材の健全性の確認を経て、2019年1月までに自社運航機材の全機の運航を再開しました。運航体制については、従来の2機種11機から1機種8機に変更し、安全整備の徹底と効率化を図るとともに、同業他社との提携を深化させ、事業の安定化と収支改善に努めてい

ます。

国土交通大臣には 2018 年 8 月に改善措置を提出するとともに、NCA 社は外部弁護士の参画を得た調査委員会による報告をもとに、再発防止策に取り組んでいます。当社としても、外部弁護士が主導する対策委員会の報告を踏まえ、関係役員（注1）の報酬の自主返納と NCA 社の会長職の常勤化（注 2）を実施するとともに、グループガバナンス強化に向けた対策に取り組んでいます。

注 1 関係役員（役職は 2019 年 1 月 31 日時点）

工藤 泰三 代表取締役会長・会長経営委員(前 NCA 取締役会長)
内藤 忠顕 代表取締役社長・社長経営委員
高橋 栄一 取締役・専務経営委員
坂本 深 前 NCA 代表取締役社長

注 2 NCA 社の新会長人事（役職は 2019 年 1 月 31 日時点）

（前） 取締役会長 工藤 泰三（非常勤）
（新） 取締役会長 田澤 直哉（常勤）

詳細は 1 月 31 日付けの当社プレスリリースをご参照ください。

https://www.nyk.com/news/2019/_icsFiles/afieldfile/2019/03/07/190131-120030_Japanese.pdf

4. ガバナンス体制の強化について

当社グループのガバナンス体制の強化への取り組みとして、社外役員構成の更なる充実とガバナンス強化委員会による監督・モニタリング機能の強化を図ります。

1) 社外役員構成

社外役員構成における「専門性と経験」の更なる多様化を企図し、社外取締役には、グローバルな企業経営に豊富な経験を有する田邊 栄一氏を新任候補と致しました。田邊氏は三菱商事株式会社において、執行役員、代表取締役副社長執行役員等を歴任しております。また、弁護士である兼元 俊徳氏が新任の社外監査役候補となります。兼元氏は警察庁での要職の経験に加え、国際刑事警察機構（インターポール）総裁や内閣官房内閣情報官等を務められています。

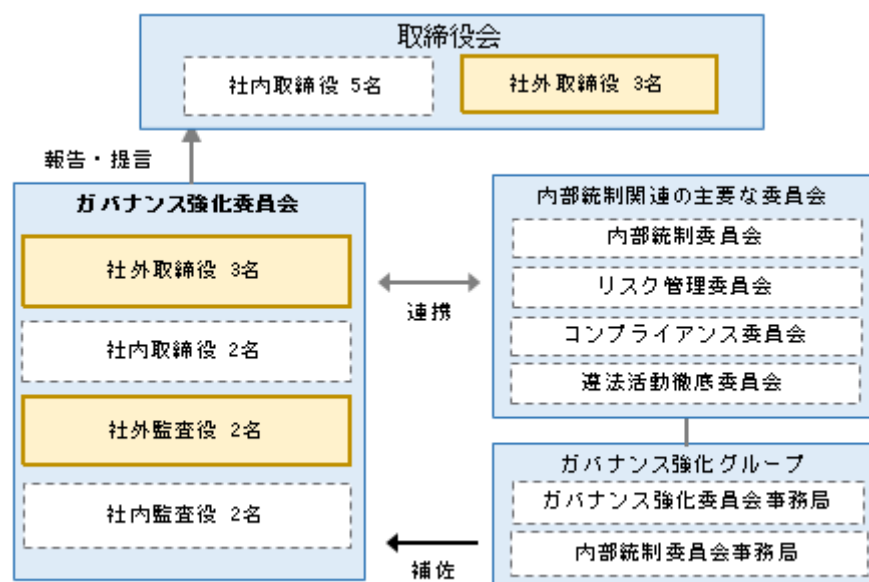
取締役会に企業経営経験者が、監査役会に法曹関係者が加わることにより、社外役員構成における「専門性と経験」の更なる多様化を図ることができると考えております。

2) ガバナンス強化委員会

当社グループのガバナンス体制の更なる強化のため、ガバナンス強化委員会を新たに設置しました。この組織は、会長・社長をメンバーとせず、社外役員を中心とする客観性・独立性の高いものであり、当社及びそのグループのガバナンスや経営陣による業務執行を監督・モニタリングしていくものです。

また、同委員会を補佐する新グループも設立し、より能動的に問題点を把握し、その内容の報告と改善点の提言を取締役会に行える体制としました。

(ガバナンス強化委員会とその関連体制)



(注) 取締役及び監査役の員数は本定時株主総会後の予定です。

5. まとめ

前述の通り、2019年度については業績の回復が見込まれる状況にあり、2018年度に計上した定期船事業と航空運送事業における一過性の損失も無くなります。業績の回復を確実に実現するとともに、中期経営計画に沿った施策の更なる推進とガバナンス体制の強化に取り組む所存です。

このような状況下、取締役候補の内藤 忠顕氏と長澤 仁志氏とが共に取締役の任に就き、内藤氏が取締役会長として取締役会を主宰し、長澤氏が、業務執行の責任を担う代表取締役社長として、中期経営計画の遂行（含む数値目標達成とESGの経営戦略への統合）を指揮する事で、当社グループの企業価値と社会価値の持続的な創出を実現したいと考えております。

株主の皆様には、当社の経営方針とそれを実行する新役員・経営委員体制についてご理解いただき、議決権の行使をしていただきますよう、お願い申し上げます。

以上