

日本郵船株式会社 会社説明会

証券コード：9101

2023年6月14日

目次

1. 会社紹介
2. 業績推移
3. 中期経営計画
4. 質疑応答

Appendix

-会社概要、運航規模、事業別データ、財務数値推移、株価推移

1. 会社紹介



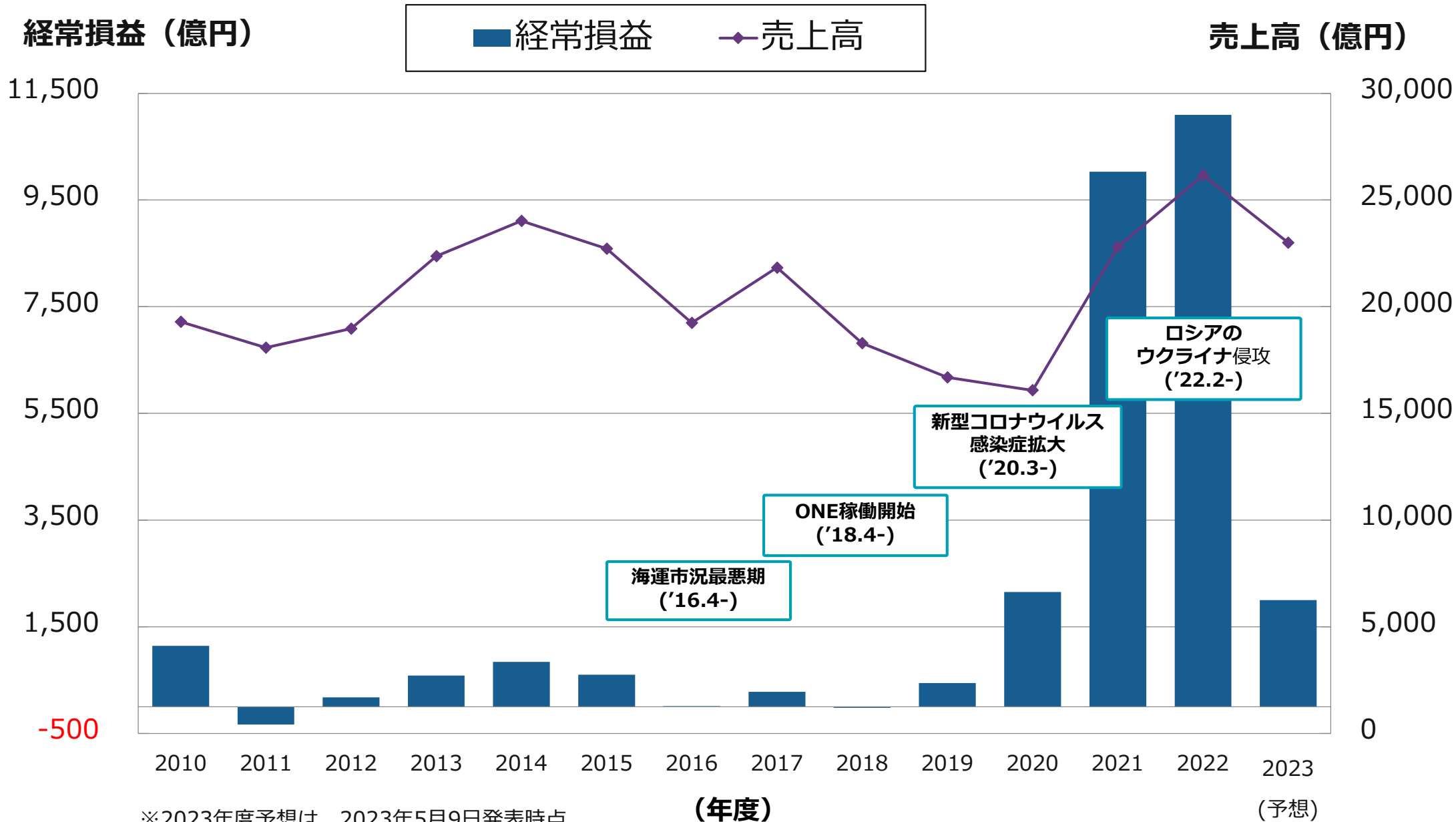
※ 動画へのリンク : https://www.nyk.com/profile/video/13_jpn.htm もしくは <https://www.youtube.com/watch?v=t-FxnI0i8XM&t=3s>

※ 航空運送事業において、日本貨物航空(株)の全株式をANAホールディングス(株)に対して譲渡することに関する基本合意書を2023年3月7日に締結しています

2. 業績推移



売上高、経常損益の推移



■ 新型コロナウイルス感染症による需給逼迫と市況の高騰

<需要の増加>

- ・テレワークの普及
- ・政府からの給付金
- ・コト消費からモノ消費へ

<需給逼迫の加速>

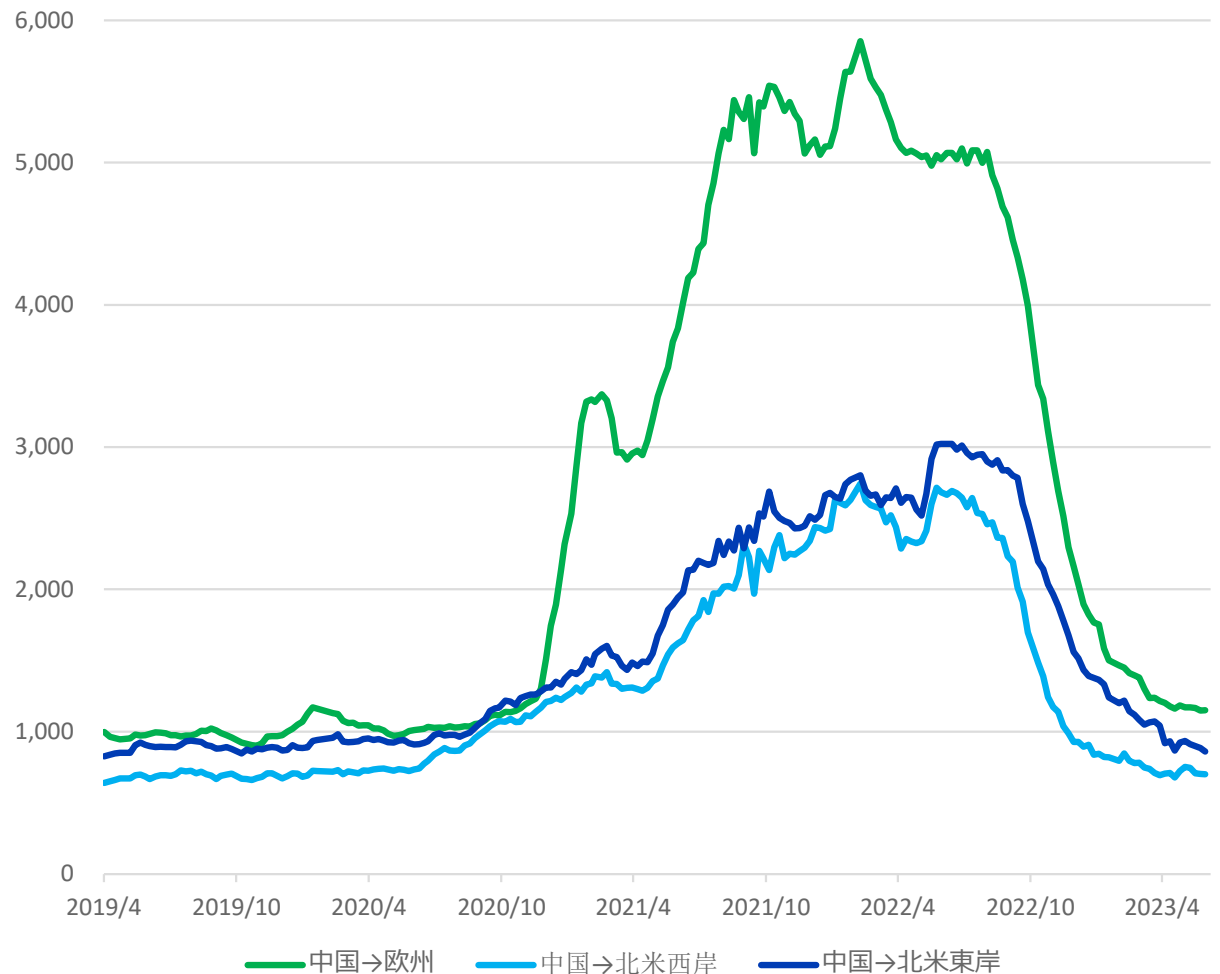
- ・感染拡大による労働力制限
- ・コンテナボックス不足
- ・港湾や陸上輸送網の混乱

<運賃市況の高騰>

- ・運賃市況は過去最高を大きく更新

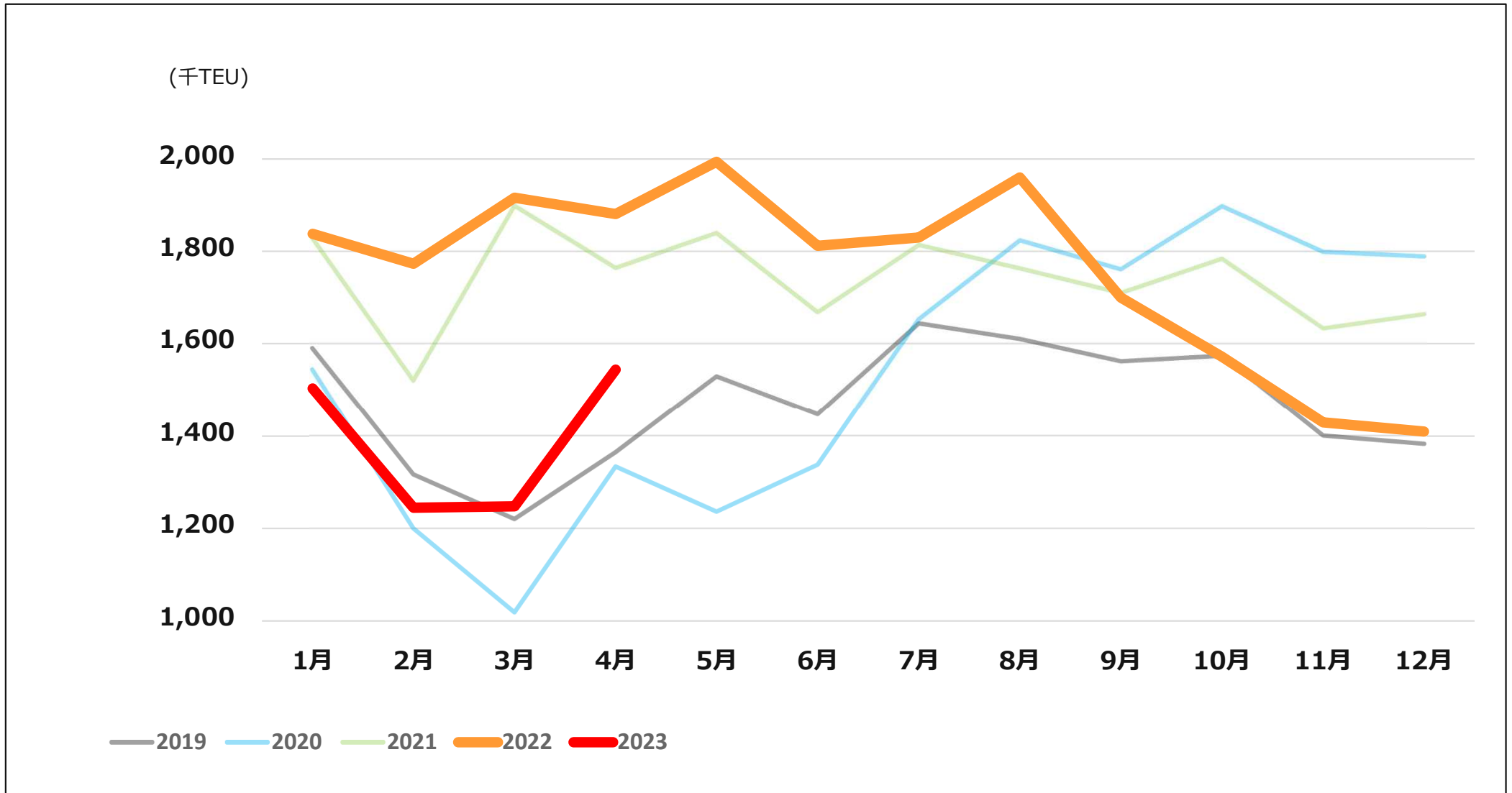
コンテナ船の運賃市況 (CCFI)

注) 1998年1月1日 = 1,000pointとする指数



コンテナ荷動きの推移（アジア発北米向け）

■ コロナ禍のコト消費からモノ消費へのシフトに伴い、コンテナ荷動きも20年度半ばから急増

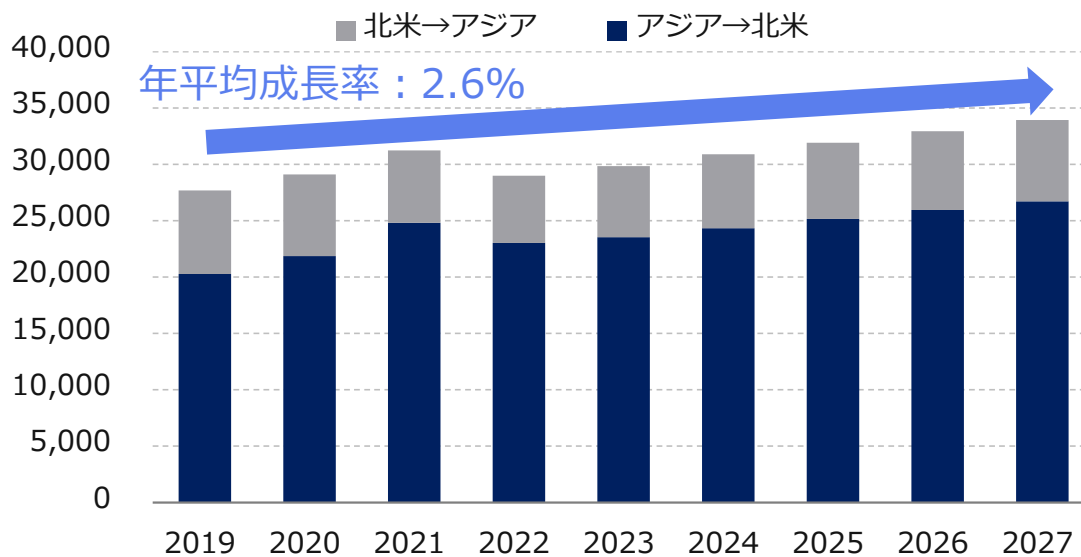


出典：日本海事センター

コンテナ船 - 今後の見通し

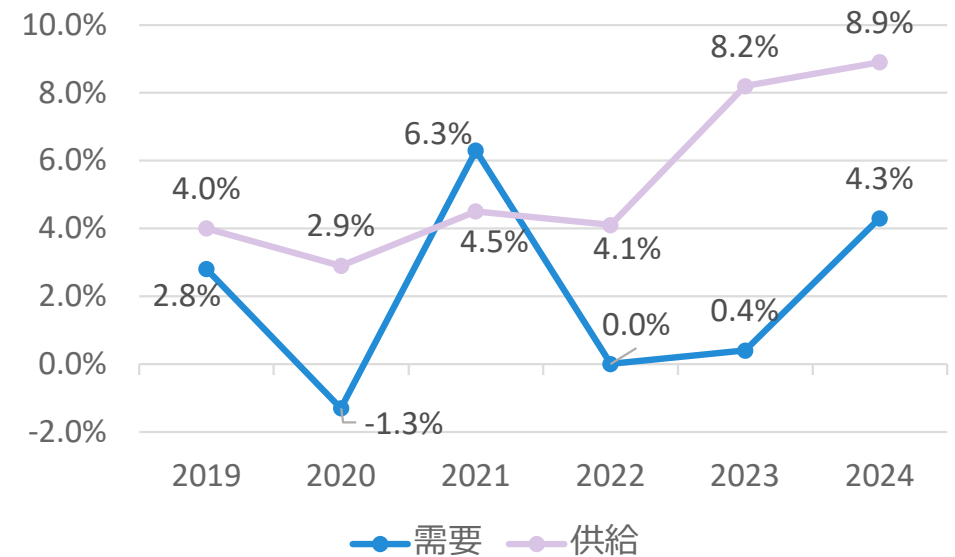
- 足許では低調な市況が続き、今後の新造船竣工による需給緩和懸念は残るものの、コンテナ荷動きは長期的な成長トレンドを見込む

コンテナ荷動きの見通し (1,000TEU)



出典：Drewry Maritime Research Container Forecaster Quarter 1・March 2023

コンテナ船の需給成長率の見通し



出典：Alphaliner Monthly Monitor March 2023
Drewry Container Forecaster 1Q 2023

市況影響以外の成長要因

■ 利益安定化の取り組み等により、前中計(18~22年度)の目標から大きな成長を見込む

コンテナ船

- ・ 不足していた大型船の新規発注
- ・ 親会社の北米ターミナルの買い取りや、世界最大の船主会社を有するAtlas社株式の取得

航空運送

- ・ 21年度に初めて複数年契約の締結
- ・ ANAホールディングス(株)への株式譲渡に関する基本合意書を締結

物流

- ・ 主要事業の契約見直しやコスト削減が進捗
- ・ 安定利益をもたらすロジスティクス事業の拡大

ドライバルク

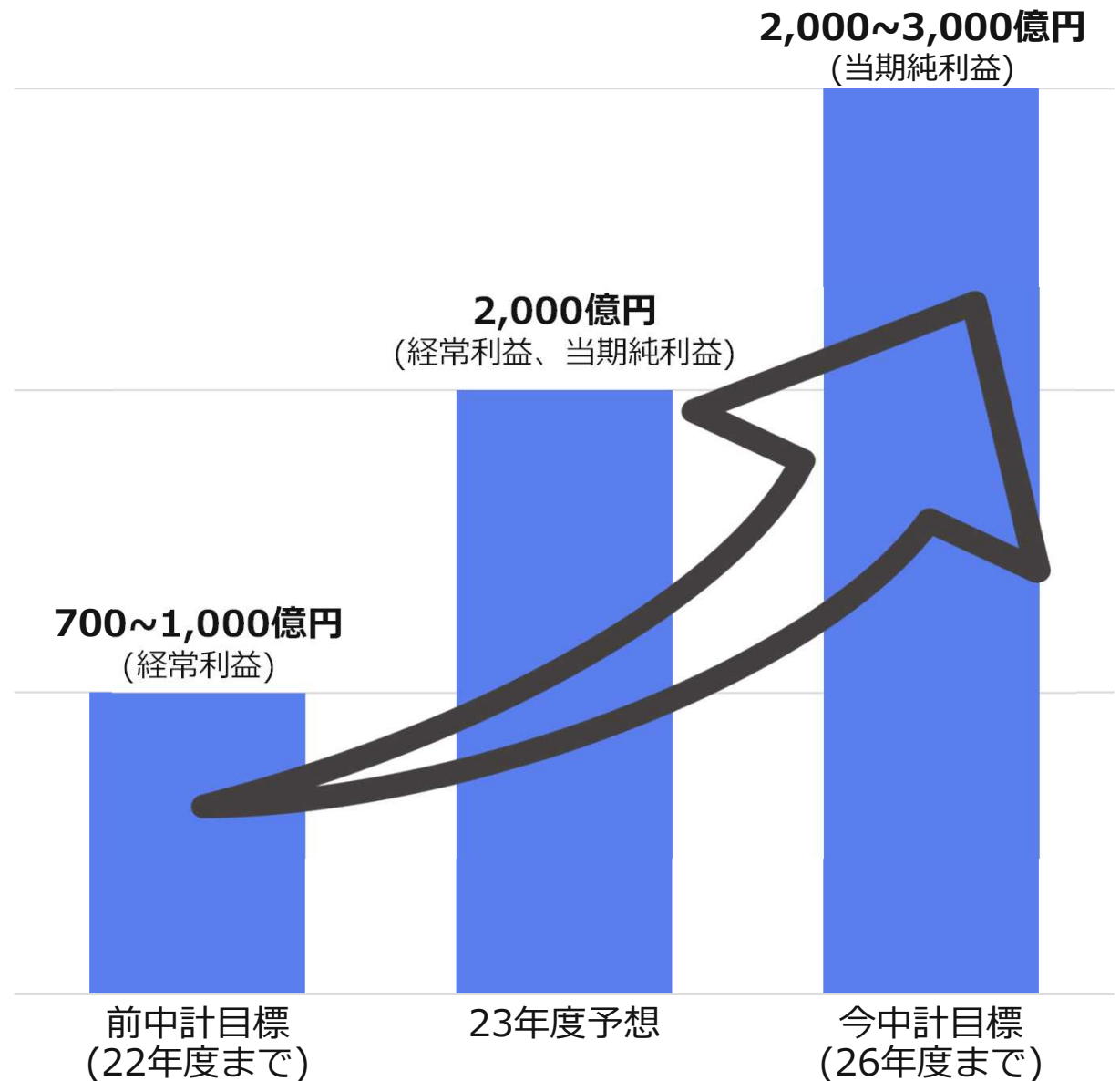
- ・ 傭船料の高い船を早期返船
- ・ 大型船のエクスポージャー削減により、市況変動影響を軽減

自動車

- ・ 完成車の減産時に代替貨物（中古車、建機）を積極的に集荷し、輸送台数を維持

エネルギー

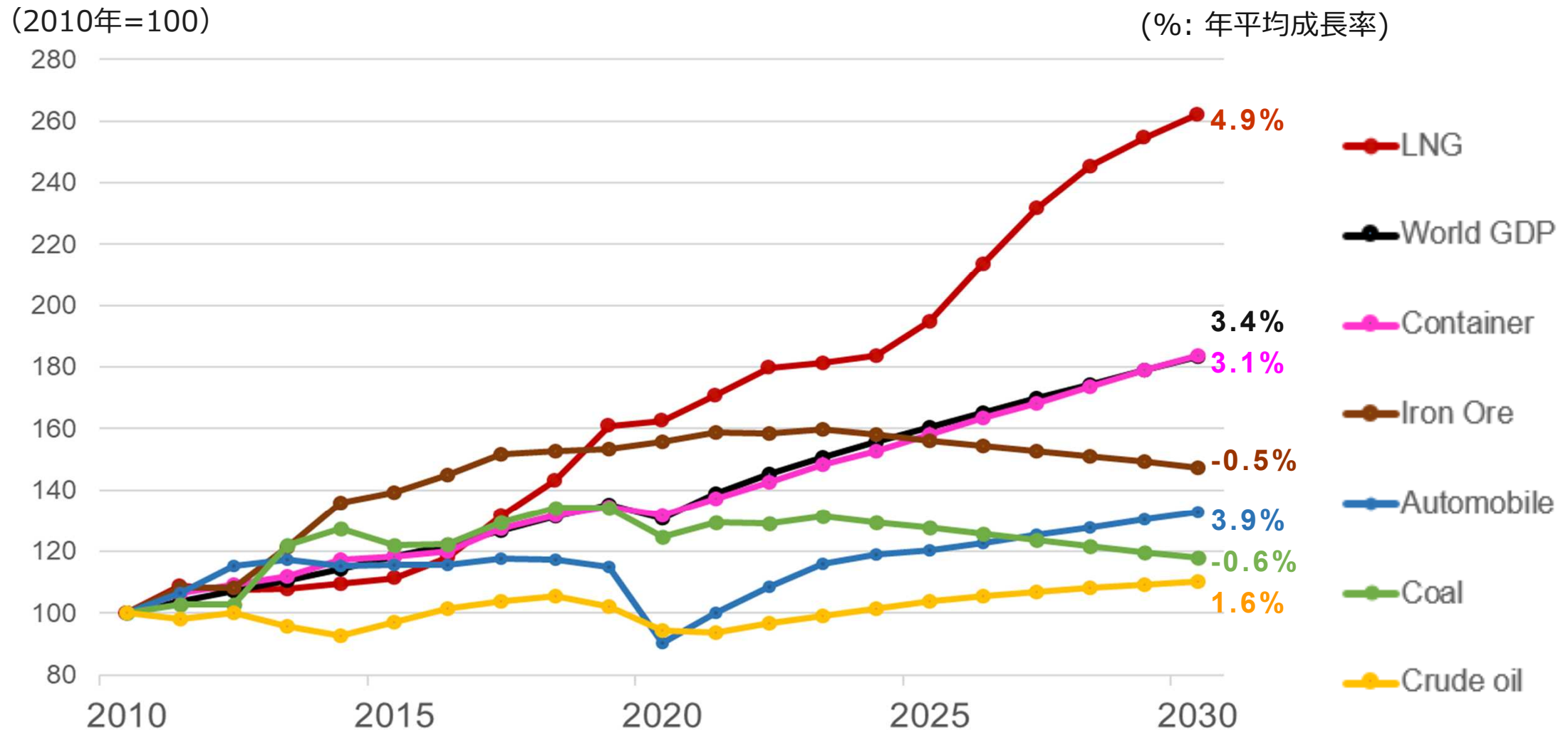
- ・ 今後の需要増加を見込むLNG輸送船を積み上げ



※2023年度予想は、2023年5月9日発表時点

海上輸送需要の成長見通し

- 世界的な人口増加や生活水準の向上等により、LNG・コンテナ・自動車の海上荷動き及び物流需要は、今後も成長が見込まれる
- 化石燃料の需要は右肩下がりも、一定の需要は維持される見込み



出典：OECD、Mckinsey & Company、当社の調査グループ集計をもとに作成

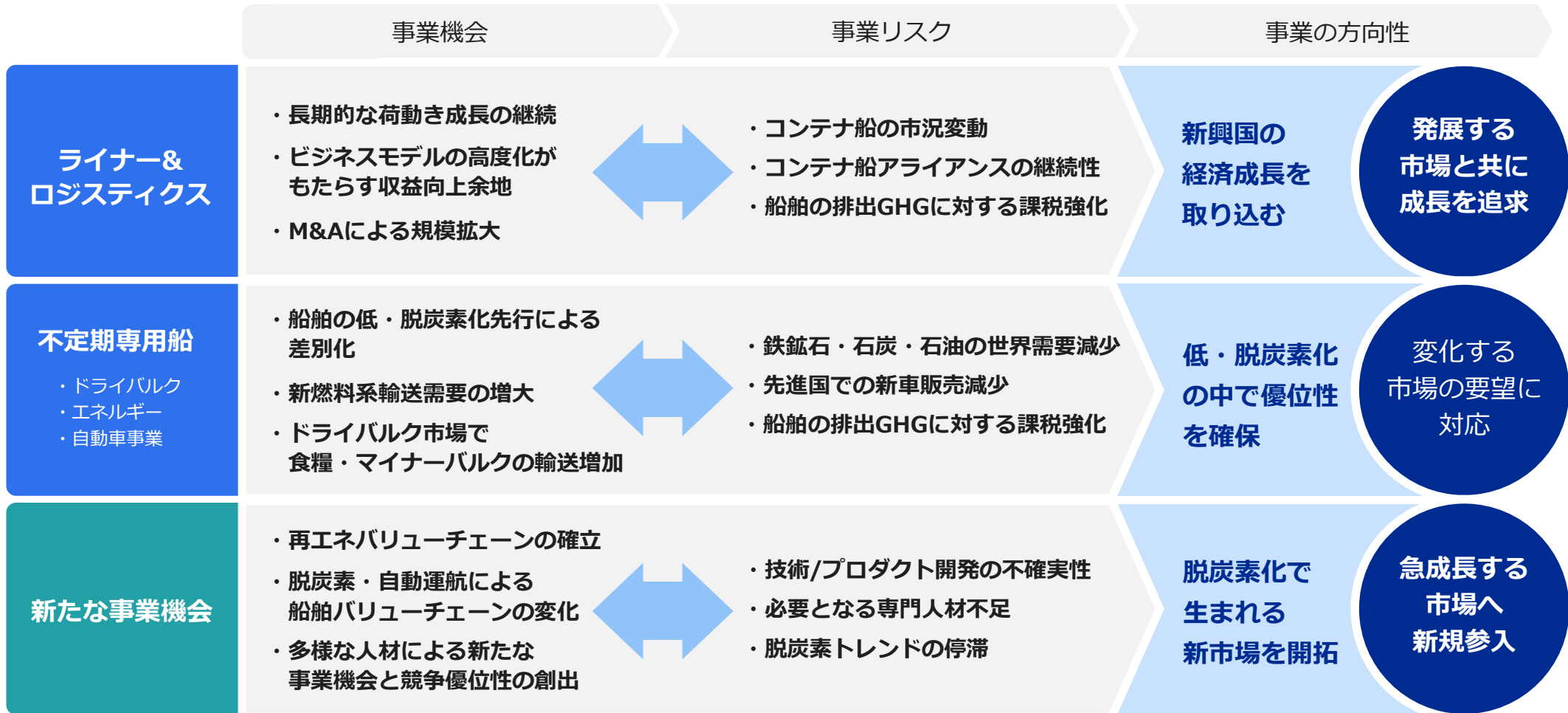
3. 中期経営計画



■ 2030年に向けた新たなビジョンを策定

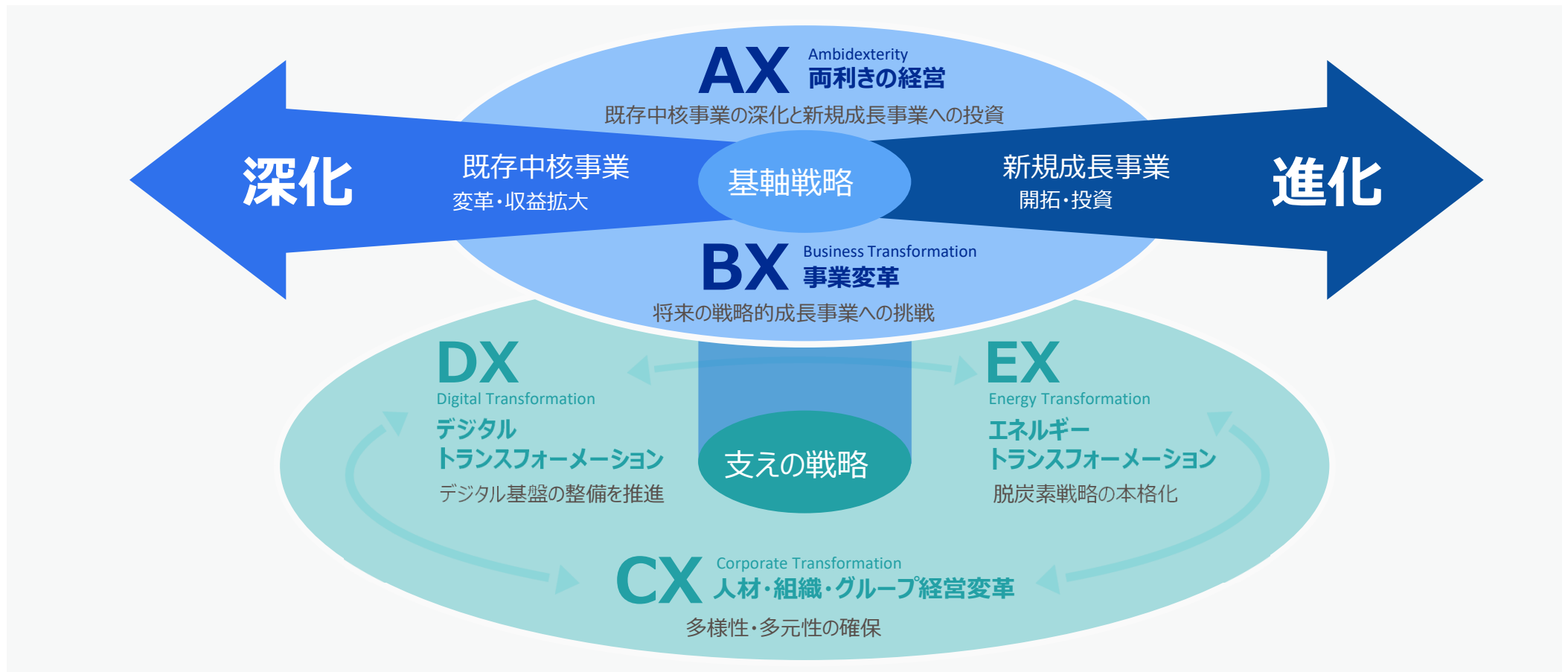


■ 当社事業における機会とリスクを踏まえ、各事業の方向性を定める

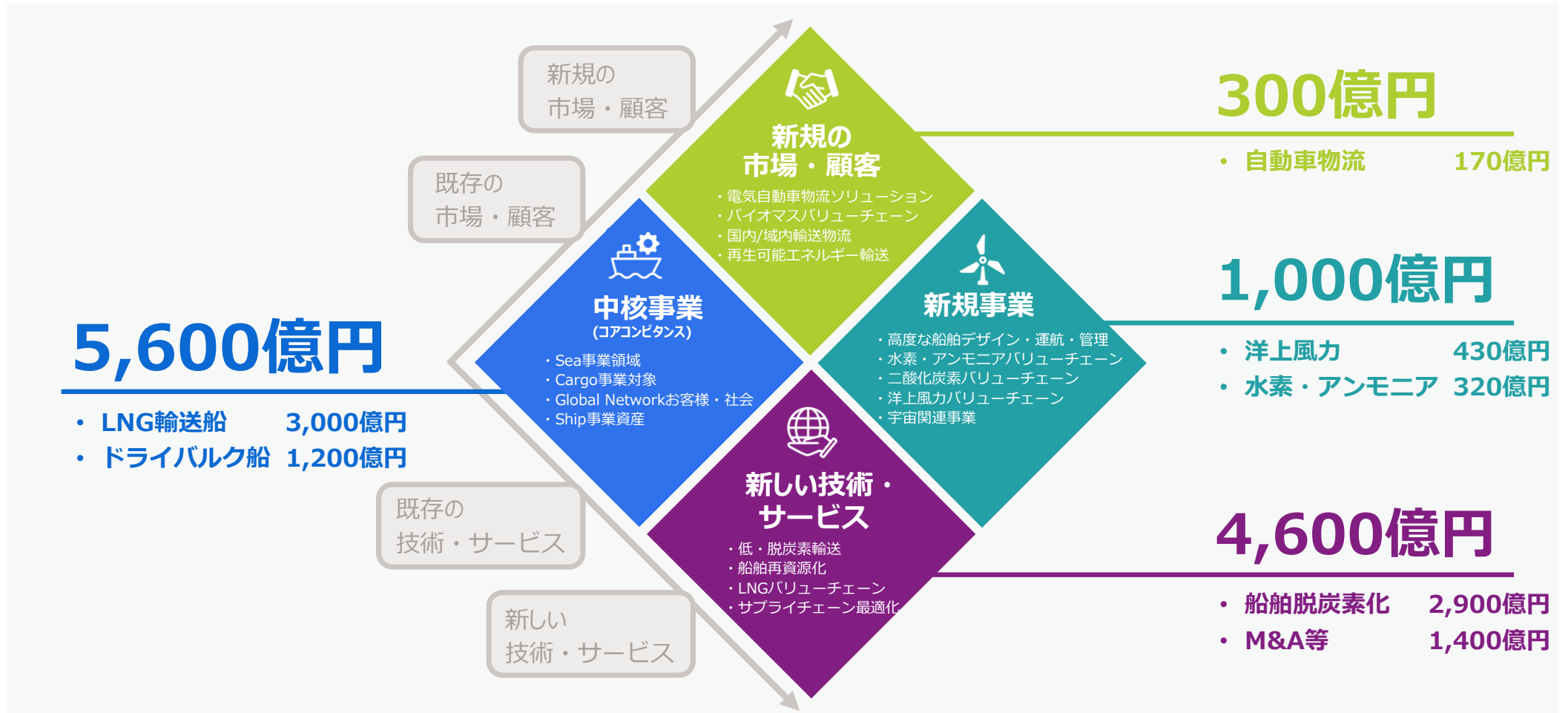


経営戦略の全体像(ABCDE-X)

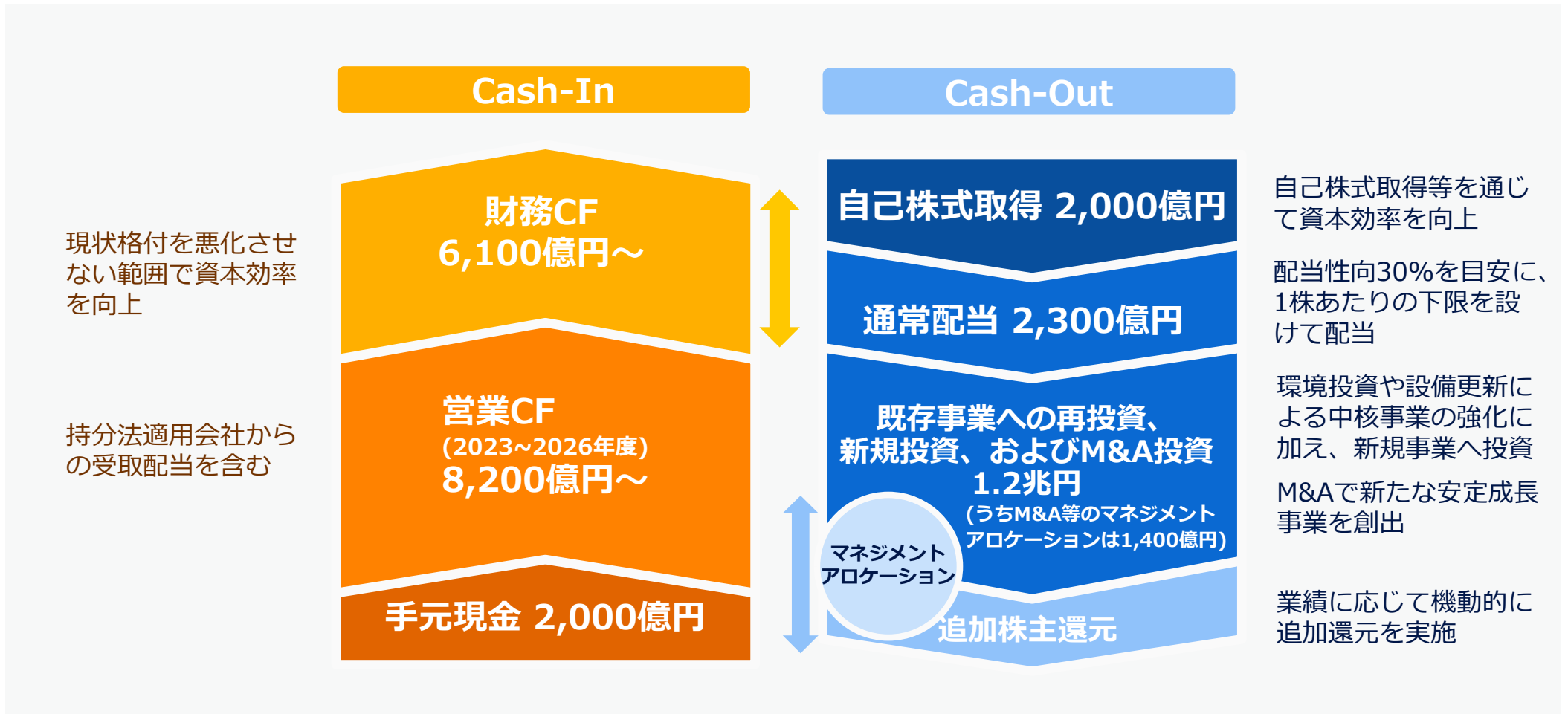
- 中核事業の深化と新規事業の開拓を両輪とする基軸戦略
- CX(人材・組織変革・グループ経営変革)・DX・EXによる支えの戦略



■ 将来の安定的な株主リターンに繋がる投資対象に対して、2026年度までに総額1.2兆円規模の投資を実施



■ 資本効率向上と持続的成長の両立に向け、戦略的なキャッシュアロケーションを計画



22年度実績と中計期間(23年度~26年度)における見通し (単位：億円)

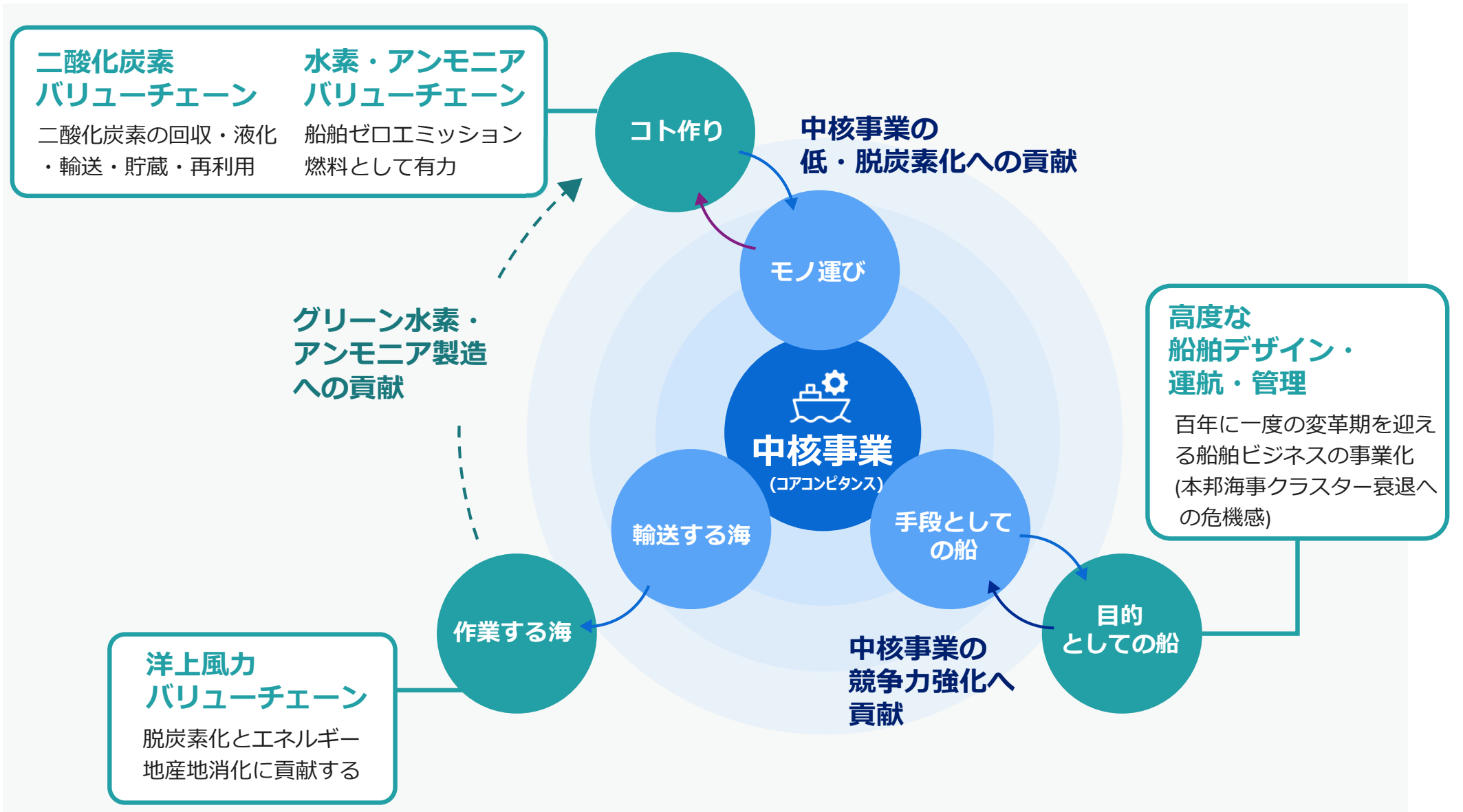
	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)	2026年度 (予想) ※1
経常損益	11,097	2,000	2,700
当期純利益	10,125	2,000	2,400 (目標：2,000~3,000)
有利子負債	6,940	7,110	—
自己資本	24,786	25,200	—
自己資本比率 (含 備船料債務 ※2)	66% (55%)	67% (57%)	57% (49%)
ROIC ※3	35.7%	6.7%	6.5% (目標：6.5%以上)
ROE	48.3%	8.0%	10.2% (目標：8~10%)
DER (含 備船料債務 ※2)	0.28倍 (0.56倍)	0.28倍 (0.56倍)	—
営業CF	8,248	3,410	—
投資CF	▲2,529	▲3,120	—
減価償却費	1,216	1,210	—

※1) 2026年度予想は、2023年3月10日の中期経営計画発表時の見通し ※2) 備船料債務試算額：各年度それぞれ約7,000億円を加味

※3) $ROIC = (\text{税引後営業利益} + \text{税引後特別損益} + \text{持分法損益} + \text{受取配当}) \div (\text{投下資本})$

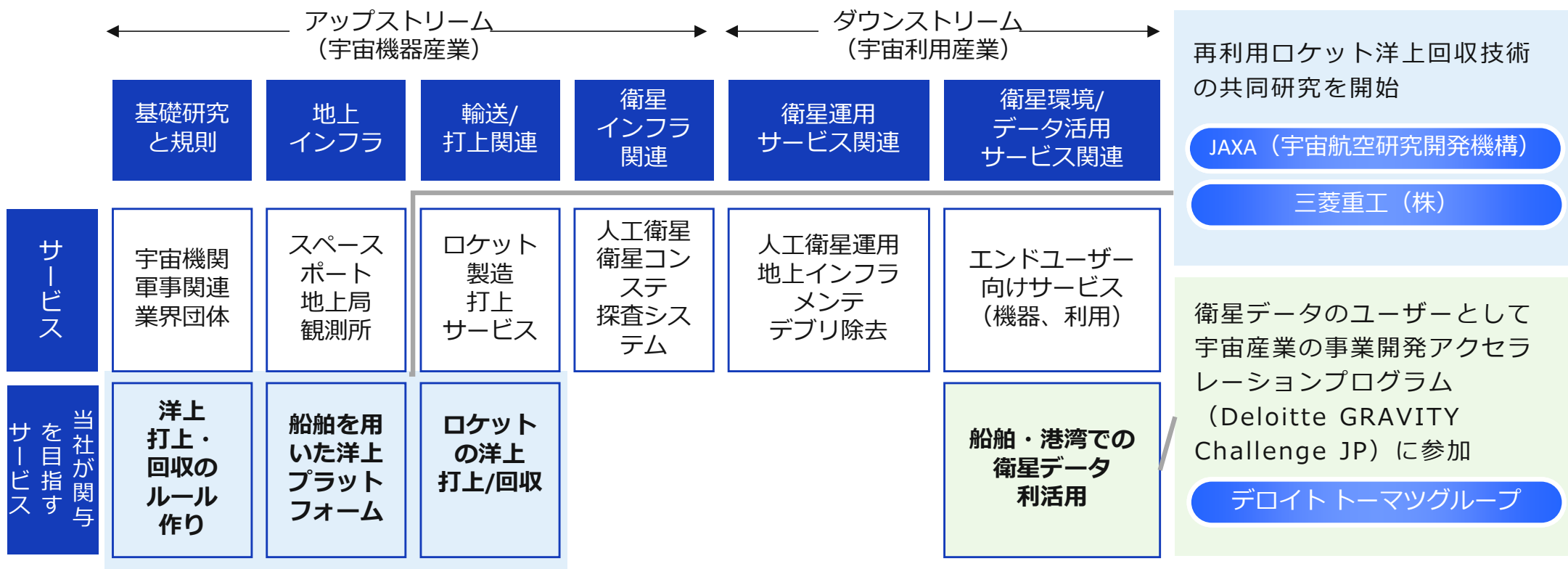
※4) 23-24年度に予定する2,000億円規模の自己株式取得は、詳細検討中につき織り込んでおりません

■ 新たな組織能力を構築し、コアコンピタンスをベースに進化を遂げ新規事業を創出



新規事業例 - 宇宙関連事業

- 当社独自の人材育成プロジェクトで構想されたアイデアを事業化すべく、2023年4月に専任組織を立ち上げ
- 日本郵船グループとして積み上げてきた総合物流のノウハウを活かし、宇宙産業バリューチェーンへの参入を目指す



- 市場拡大が見込まれる日本近海における洋上風力発電事業の発展に向け、地域との連携拠点として2022年4月に秋田支店を開設し、取り組みを推進

洋上風力バリューチェーンへの参画



左：CTV（Crew Transfer Vessel：作業員輸送船）
右：SEP船（Self-Elevated Platform船：自己昇降式作業船）

脱炭素化の推進とエネルギーの安定確保への貢献

人材育成



- 洋上風力発電の総合訓練センターを2024年に開設予定
- 秋田県立男鹿海洋高校のプールを活用した訓練を提供
- 陸上・洋上問わず県内でワンストップに訓練が受講できる体制へ

地域創生

人材育成と地域との「共創」により、洋上風力発電事業の持続的な発展を支える



新規事業例 アンモニアサプライチェーンの構築



東工大発ベンチャー
つばめBHB社へ出資



Tsubame BHB

- ▶ 2024年
アンモニア燃料
タグボート就航予定
- ▶ 2026年
アンモニア燃料国産エンジン搭載
外航船舶就航予定
- ▶ アンモニアReady LNG燃料船
設計・開発プロジェクト



サプライチェーン全体
での参画に向けて
取り組み中

グリーンイノベーション基金事業

造船所、船級協会、エンジンメーカー
と共にアンモニア燃料船の開発を推進

人材育成

フィリピンの自社商船大学を卒業した
船員がアンモニア等の次世代燃料に対応

知見を社内外と共有

当社の機関士長がアンモニア燃料船の
船上での安全対策を提言書にまとめ、
社外ステークホルダーと共有

アンモニア燃料船の技術開発のみならず、法令対応・安全ガイドラインも含めた実装をリードする

- 新たな価値創造と現場力を推進する人・組織の強化を目指した取り組みを推進

海上職社員の自社養成コース

- ・ 2006年に開始
- ・ 一般の四年制大学、高専の卒業生を採用
- ・ 110名以上の社員がライセンスを取得
- ・ 2020年に初の船長、2022年に初の機関長が自社養成社員から誕生



左：森映宏 船長、右：三輪大祐 機関長

自社商船大学 in フィリピン

- ・ 当社の船員の約7割はフィリピン国籍
- ・ 2007年に設立
- ・ 1,250名以上の卒業生を輩出
- ・ 2021年に初の船長、2022年に初の機関長が卒業生から誕生

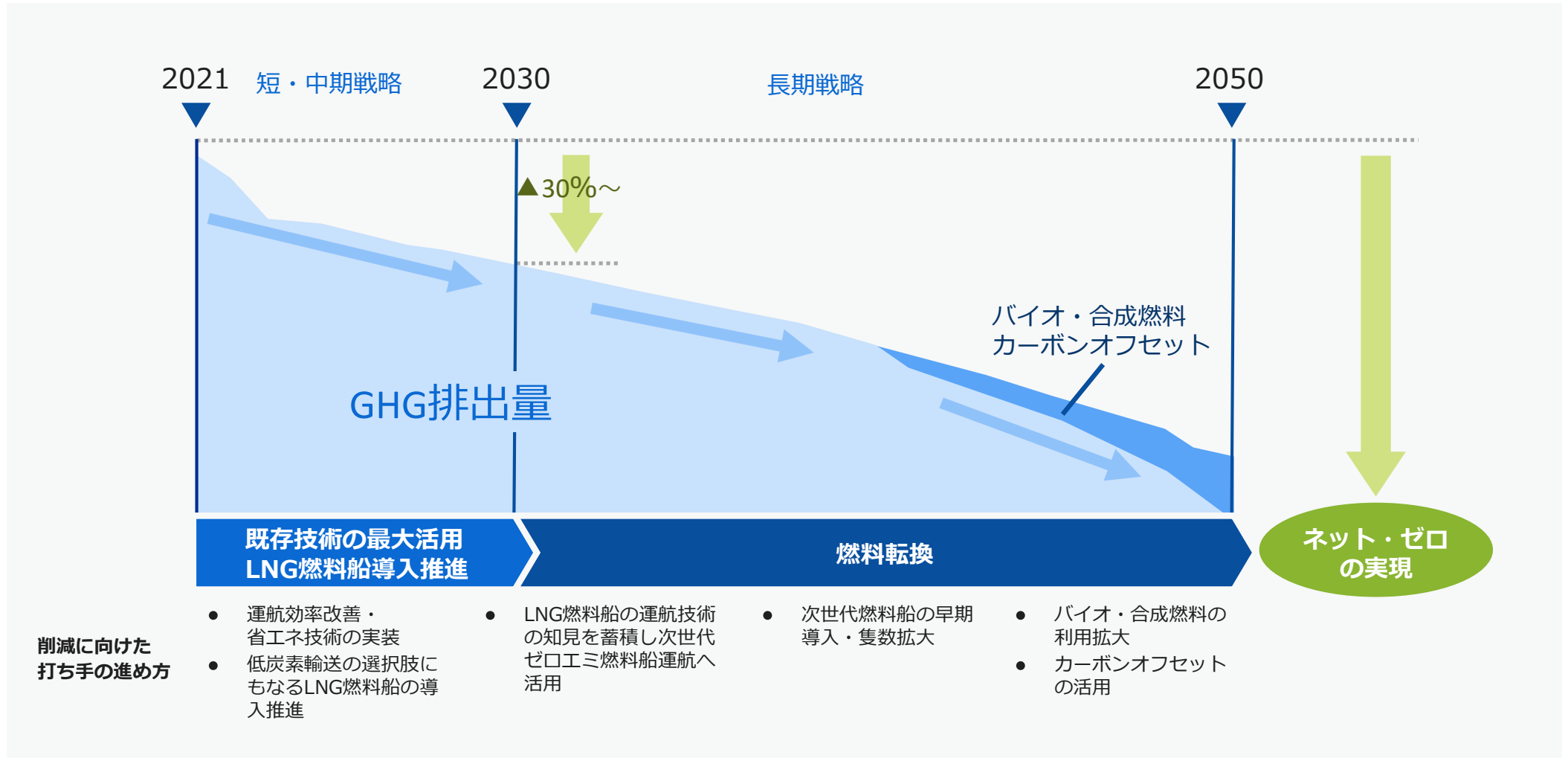


左：リエル・ゴンザレス 船長、右：エドウィン パラシオス プリバド 機関長

安全で高品質な運航の維持
アンモニアをはじめとする次世代燃料への対応

EX - 外航船舶の脱炭素化に向けた打ち手

- 2050年ネット・ゼロに向けた取り組みを本格化
- IMO (国際海事機関)よりも高い目標を掲げ、業界内外をリード



EX - 外航船舶の脱炭素化に向けた打ち手

～2030年
 ・最新GHG削減技術の最大活用
 ・LNG燃料船の隻数拡大

2030年～2050年
 ・NH3燃料船への転換がメインシナリオ
 ・船型特性に応じて最適燃料を選択



2024
 アンモニア焚タグボート
 竣工予定



2026
 世界初となるアンモニア燃料
 アンモニア運搬船実用化予定

アンモニア燃料船

- ・共創によるR&D推進
- ・早期就航で知見の先行蓄積 (2030年～)
- ・隻数拡大

2024年 第1船就航 (タグボート)
 2026年 外航船舶就航 (NH3輸送船) (自動車船)
 2035年頃 規模拡大

↑
 主機換装による
 アンモニア燃料船化

LNG/LPG燃料船

- ・隻数拡大でGHG削減先行
- ・運航経験値の蓄積 (2030年～)
- ・一部はNH3燃料船へ転換

2016年 第1船就航 (自動車船)
 2020～30年 規模拡大 (自動車船) (ドライブル船) (客船) (タンカー)



2020～2028
 LNG燃料自動車船 20隻竣工予定
 (2023年3月時点で3隻竣工済み)



2023
 世界初のLNG燃料
 大型石炭専用船竣工予定

石油系燃料船

- ・化石燃料船のGHG削減
- ・バイオ燃料活用 (2040年～)
- ・合成燃料活用

(新造船投入・省エネ付加物・運航効率改善による低炭素化推進)

2020年代～
 バイオ燃料

2040年代～
 合成燃料

メタノール燃料船

- ・ブルー/グリーン燃料活用

(アンモニア燃料化が困難な小型船の脱炭素化)

(線の太さは船隊に占める隻数比率をイメージ)

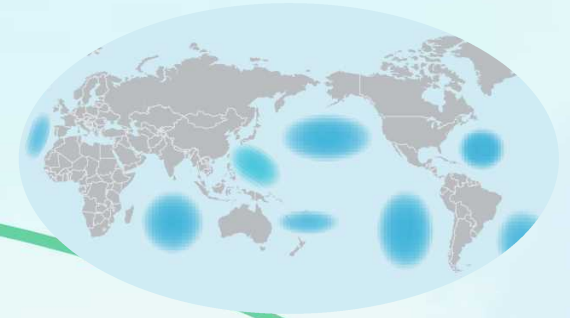
2023 2030 2040 2050



フィリピン・サンミゲル社による
河川回復プロジェクトに賛同



環境DNAのサンプリング調査等への参画



マイクロプラスチックの海洋調査

Return On Earth

—— Giving back to the oceans, earth, and people ——



森林保全への取り組み



アオウミガメ生態調査プログラム



ビーチクリーニング

- 資本効率向上を意識した株主還元を中期経営計画期間で実施
- 成長投資とのバランスを取りながらTSR(株主総利回り)拡大に努める

自己株式取得

23~24年度で**2,000億円**規模の自己株式の取得等を行い、資本効率を向上(*1)

配当性向

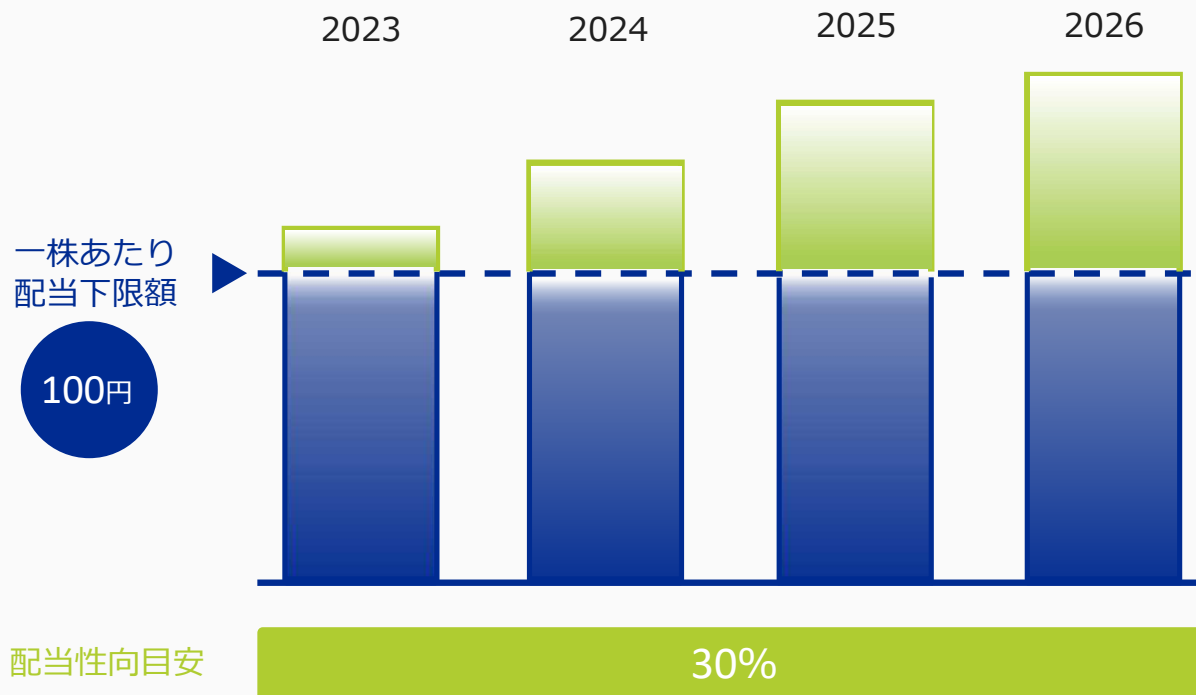
配当性向目安を従来の25%から**30%**へ引き上げ

一株当たり配当下限

事業ボラティリティの下方耐性強化に見合った配当下限金額を**100円**に引き上げ

追加還元

投資機会と事業環境を勘案し、追加還元を機動的に実施(*1)



(*1) 具体的株主還元内容については各年の業績発表時等で開示

23年度配当予想 (2023年5月9日発表)

中間配当金：60円/株
期末配当金：60円/株
年間合計：120円/株

※自己株式取得を含めない前提

毎決算期末（3月31日）時点で100株以上ご所有の株主様には以下のご優待を用意しております。

株主優待：飛鳥クルーズ10%割引券

3月31日時点のご所有株式	ご優待割引券枚数
100株以上 1,500株未満	3枚
1,500株以上 3,000株未満	6枚
3,000株以上	10枚

* 注意事項 *

- ・ ご優待期間は毎年決算期後の7月1日より翌年9月30日までとなります。
- ・ ご利用対象は飛鳥クルーズのみになります。
- ・ 1クルーズにつき 1名様 1枚限り有効です。
- ・ 他の割引および早期申込割引等とは重複してご利用できません。
- ・ その他チャータークルーズなどご利用頂けないクルーズもございますので、詳しくはお問合せください。
- ・ 新型コロナウイルス等の影響によりクルーズは変更またはキャンセルとなる場合があります。
- ・ 弊社HP優待情報：<https://www.nyk.com/ir/stock/dividends/>

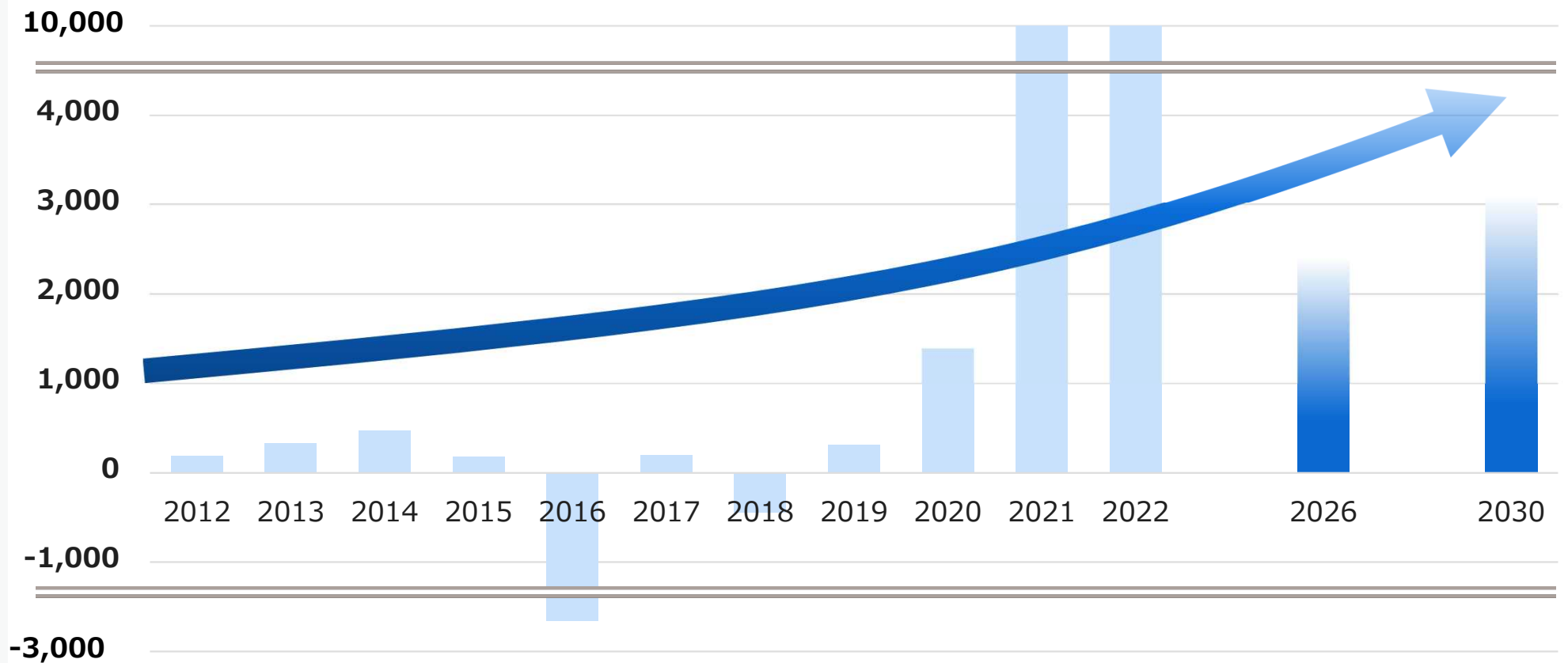


写真提供：郵船クルーズ株式会社

中長期で目指す当期純利益の持続的成長

■ 成長投資拡大によって中長期的に利益の成長曲線を描く

当期純利益(億円)



本日お伝えしきれない当社の魅力や最新のIR情報は、ぜひ当社のウェブサイトにてご覧ください

中期経営計画



<https://www.nyk.com/profile/plan/>

決算説明会資料・動画

2023年3月期	
第4四半期	
動画	<ul style="list-style-type: none"> > 決算説明会動画 (Q&Aを含む) <input type="checkbox"/> 約47分 (弊社のyoutubeチャンネルに投稿した動画へのリンク)
プレゼン資料	<ul style="list-style-type: none"> > 決算説明会資料(PDF:1.189KB) <input type="checkbox"/>
関連資料	<ul style="list-style-type: none"> > 業績ハイライト > 主要財務数値 > 決算短信(PDF:540KB) <input type="checkbox"/> > ファクトブック I (PDF:2,014KB) <input type="checkbox"/> > ファクトブック II (PDF:422KB) <input type="checkbox"/> > ファクトブック II (ZIP:700KB) <input type="checkbox"/>

<https://www.nyk.com/ir/library/result/2022/>

FACTBOOK



<https://www.nyk.com/ir/library/fact/>

NYKレポート(統合報告書)



<https://www.nyk.com/esg/nyk/>

NYKグループESGストーリー



<https://www.nyk.com/esg/does/origin/>

NYK Plus (株主通信)



<https://www.nyk.com/ir/library/plus/>

4. 質疑応答

Appendix



創業

1885年



海外展開国数

58カ国



関連会社数 (※)

701社

内、SPC (船舶保有会社) が268社



従業員数

35,502人(連結)

1,299人(単体)



運航船舶数

811隻



女性管理職比率 (※)

25.9%(連結)

14.0%(単体)



個人株主比率

約40%



当期純利益 (2022年度実績)

1兆125億円



外部格付け

JCR : A+ (ポジティブ)

R&I : A (安定的)

Moody's : Ba1 (安定的)



※関連会社数、女性管理職比率は2022年3月末時点



Bringing value to life.

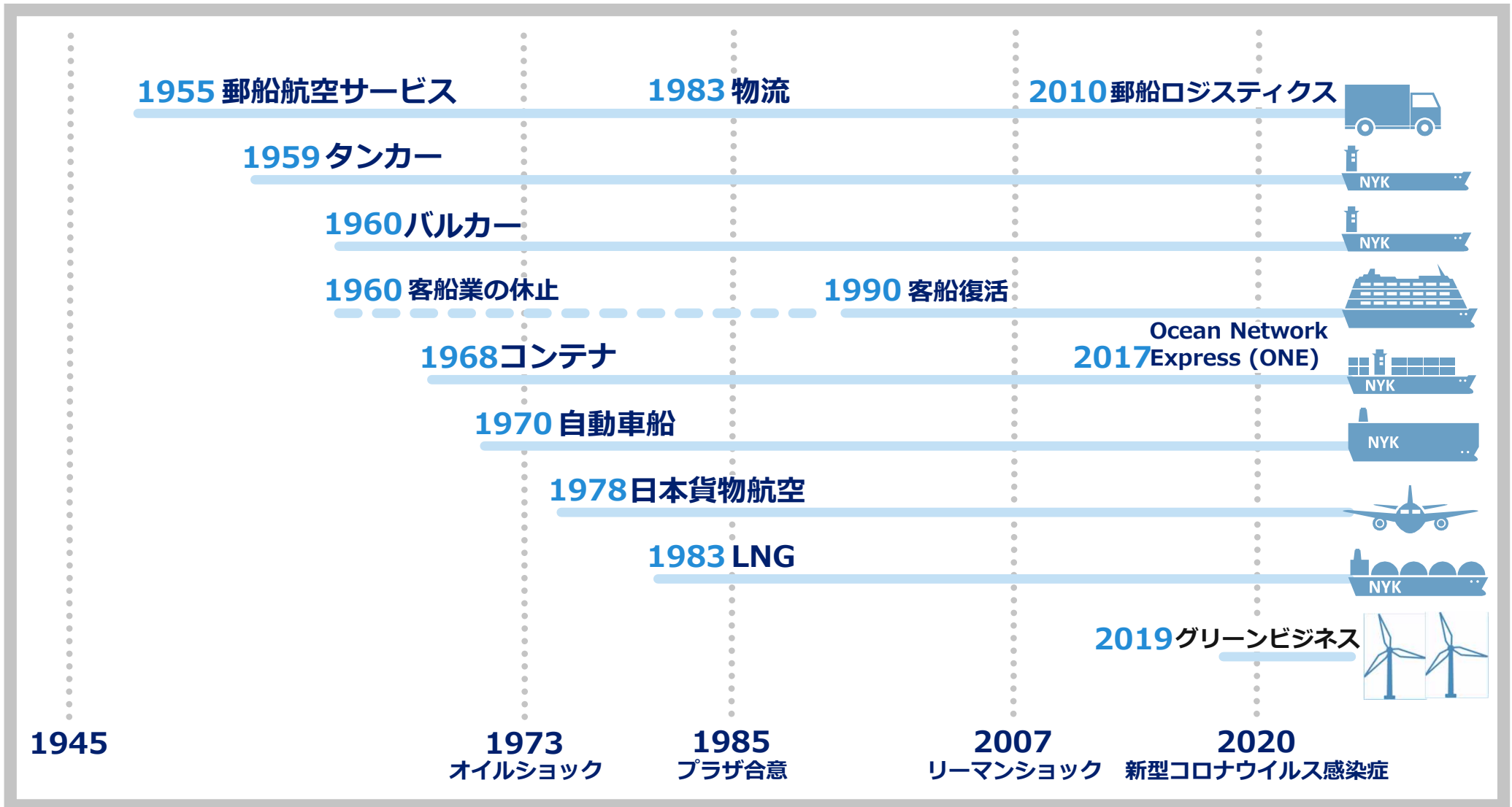
「世界中の人々の豊かな暮らしの実現とともに、社会に価値をもたらす存在でありたい」という当社グループの存在意義を明示したものです。

創業者・岩崎彌太郎の「**我ら一艘の船を浮かべれば、世に一層に便をもたらし、その利は全人民の頭上に落つる理なり**」という言葉に表れる使命感・精神を受け継いできたものであり、当社グループの根底に流れています。



会社概要 - NYKグループの発展

- 1885年創業
- 第二次世界大戦以降多角化により発展
- 海、陸、空をあらゆる輸送モードに加え、今後は新規事業の開拓・進化を目指す



ライナー&ロジスティクス事業

定期船事業

- コンテナ船部門
- ターミナル関連部門

航空運送事業

物流事業



不定期専用船事業

ドライバルク事業部門

エネルギー事業部門

自動車事業部門



その他事業

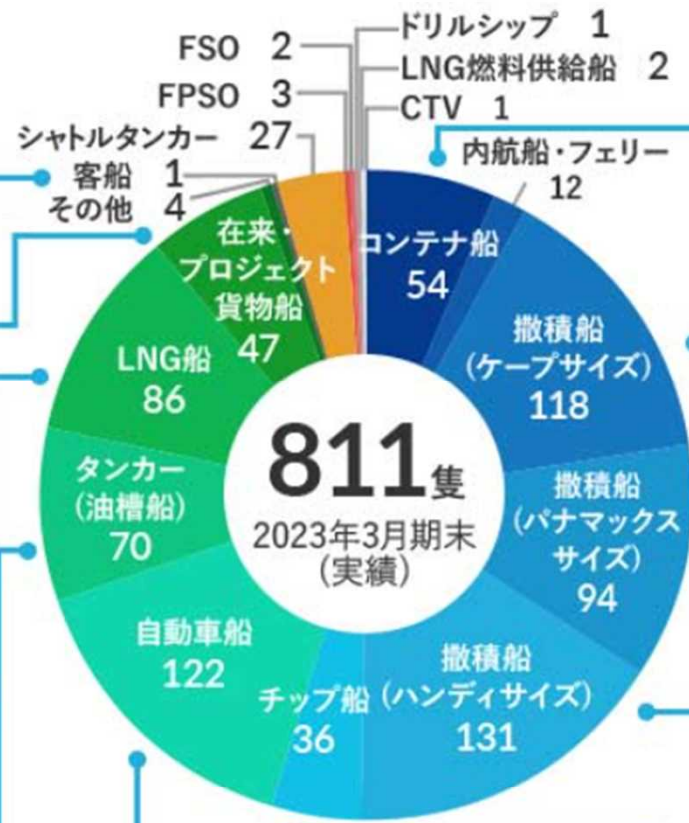
不動産業

その他の事業



写真提供：郵船クルーズ株式会社

様々な船種を世界最大級の船隊規模で運航中



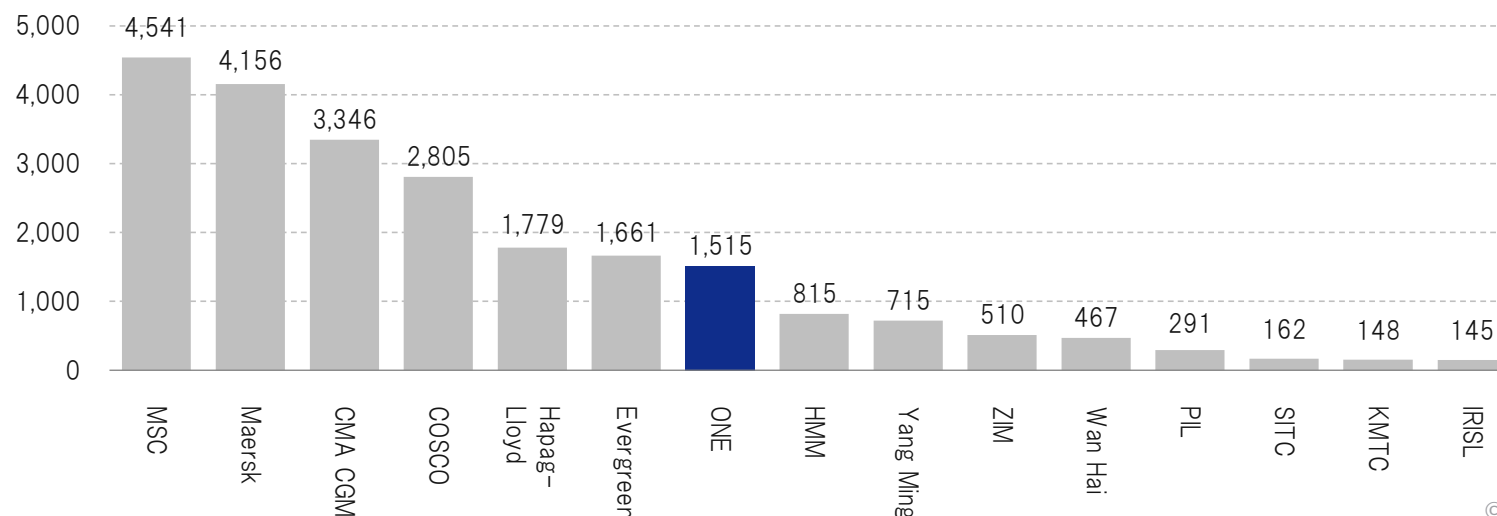
定期船事業 (コンテナ船部門)

当社、川崎汽船株式会社、株式会社商船三井はコンテナ船事業を統合し新会社を設立

商号	OCEAN NETWORK EXPRESS (略称ONE)
出資比率	日本郵船 38% 川崎汽船 31% 商船三井 31%
主な貨物	一般消費財、自動車関連部品など
船隊規模	209隻、約156万TEU (2023年3月末時点)
アライアンス	THE Alliance
サービス開始日	2018年4月1日



■ 2022年12月時点 運航船腹量 (千TEU)



出典：MDS、IHS Markit、各種報道

物流事業

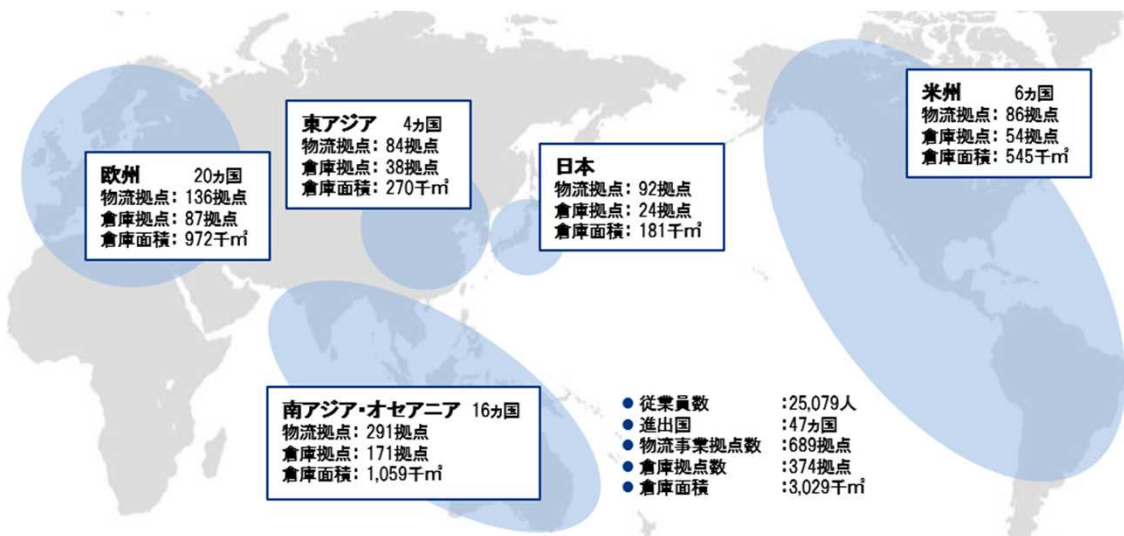
当社グループの郵船ロジスティクス株式会社（略称YLK）を中心に、海上貨物フォワーディング事業、航空貨物フォワーディング事業、陸上輸送や通関業を含むコントラクトロジスティクス事業などを展開



航空輸送



■ 物流事業拠点 (23年3月末時点)



■ 世界の貨物フォワーダー取扱量比較 (2021年)

会社名	海上貨物 (千TEU)	航空貨物 (千トン)
Kuehne + Nagel	4,613	2,220
Sinotrans	3,940	804
DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,142	2,096
DSV	2,493	1,510
DB Schenker	2,003	1,438
Expeditors	1,047	1,047
日本通運	747	971
郵船ロジスティクス	742	410
近鉄エクスプレス	715	728

自動車輸送部門

- ・世界的に需要の強い日本車のみならず、海外メーカーの完成車やその他車両を多数輸送
- ・熟練ドライバーによる高品質・効率的な荷役を提供
- ・自動車船ターミナル事業、完成車陸上輸送等、完成車海上輸送の周辺事業も強化中

■ 自動車専用船隊ランキング (2022年12月31日時点)

順位	会社名	隻数	キャパシティ (台数)
1	WWL	109	743,023
2	日本郵船	104	635,026
3	商船三井	83	503,409
4	川崎汽船	75	459,908
5	GLOVIS	74	492,730
6	GRIM	55	268,892
7	HAL	36	248,515
8	NEPTUN	15	60,100
9	トヨフジ海運	14	62,760
10	GSL	11	51,870



出典：Hesnes Shipping AS "The Car Carrier Market 2022"

備考：1：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。

2：WWL社の隻数はグループ傘下のEUKOR社の隻数を合わせた数字になります。

ドライバルク事業部門（ばら積み貨物船）

- ・世界の経済活動に必要不可欠な鉄鉱石、石炭、穀物などの輸送を展開
- ・世界各国の鉄鋼会社、電力会社などと長期の輸送契約を締結するなど積極的に海外にも進出

■ ドライバルカー船隊ランキング（2023年1月1日時点）

順位	会社名	重量トン (千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	37,638	336
2	日本郵船	23,048	207
3	Star Bulk Carriers	14,071	128
4	Fredriksen Group	13,982	100
5	China Merchants	13,031	115
6	Berge Bulk	12,630	67
7	川崎汽船	11,938	99
8	Pan Ocean	11,377	80
9	ICBC	11,305	36
10	商船三井	10,217	84



出典：Clarksonデータベース

エネルギー事業部門

・世界の大手石油、ガス、エネルギー会社に輸送サービスを提供。海洋事業も推進

■ LNG船関与隻数比較 (2023年3月31日時点)

会社名	隻数
商船三井	91
日本郵船	86
Nakilat	74
Sea Peak	47
川崎汽船	44
Maran Gas Maritime Inc.	44
GasLog Ltd. c/o GasLog LNG	35
MISC	30
BW	25
Knutsen	22



出典：IHSレポート

備考：隻数については、持分比率にかかわらず、1隻として数えています。

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。

財務数値推移

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (予想)※1
売上高	18,293	16,683	16,084	22,807	26,160	23,000
営業損益	110	386	715	2,689	2,963	1,280
経常損益	▲20	444	2,153	10,031	11,097	2,000
当期純利益	▲445	311	1,392	10,091	10,125	2,000
ROE	-8.6%	6.6%	25.6%	86.0%	48.3%	8.0%
ROIC ※2	-0.2%	3.7%	11.7%	47.1%	35.7%	6.7%
一株当たり配当金 ※3	7円	13円	67円	483円	520円 (※4)	120円
為替レート (\$1)	¥110.67	¥109.13	¥105.79	¥112.06	¥135.07	¥130.00
燃料油価格 (1トン)	\$442.49	\$454.97	\$362.95	\$531.19	\$760.72	\$660.00

(※1) 2023年5月9日時点

(※2) $ROIC = (\text{税引後営業利益} + \text{税引後特別損益} + \text{持分法損益} + \text{受取配当}) \div (\text{投下資本})$

(※3) 2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、記載の各年度一株当たり配当金は、当該株式分割後の数字です。

(※4) 中間配当金は一株当たり1,050円(分割前)とし、期末配当金は一株当たり170円(分割後)となる見通しです。

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (予想)※
減価償却費	897	1,040	988	1,015	1,216	1,210
営業CF	452	1,169	1,593	5,077	8,248	3,410
投資CF	▲1,322	▲548	▲168	▲1,485	▲2,529	▲3,120
有利子負債	10,461	10,498	9,511	8,082	6,940	7,110
自己資本	4,874	4,626	6,253	17,137	24,786	25,200
DER (倍)	2.15	2.27	1.52	0.47	0.28	0.28
自己資本比率	24.4%	23.9%	29.4%	55.6%	65.6%	67.5%

(※) 2023年5月9日時点

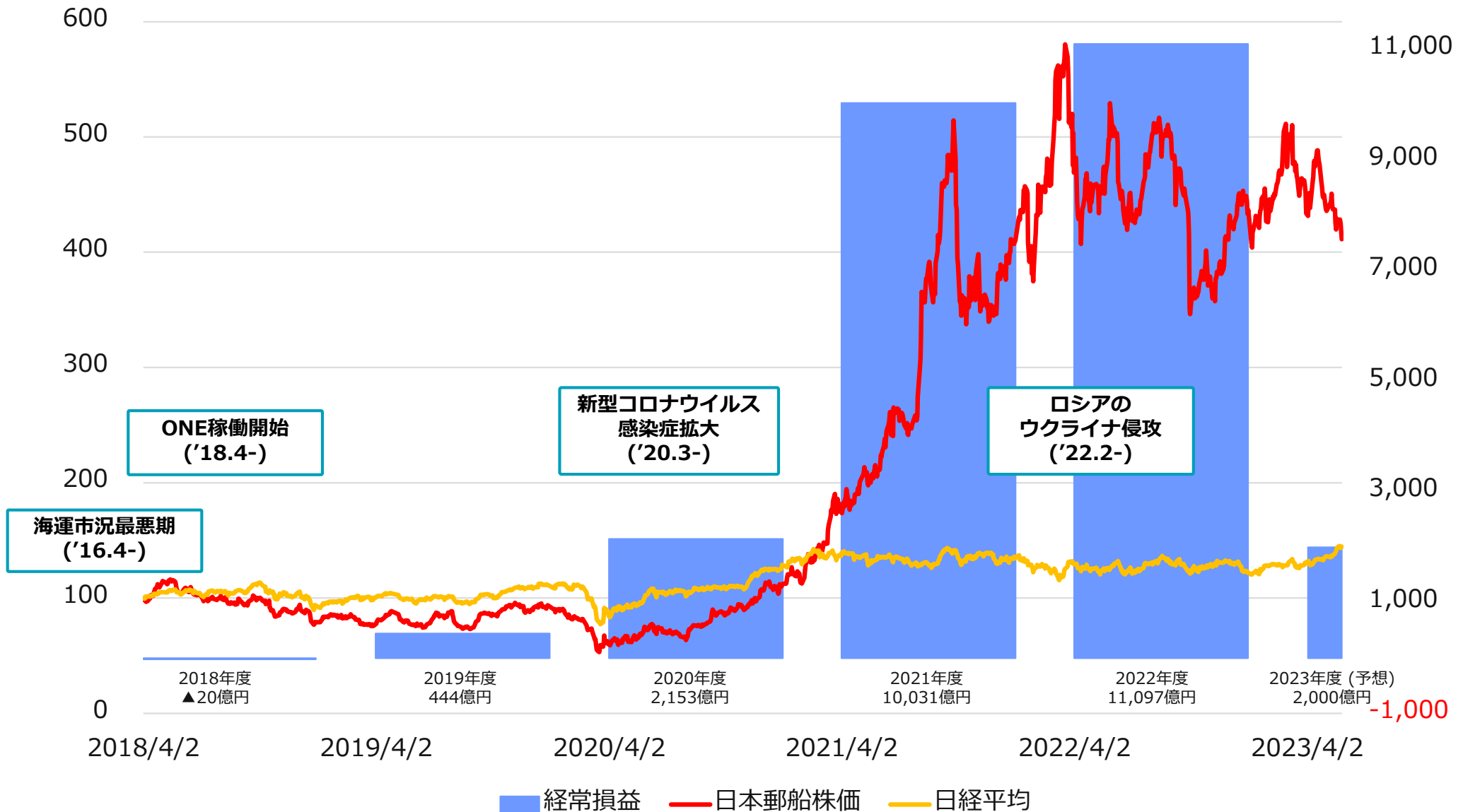
23-24年度に予定する2,000億円規模の自己株式取得は、詳細検討中につき織り込んでおりません。

備船料債務は織り込んでおりません。

株価推移

株価指数
(2018年4月2日 = 100)

経常利益 (億円)



(※) 当社は2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記の株価指数は、当該の株式分割後基準で表示しています。



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・燃料油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、その情報の正確性また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。

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 <https://www.nyk.com/ir/>