

中期経営計画

Sail Green,
Drive Transformations 2026

A Passion for Planetary Wellbeing

2023.03.10

 日本郵船



目次



01 中期経営計画の骨子

02 両利きの経営 中核事業の深化と新規事業の開拓

03 両利きの経営を支える機能戦略 CX・DX・EX

04 財務戦略

Appendix

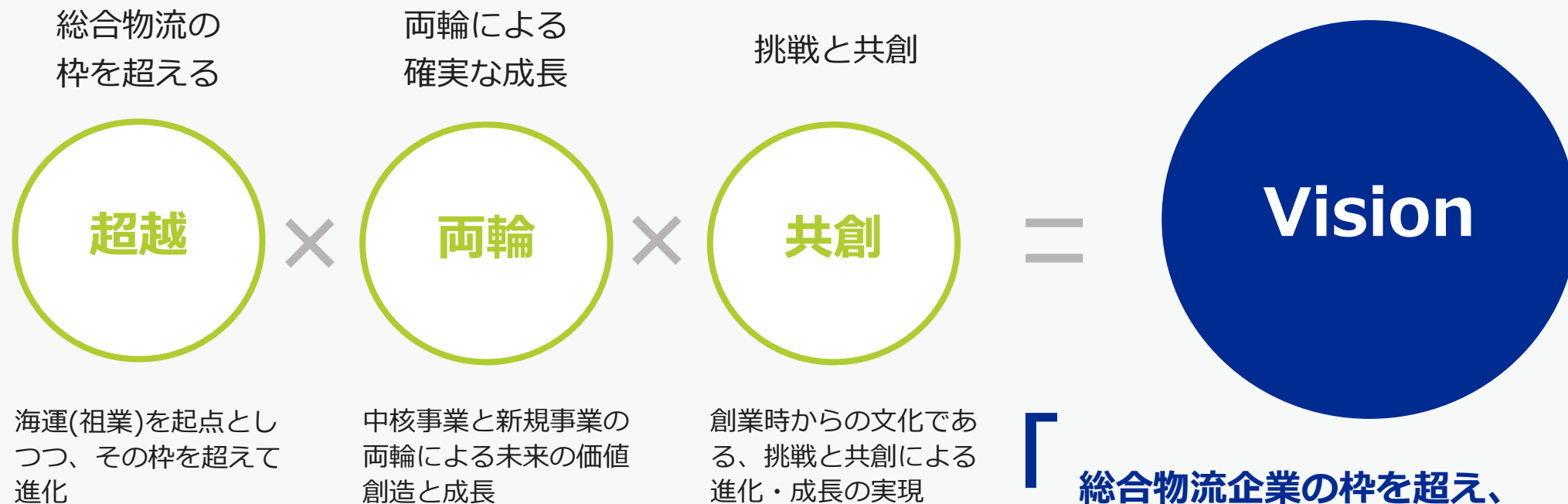
01



中期経営計画の 骨子



■ 2030年に向けた新たなビジョンを策定

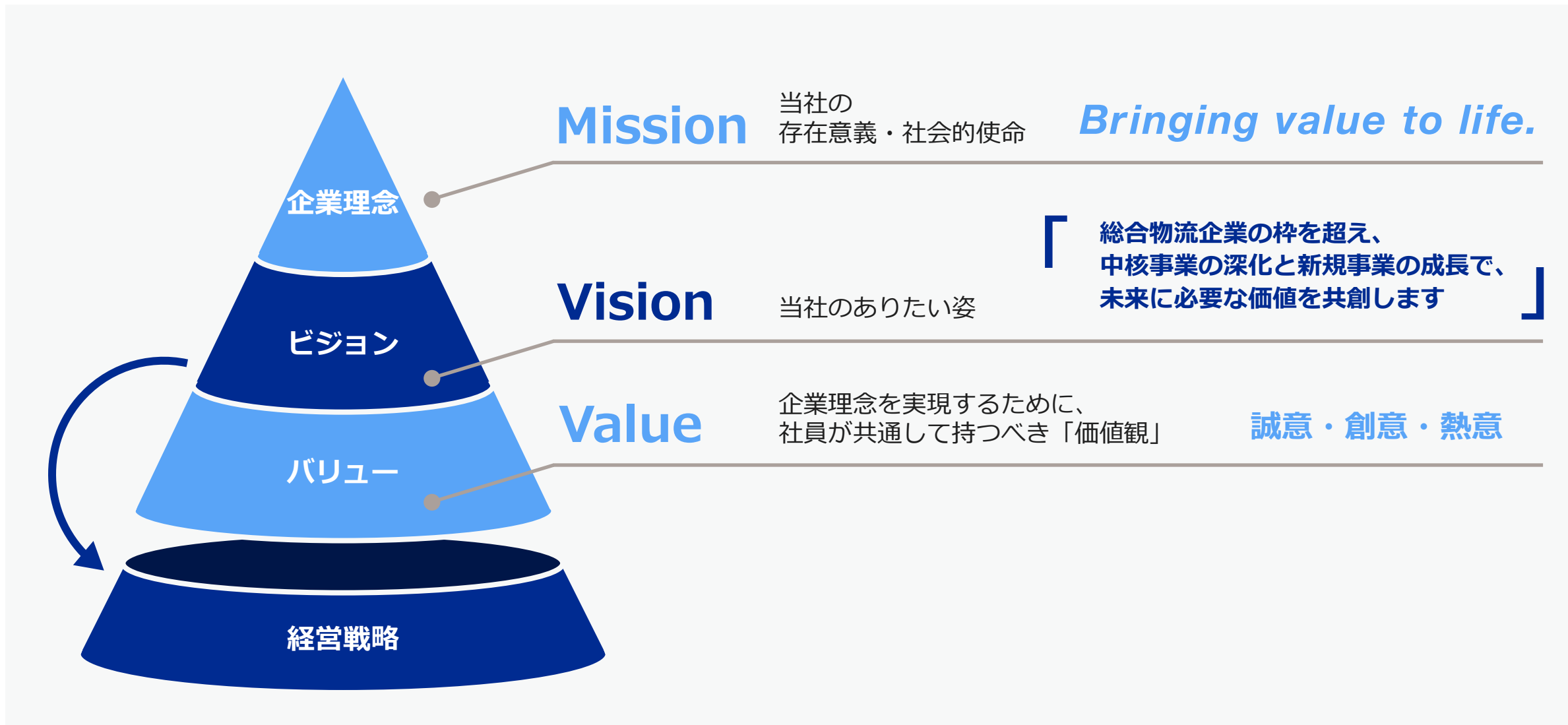


「**総合物流企業の枠を超え、
中核事業の深化と新規事業の成長で、
未来に必要な価値を共創します**」

2050年のありたい姿を見据えた戦略を実行

社会に貢献し、持続的成長を続ける企業グループへ

■ 中期経営計画において「ビジョン」の実現に向けた具体的な経営戦略を構築



■ 2050年からのバックキャストで新たな経営計画を策定

歴史の大きな転換点に立つ

- 移りゆく人口・経済の重心
- 進む世界と社会の分断
- 情報通信技術の急速な進歩
- 待ったなしの環境対応

2023
現在

中長期を見据えた
新たな経営計画の策定

バックキャスト

社会から必要とされ、
持続的に成長する企業

2050
ありたい姿

2050年の世界
当社の事業環境を予測

メガトレンドを分析



人口



グローバル化



テクノロジー



環境

- 人口・グローバル化・テクノロジー・環境のメガトレンドの観点から2050年の世界を予見し、当社事業への意味合いを抽出

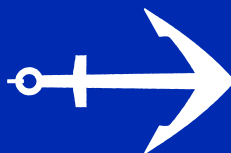


- 中期経営計画は2030年ビジョンの実現に向けた今後4年間の行動計画と位置づけ、ESGを中核に据えた成長戦略を推進

中期経営計画

Sail Green, Drive Transformations 2026

- A Passion for Planetary Wellbeing -



ESGを

中期経営計画の中核に

- ESG戦略本部を
新たに設置

成長分野での事業拡大
に向けた

積極的な投資

戦略

2050年ネット
ゼロ達成に向けた

脱炭素の取り組みを

計画的に加速

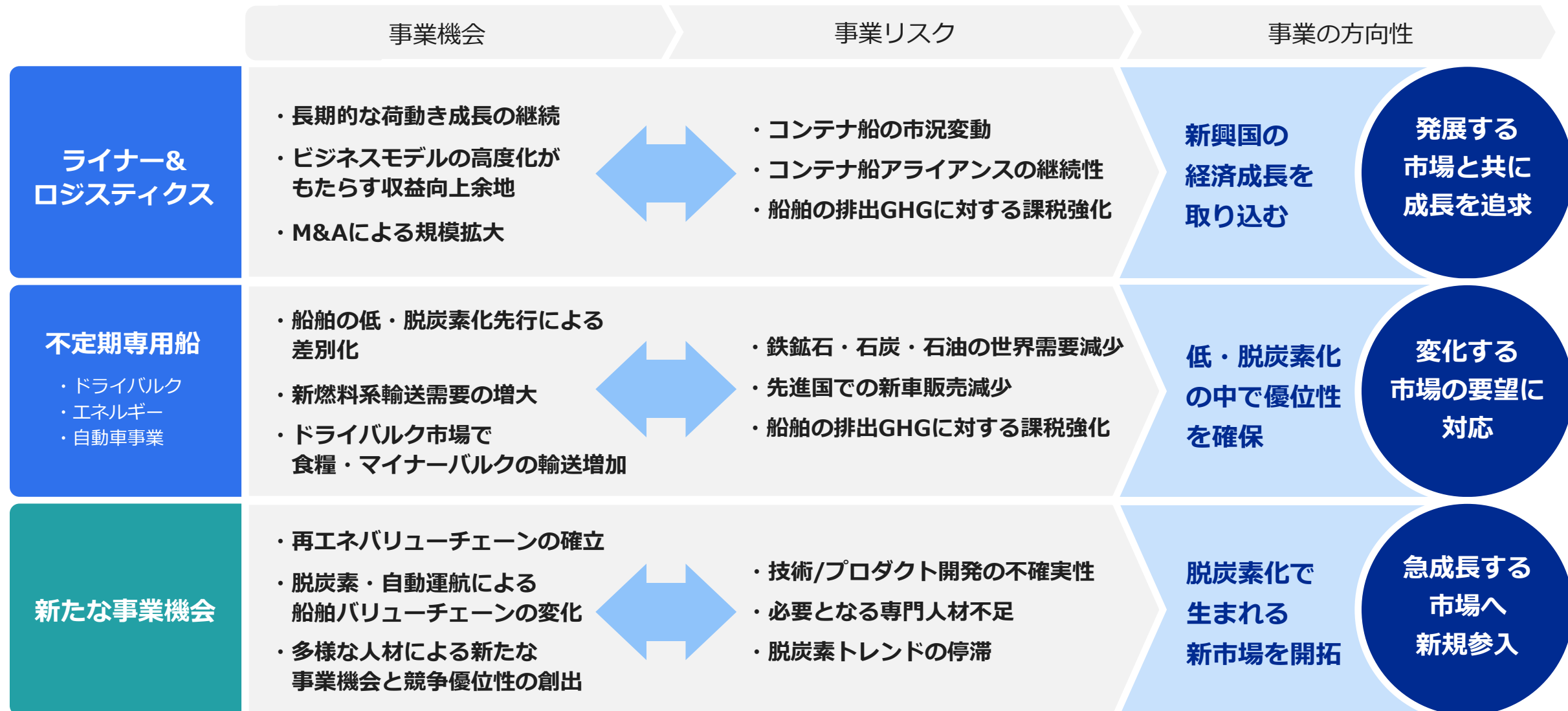
人的資本の

更なる充実と

コーポレート基盤

の強化

■ 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



- ライナー&ロジスティクス事業の強化と新規事業の開拓を経営戦略上の焦点と位置づけ
- 不定期専用船事業は脱炭素化を進め、環境優位性を確保しつつ輸送インフラ企業としての責務を果たす

ライナー&ロジスティクス

新興国の経済成長による一般消費材の需要拡大により、長期成長が見込める輸送需要を取り込む

【コンテナ船】 ONEの枠組みを通じて質を伴った事業規模の拡大を目指し、成長に積極的関与

【物流】 拡大する世界の域内/国内物流需要を捉えた成長戦略を描き、当社ネットワークの核として強化

発展する
市場と共に
成長を追求

不定期専用船

ドライバルク・エネルギー・自動車事業

社会の脱炭素化・国際情勢の変化を踏まえ、事業別のグランドデザイン(脱炭素化を機会とした事業拡大・LNG/LPG 事業取り組み強化)に沿って戦略を推進

引き続き世界の人々の生活を守るため、低炭素化と社会の要請に応える輸送インフラ企業として素材や既存エネルギー安定供給の責務を果たす

変化する
市場の要望に
対応

新規事業

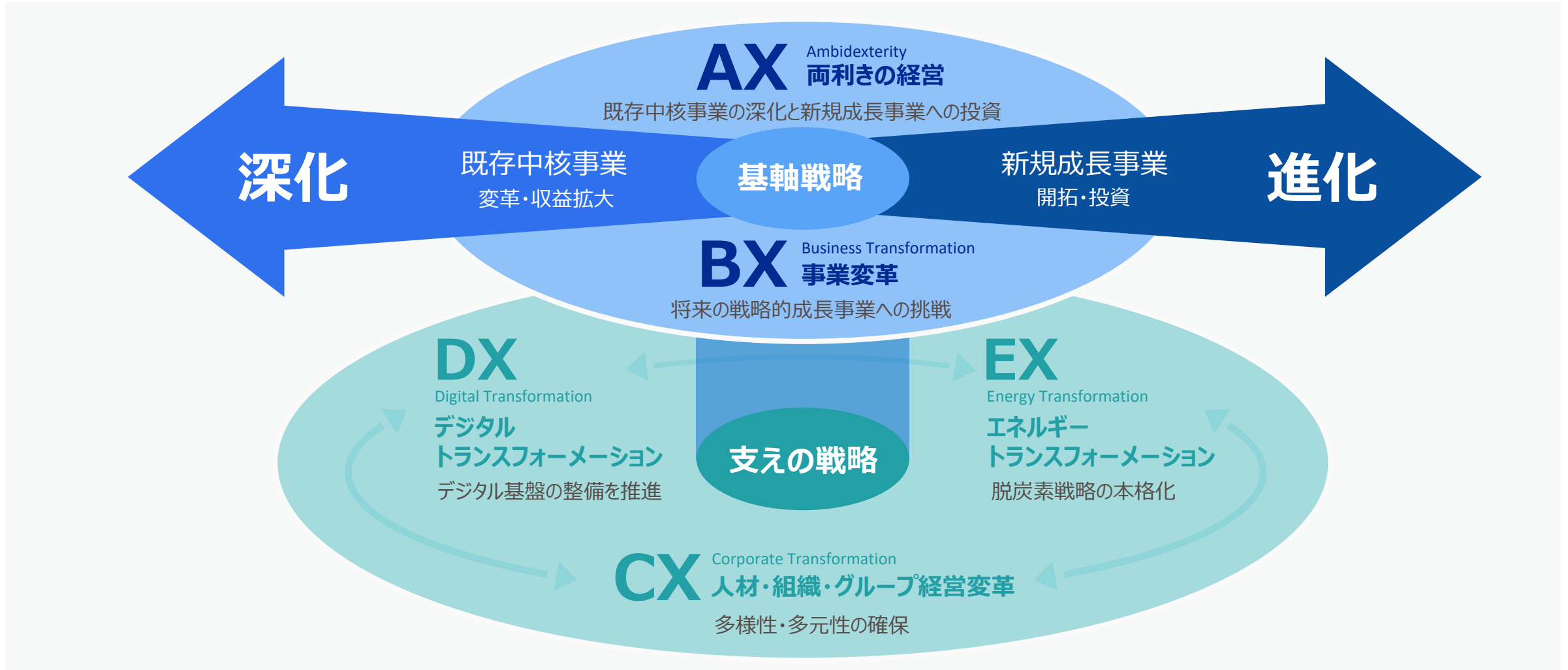
脱炭素化の進展に伴う付加価値の変化を捉える

メガトレンドを踏まえ、高成長と自社の優位性が見込める事業領域を選定

自社の脱炭素化のみならず、社会の低炭素化に資する新エネルギー輸送など社会の新たな需要に応える新規事業を創出し、自社の収益に貢献できるレベルにまで成長させる

急成長する
市場へ
新規参入

- 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

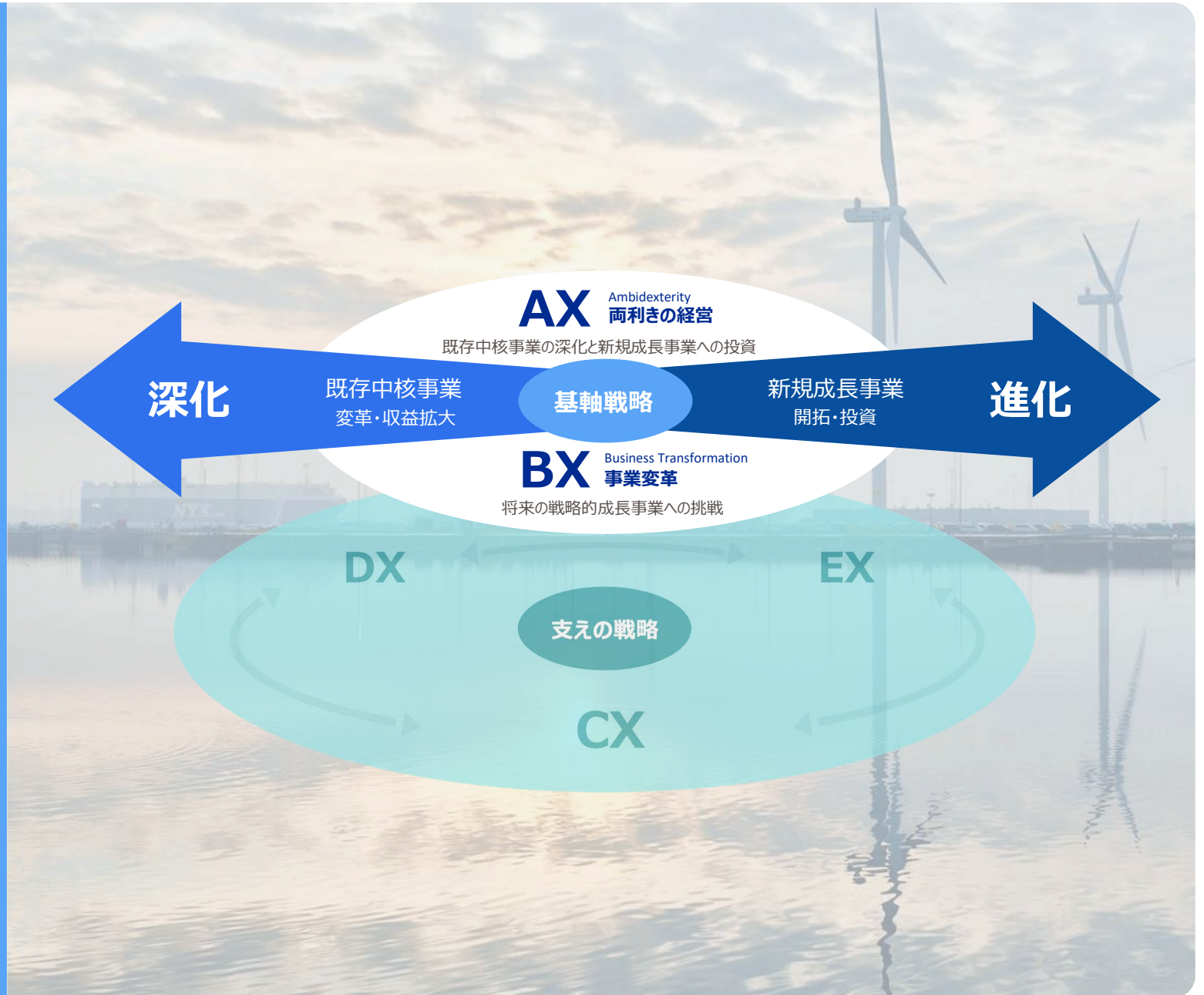


02

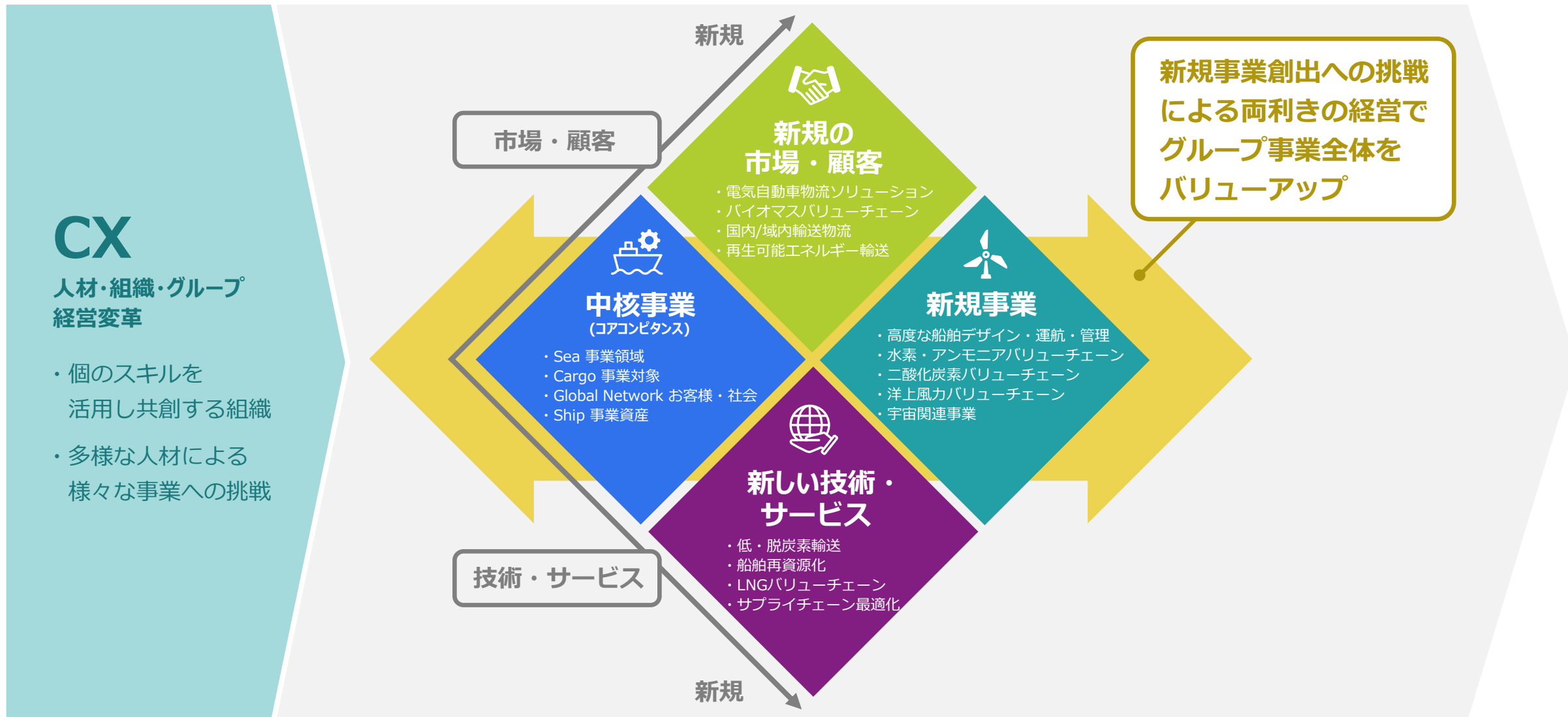


両利きの経営

中核事業の深化と新規事業の開拓



■ メガトレンドを踏まえた事業機会と当社知見をマッチさせ、新たな事業創出に挑戦



■ コンテナ船事業の更なる成長を支え、物流事業の成長をグループとしてコミット

◆ ライナー＆ ロジスティクス 事業

- ・コンテナ船
- ・物流

中核事業



これまで

コンテナ船統合事業ONE (*1) を支える

- ・ 人的リソースを供出し、筆頭株主として経営に最大限にコミット
- ・ 邦船3社で統合事業を支える

物流事業の自律的成長を後押し

- ・ 既存顧客を重視した自律的な営業活動・成長戦略を展開
- ・ 海外幹部人材の育成とNYKネットワークとの融合が徐々に進展

これから

ONEの更なる成長を支える

- ・ ONEとしての成長を優先し、その成長投資を株主の立場から継続支援
- ・ 規模拡大後も定期航路業界でのプレゼンス維持を目指す
- ・ 人材の送り込みを継続

グループの成長エンジンとして強化

- ・ M&Aも積極的に活用した大胆な成長戦略を推進
- ・ グローバル本社機能を強化し、新たなビジネス開拓に貢献する多様な人材を積極登用

(*1) Ocean Network Express

■ 不定期専用船は脱炭素化需要を取り込み、客船事業は新造客船投入で持続的成長を目指す

中核事業



◆ 不定期専用船事業

- ・自動車事業
- ・ドライバルク事業
- ・エネルギー事業

◆ 客船事業

これまで

堅調な輸送需要に対応

- ・ 高度経済成長に合わせた不定期専用船事業への進出から60年が経過
- ・ ドライバルク事業の構造改革もほぼ完遂し、安定的な利益の創出基盤を確立

日本におけるクルーズ文化の未来を創る

- ・ ラグジュリアリークルーズ層の拡大を図り、当社フラッグシップである“ASUKA”のブランドは市場で定着

これから

脱炭素化需要の取り込み

- ・ 顧客バリューチェーンの脱炭素化実現に向け、運航船舶の低・脱炭素化を推進し、自社の優位性を向上
- ・ 船隊ポートフォリオの最適化と座礁資産化リスクのバランスを取りつつ継続投資
- ・ 社会の要請に応える輸送インフラ企業として素材や既存エネルギーの安定供給責務を果たし続ける
- ・ ドライバルクサプライチェーン関連事業など新事業領域に挑戦

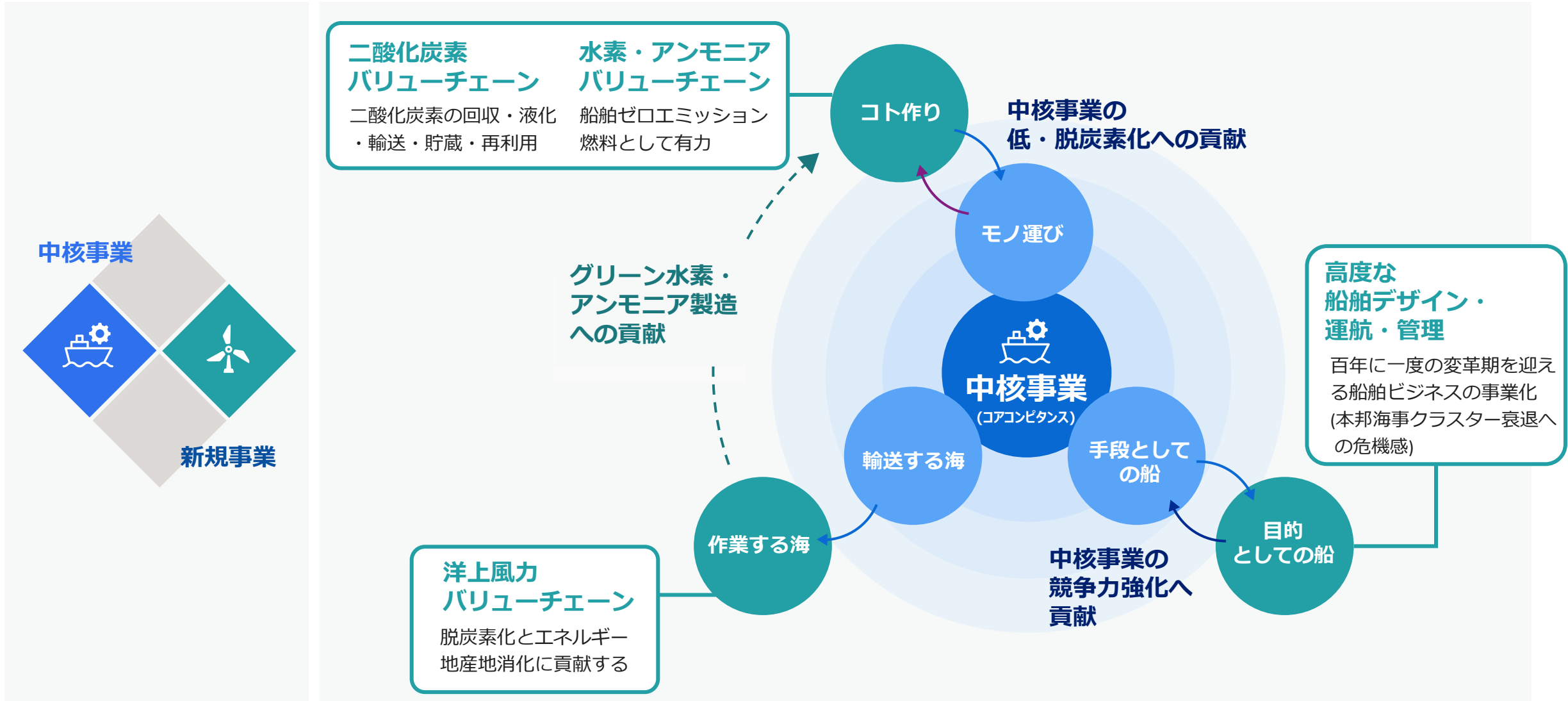
ASUKA LUXURYの浸透

- ・ LNG燃料に対応した新造客船(2025年就航)を投入し、2隻運航体制への拡充を予定
- ・ お客様の個性に合わせて最適化されたサービスを提供し、唯一無二の最幸な時間を創出していくことで新たな客船文化を創造

新規事業：イノベーションにより海運・総合物流事業を超えて進化・成長



■ 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

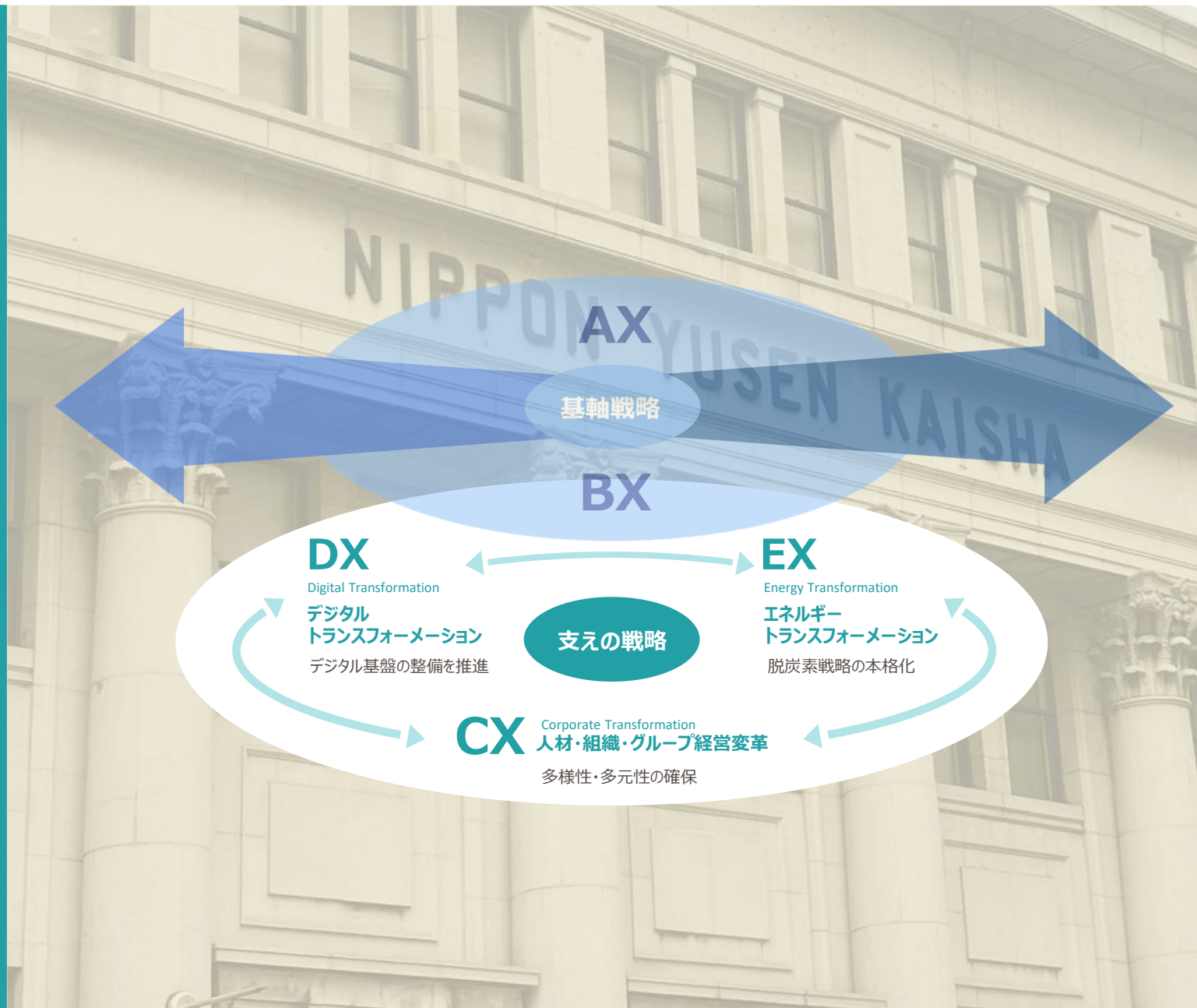


03



両利きの経営を支える 機能戦略

CX・DX・EX



■ 35,000人の能力をNYKグループの挑戦に活かす

両利きの経営の実現に向けて

- 「超越」×「両輪」×「共創」を実現する多様な人材の採用・育成・活躍
- 個々人の「資質」×「育成」で、「軸のあるジェネラリスト」へ
- 様々なチャレンジに対する、実効的で高効率のコーポレート機能の強化

グループ社員像：Value(誠意・創意・熱意)を共有する人材

人材戦略



プロフェッショナル
人材の採用強化



職種(陸上[事務/技術]、海上)
を超えた人材の登用



軸のあるジェネラリスト
を“適所”適材で配置



自律的なキャリア形成で
個々人の能力を最大化



グローバルな
タレントマネジメント



ポスト公募制の導入
(Global Challenge Program)

人材戦略
を支える

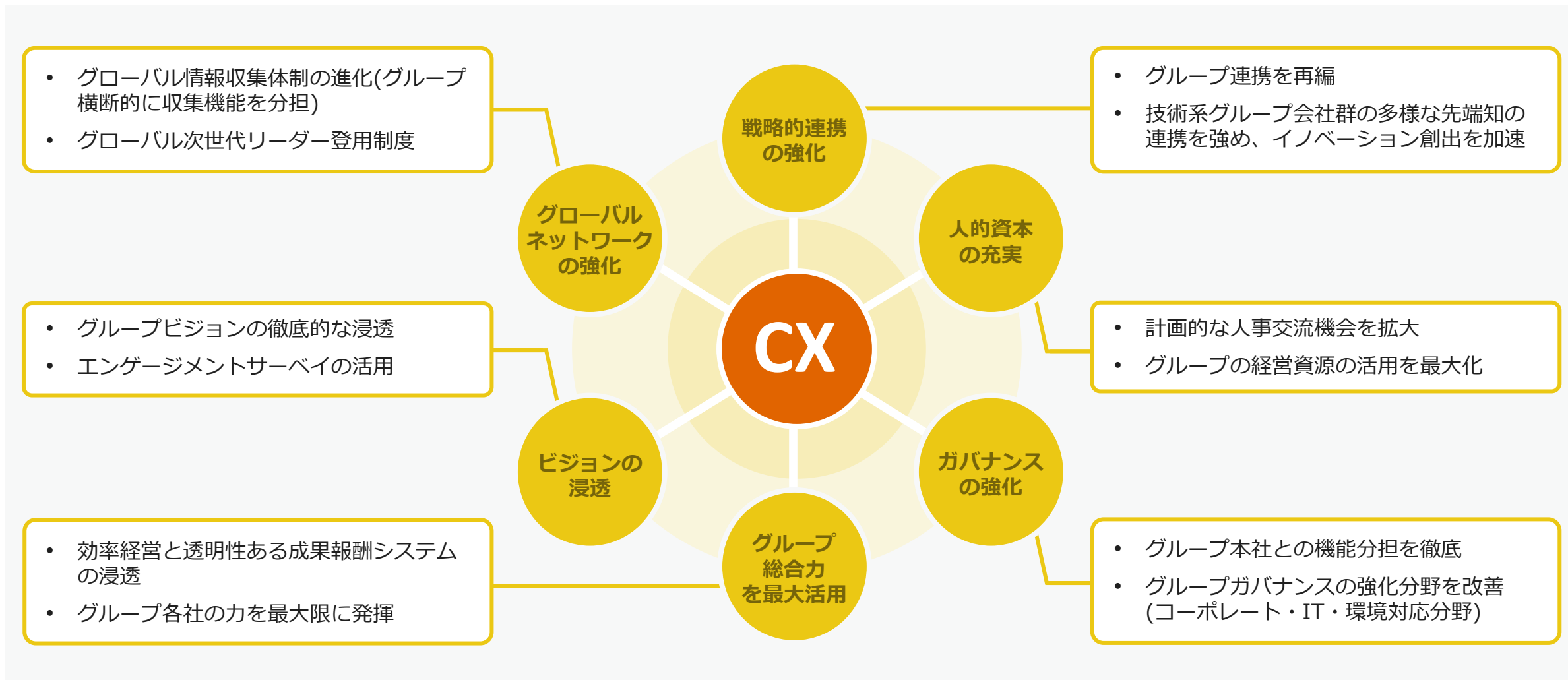
組織戦略



人事・コーポレート部門の強化
(国内外グループ会社の
人材育成と経営戦略を支援)

企業風土：「多様で高いアンテナ」を意思決定に活かせるインクルーシブな企業風土

- グループ全体で中核事業の深化と新規事業の開拓に挑戦することで共創力と競争力を向上させる
- 組織でのビジョンの共有とエンゲージメントを高め、グループ企業力を最大限に発揮する組織に



■ 経営体制の強化～ESG経営を確実に支える



取締役会の機能強化

- 取締役会の決定権限の一部を業務執行取締役へ委任することにより迅速な意志決定を実現
- 中長期経営戦略、経営資源の配分、事業ポートフォリオ、サステナビリティ、重大リスクといった事項の審議に重点を置き、取締役会の実効性を高める
- 業務執行に関わる情報の適時・適切な報告体制の構築により、取締役会のモニタリング機能を強化
- 上記を実現し得る機関設計として「監査等委員会設置会社」へ移行(*1)

ガバナンス・コンプライアンス管理体制の強化

- 社外役員が過半数を占める監査等委員会を設置(*1)
- 取締役会における独立役員比率を50%に引き上げ(*2)

(*1) 株主総会において、必要な定款変更等についての承認を経て移行予定 (*2) 2023年3月現在の独立役員比率:42%

■ デジタル基盤の整備を推進することで変革を支え、ビジョンを実現するDXを推進

既存中核事業深化

新規成長事業開拓

業務プロセスの刷新

- ・ BPR(*1)
- ・ クラウド、デジタルツールの活用

データとテクノロジーを活用したオペレーションの革新

- ・ 自律運航船の開発
- ・ SIMS(*2)

既存中核事業の効率化および競争優位性の獲得

新規事業のアイデア創出

- ・ 外部人材とオープンなコラボレーション
- ・ 社内インキュベーションプログラム

脱炭素を捉えた新技術の開発

- ・ 次世代燃料船の開発
- ・ カーボンフットプリントの可視化

新規ビジネスが生まれる土壌作り

DXのための基盤整備

デジタル人材の育成

多様なリスティング機会を提供し、社内でのDX推進を底上げするとともに、デジタルアカデミーを通じたイノベーション人材の育成を促進

自律自走のDX型組織づくり

全部署にデジタルスキルを有する人材を配置し、各部署で自律的にDXを推進

データの蓄積・活用

ビジネスにまつわる多様なデータの収集・整備・品質維持を継続

基幹システムの更新

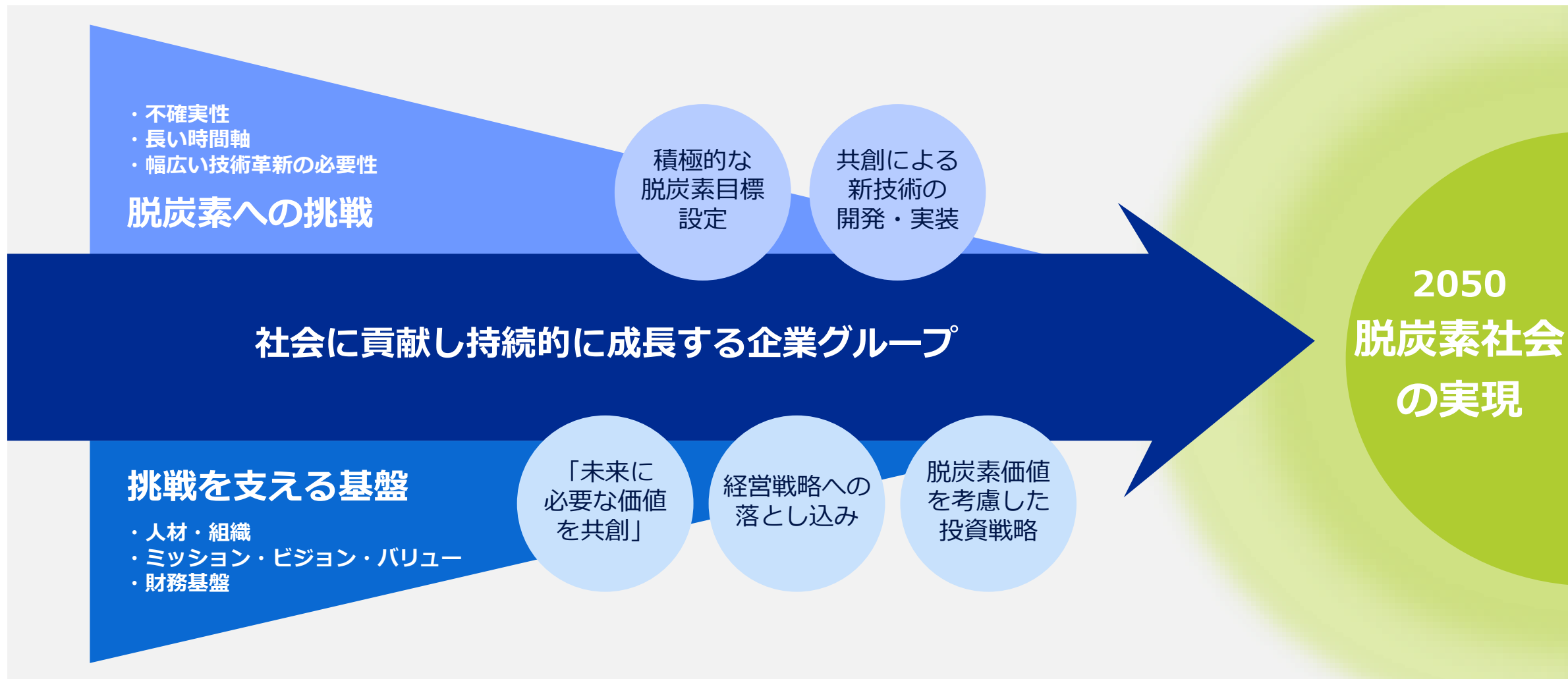
部署・グループ会社横断で共通の基幹システムを導入し、定期的に見直し・更新

ITセキュリティのアップデート

堅牢なアーキテクチャと運用フローを構築

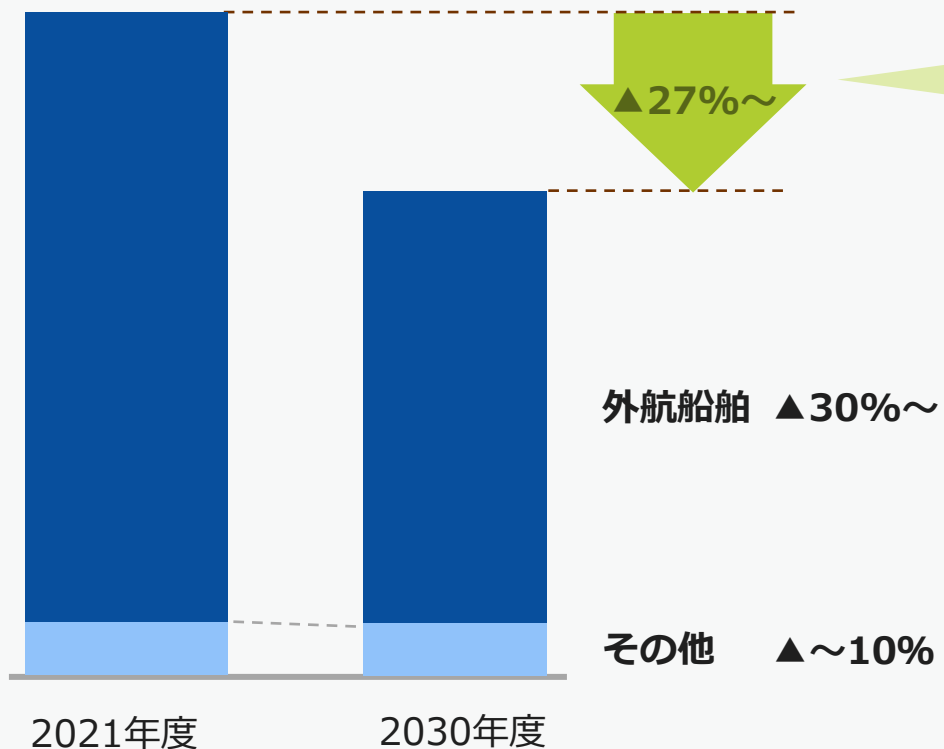
(*1) Business Process Re-engineering (*2) Ship Information Management System

- 不確実性の中でも積極的に脱炭素目標を掲げ、2050年ネット・ゼロ達成に向けた取り組みを計画的に加速



- 新設されるESG戦略本部が中心となり、自律的なGHG排出量削減に取り組む体制を強化

Scope1(船舶・その他) GHG排出量の削減



4つの削減レバー



ハードウェア・
燃料転換



最適運航



省エネ技術の
実装

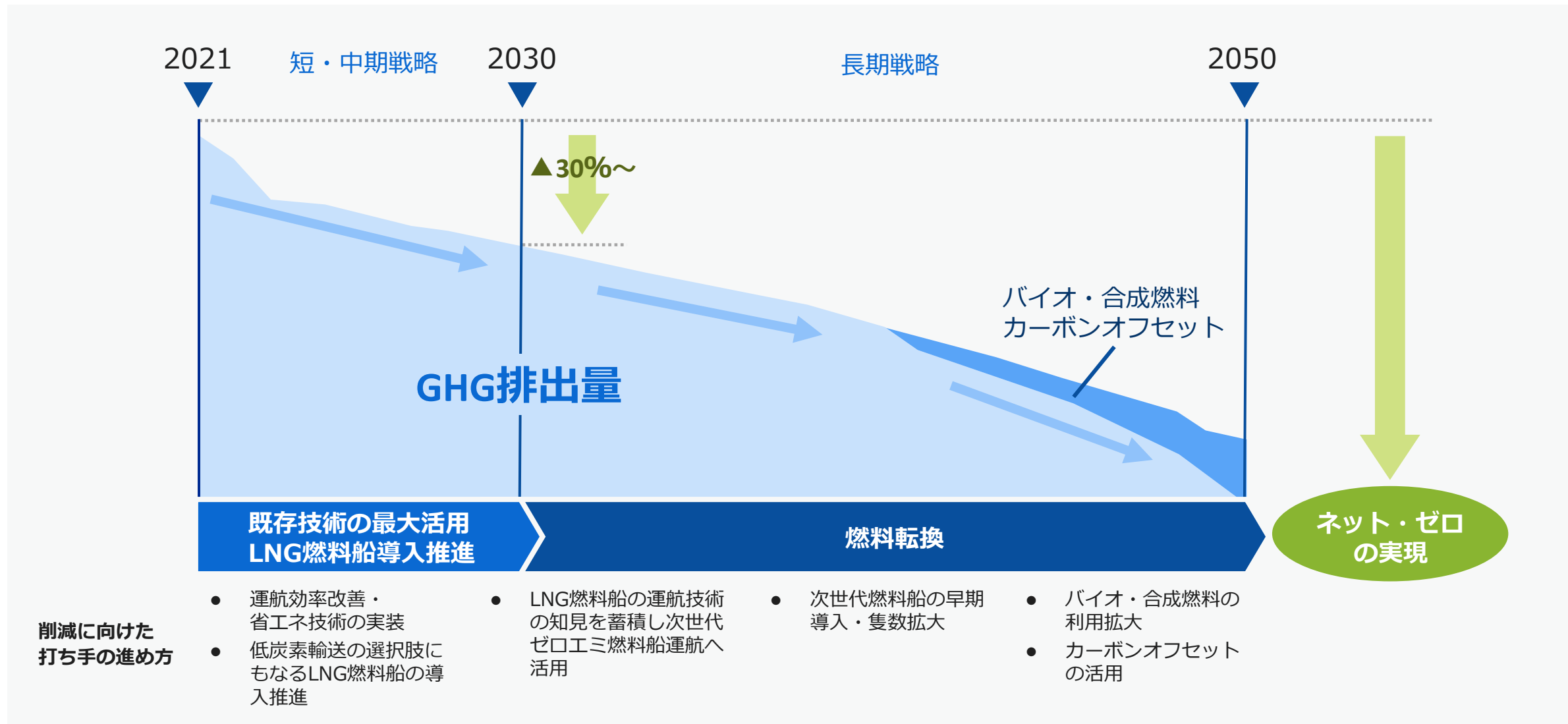


バイオ燃料の利用

ESG戦略本部がイニシア
ティブを取り、更なる環
境投資を強力に推進し、
GHG削減目標を上積み

- PDCAの徹底による着実なGHG削減
- DXの更なる活用による運航効率の改善
- インターナルカーボンプライシング制度の導入
- サプライヤー各社との共創による新技術開発・実装

■ 2050年ネット・ゼロに向けた取り組みを本格化



■ 脱炭素社会に向けた社会的要請に応える積極的な先行投資を実施

船舶脱炭素化への取り組みの考え方

**積極的な
先行投資**

環境優位性を確立し、脱炭素エコシステムを形成することで新たなビジネス機会の獲得を目指す

4,500億円

〔うち燃料転換プレミアム
800 億円〕

**新たな船隊ポート
フォリオの実現**

低・脱炭素輸送サービスのニーズに対する環境価値の提供

**新技術の
開発・実装**

船舶脱炭素化関連の新技術をリード

(*1) 2,900億円(2023-26年度) / 1,400億円(2027-30年度)

具体的な打ち手



ハードウェア・燃料転換

うち
燃料転換
プレミアム
800億円

4,300億円(*1)

- LNG燃料船の導入・拡大
- アンモニア燃料船導入

2023-30年度竣工予定の低・脱炭素船舶隻数(*2)

- LNG燃料船 31隻
- アンモニア燃料船 3隻
- LPG燃料船 8隻
- メタノール船 3隻



100億円

最適運航

- 主機関・補機の最適化
- 定期的なプロペラ研磨実施



100億円

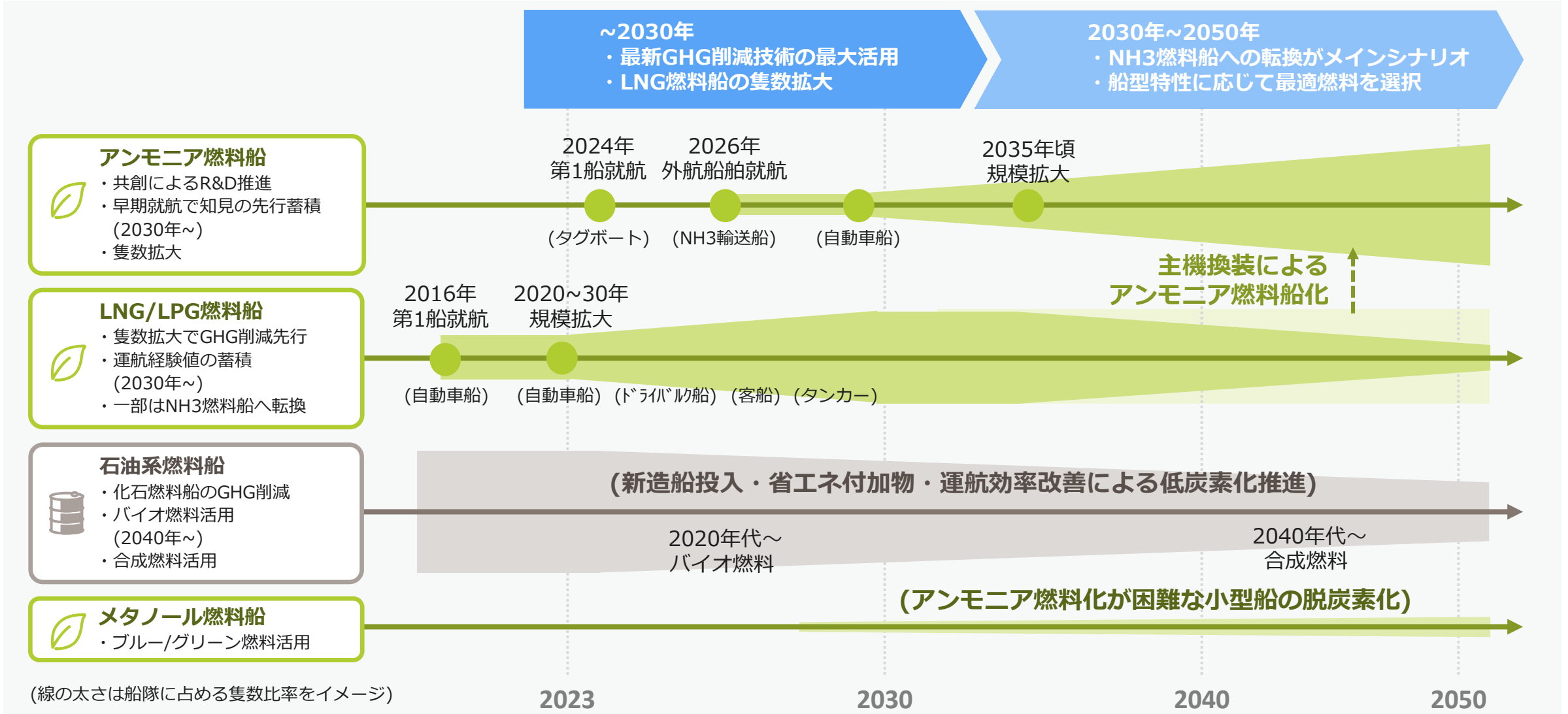
省エネ技術の実装

- プロペラ換装
- 船尾付加物の取付

(*2)2022年度までに竣工済のLNG燃料船(4隻)を除く。
投資金額には含まない2031-33年度の竣工予定船
アンモニア燃料船12隻 / LNG燃料船7隻

EX - 2050年に向けた船舶燃料転換シナリオ

■ 2050年までのGHG排出削減(総量)を最大化するための最適燃料転換を推進



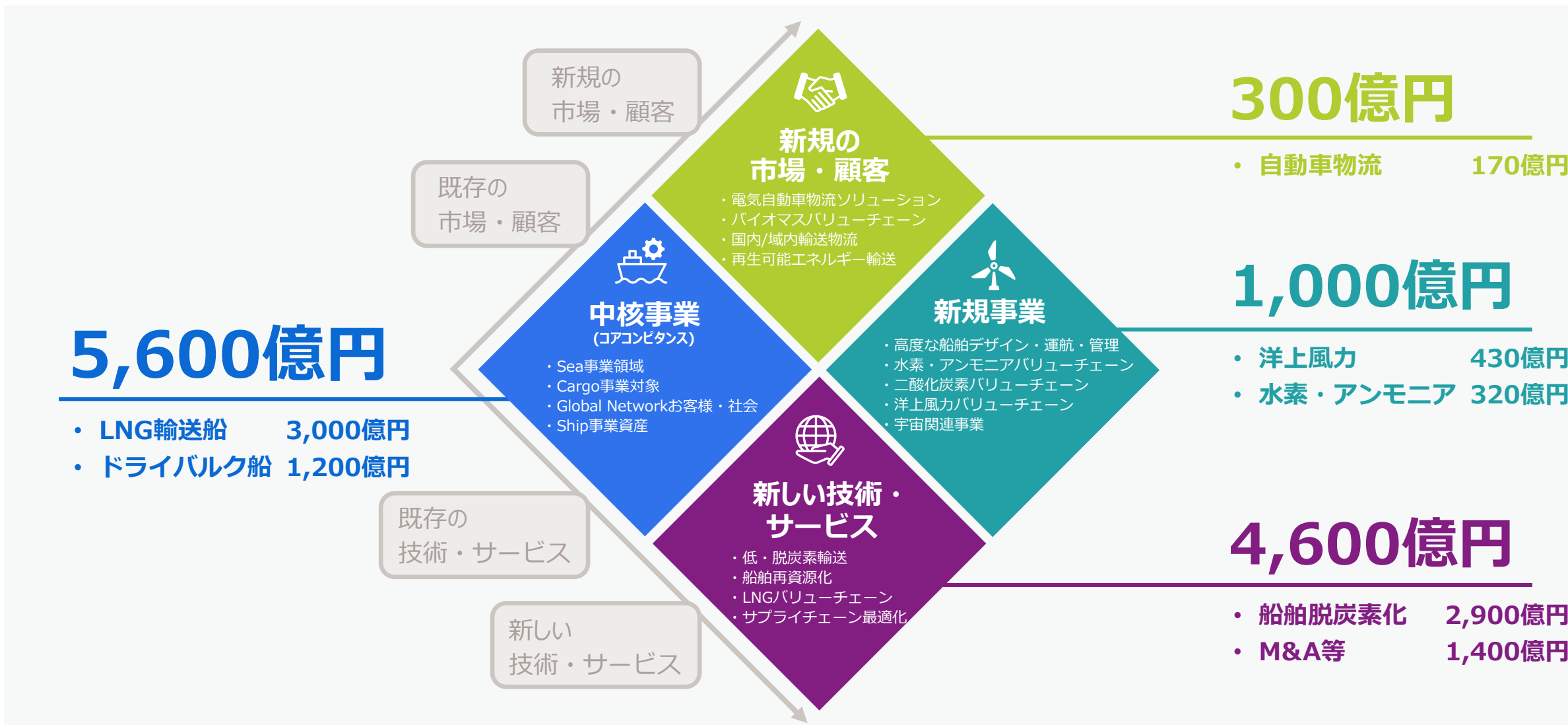
04



財務戦略



■ 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

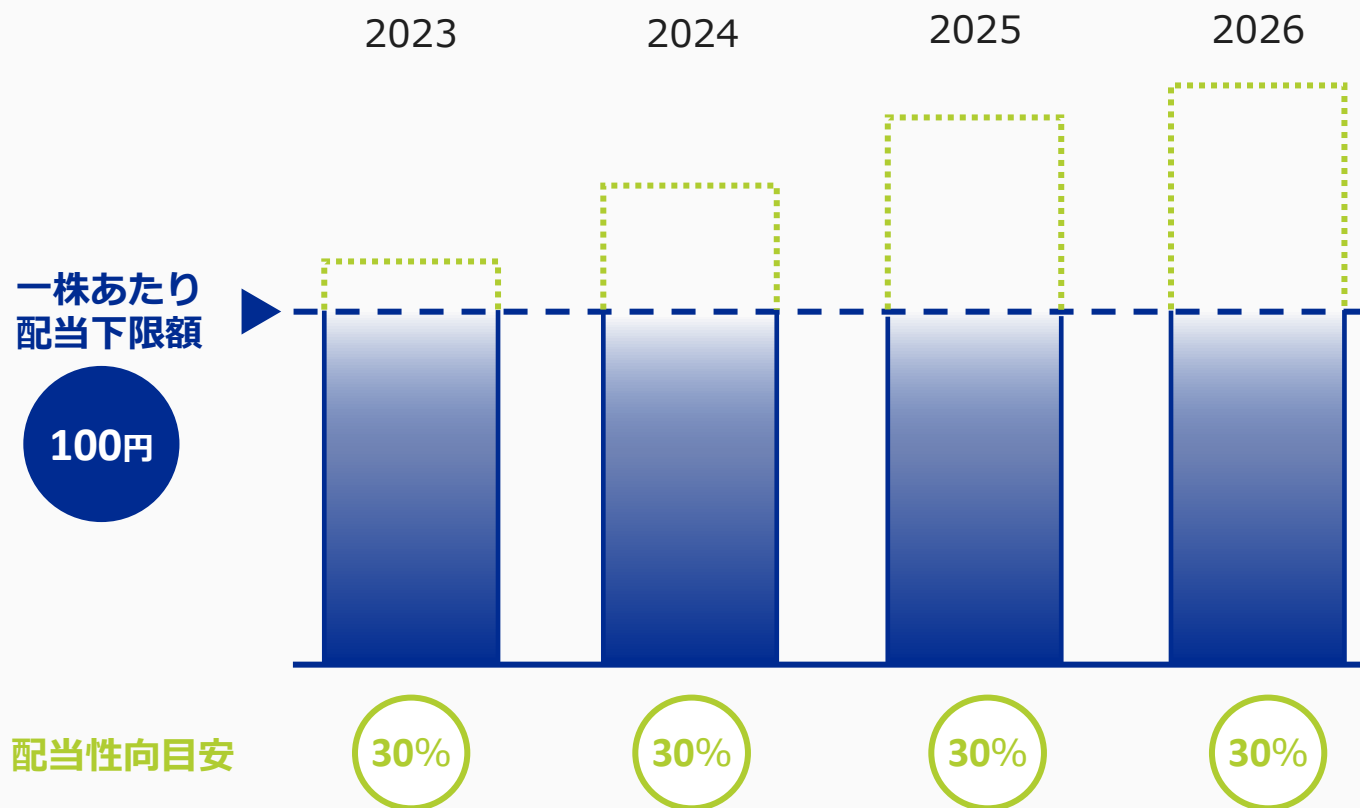
配当性向目安を従来の25%から**30%**へ引き上げ

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

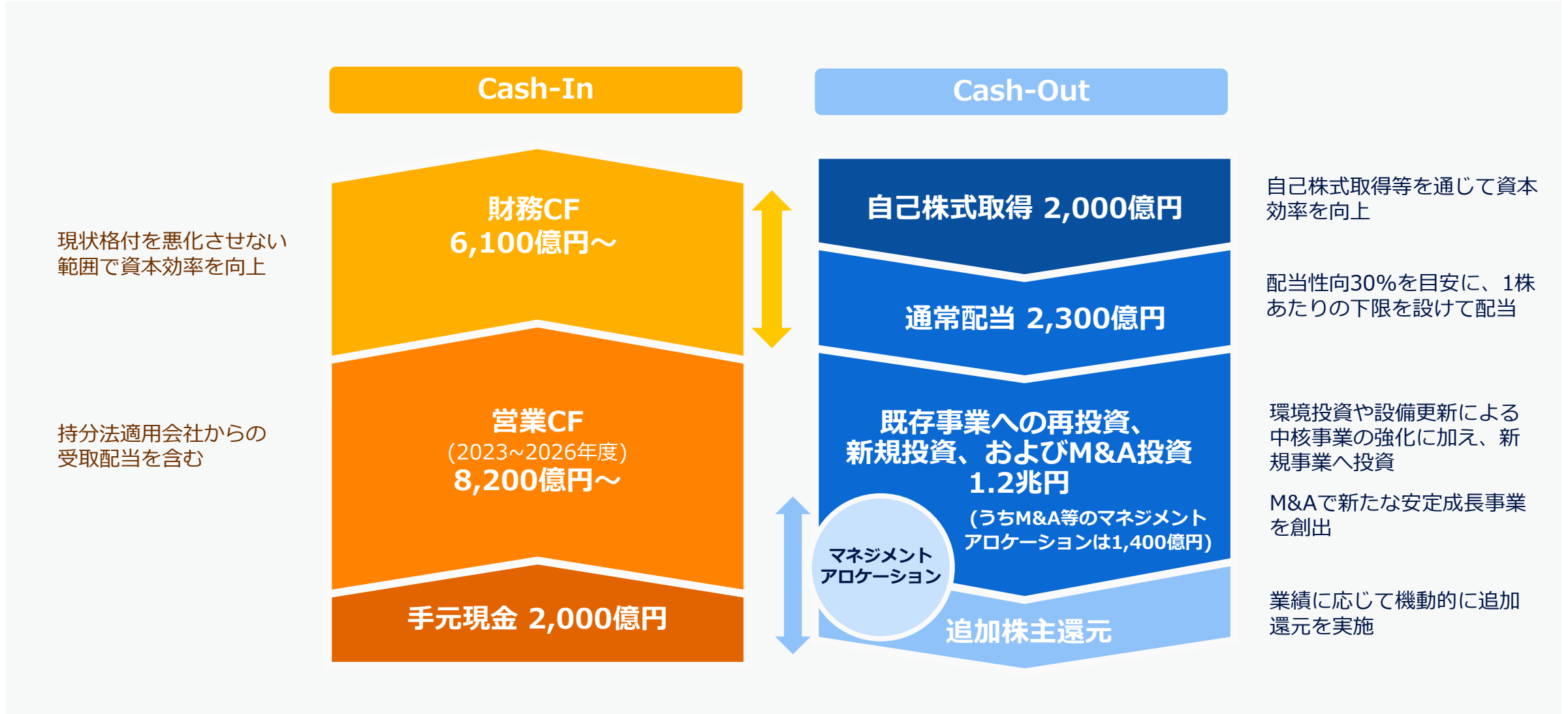
追加還元

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)

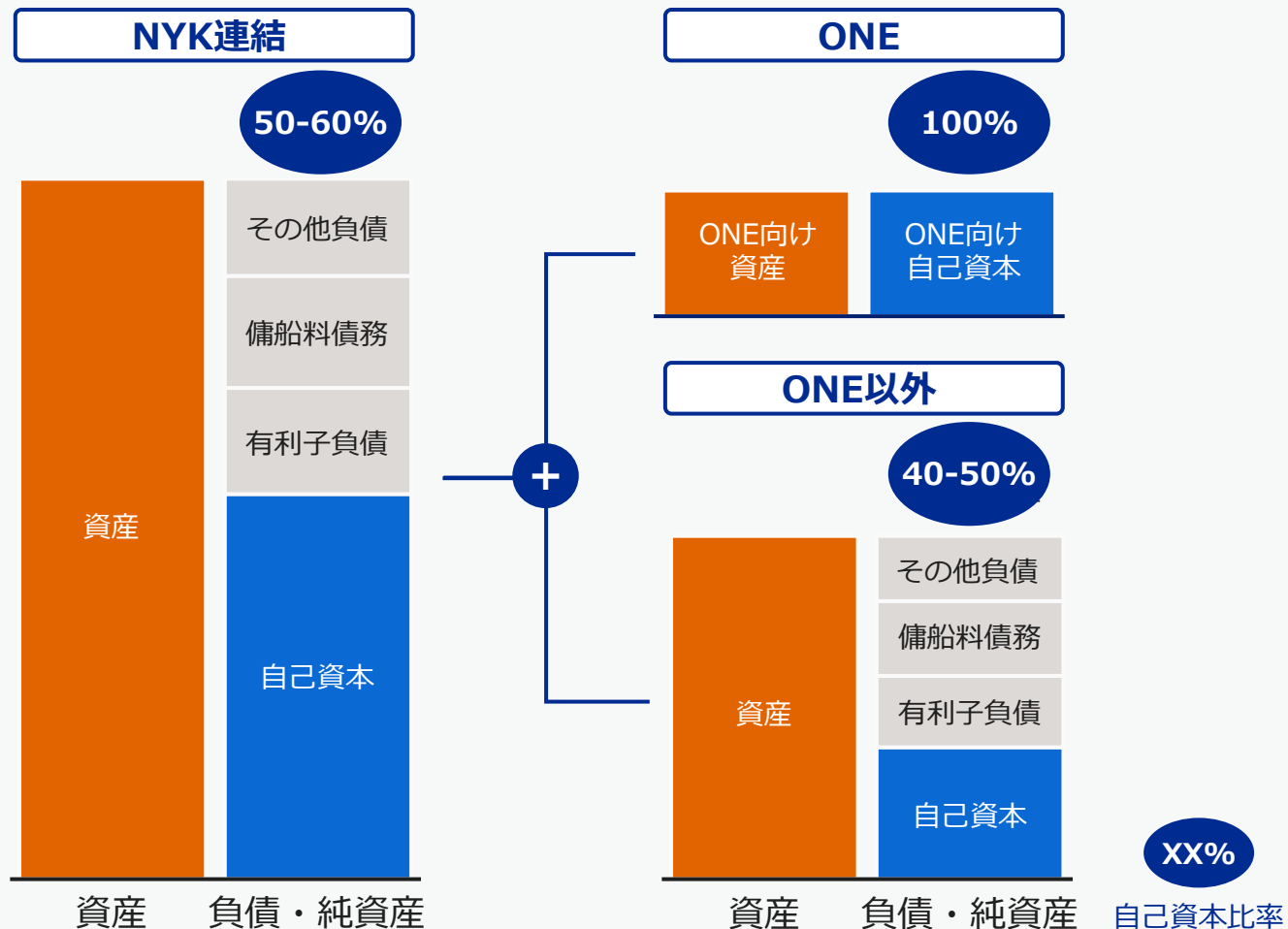


(*1)具体的株主還元内容については各年の業績発表時等で開示

■ 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計画を策定



■ 資本効率性・事業リスクを踏まえ、適切な自己資本水準を意識



ONE

(自己資本)
ボラティリティの高い成長事業と位置づけ、リスクバッファを手厚く確保

ONE以外

(自己資本)
格付、資本効率性、事業別リスク等を総合的に勘案し目標値を設定

(備船料債務)
現在オフバランスの備船料債務をオンバランスと扱った場合の資本費相当額を試算(*1)

(*1) 当社による影響試算額:+7,000~8,000億円

■ 財務目標管理のKPIとしてROICを活用

財務指標

6.5%
以上

ROIC(投下資本利益率*1)
本質的な事業収益性を高め、
企業価値向上を目指す

本中計期間(23~26年度)においては当期純利益、
ROEも重視

2,000
~3,000
億円

当期純利益
26年度時点の目安

8~10
%

ROE(自己資本利益率*2)
26年度時点の目安
株主資本に対する効率性を重視

非財務指標

0
件

海/陸/空 重大事故件数
当社設定基準による
事故発生件数

30%
以上

船舶GHG削減量
30年度目安
(21年度比)

30%

女性管理職比率
30年目安
(NYK単体の陸上職)

(*1) (税引後営業利益 + 税引後特別損益 + 持分法損益 + 受取配当) ÷ (投下資本) (*2) (当期純利益) ÷ (自己資本)

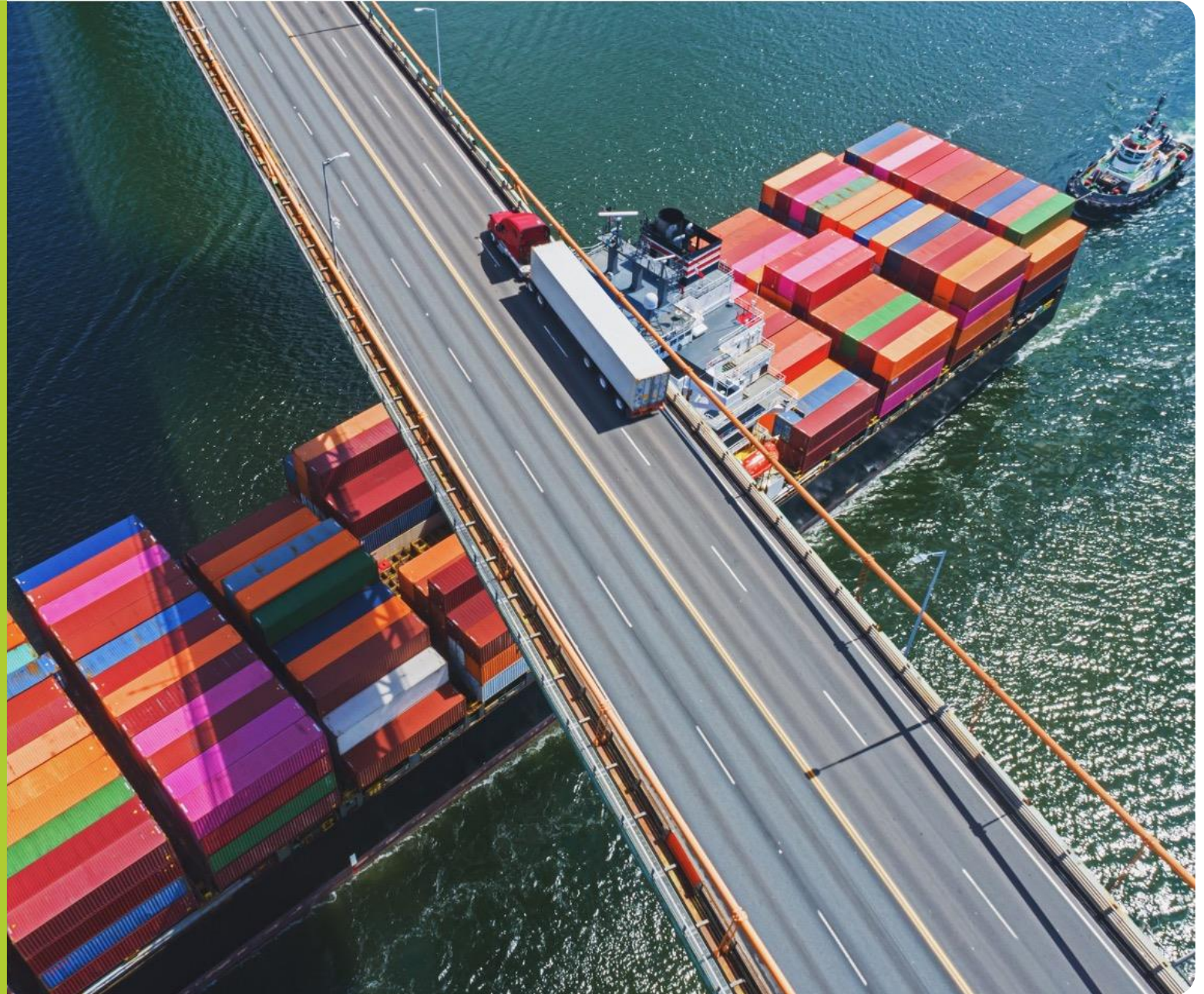
■ 中期経営計画最終年度は経常利益2,700億円を見込む

	2022年度 (最新見通し)	2026年度	2030年度
経常利益	10,800億円	2,700億円	3,400億円
ONE以外	3,300億円	1,500億円	1,600億円
ONE (当社試算)	7,500億円	1,200億円	1,800億円
当期純利益	10,000億円	2,400億円	3,100億円
自己資本比率	65%	57%	57%前後
オンバラ影響考慮後	55%	49%	50%前後
ROIC	32%	6.5%	6.5%以上
ROE	48%	10.2%	10%以上

(注) 本財務計画の見通しは2023年3月7日発表の航空運送事業に関する当社方針に沿った前提で作成



Appendix



- 前中期経営計画の戦略実行により利益・財務目標を達成
- ESG戦略の更なる進化と新たな価値創出は重要な継続課題

前中期経営計画の骨子

Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green

ボラタイルな事業環境、多様に変化する社会に対応すべく、一層の創意工夫で差別化を進める

事業成果

基本戦略

1. ポートフォリオの最適化	2. 運賃安定型事業の積み上げ	3. 効率化と新たな価値創出
<ul style="list-style-type: none"> コンテナ船事業統合会社(ONE)は効率化と規模拡大効果により環境激変の中で高収益を達成 ドライバルク事業は高コスト船の早期返船等で構造改革をほぼ完遂し収益の下方耐性強化 	<ul style="list-style-type: none"> 物流事業・不定期専用船事業において運賃安定型事業の収益を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 社会の脱炭素化に向けたグリーンビジネスは種時きを着実に推進 船員向け金融プラットフォーム実用化・無人運航船の実証実験等、最新デジタル技術を駆使した取り組みを強化

ESGの経営戦略への統合

- 社会課題解決を自らの業務課題として自律的に取り組むESG経営の考えが広く浸透
- 持続可能な社会へ貢献し、お客様への価値提供を通じて持続的成長を実現できる企業体に向けた変革が進行中

利益・財務実績

	目標 (2022年度目処)	2021年度	2022年度 (最新見通し)
経常損益	700~1,000億円	10,031億円	10,800億円
ROE	Min 8.0%	86%	48%
自己資本比率	Min 30%	56%	65%
DER	1.5倍以下	0.47倍	0.28倍

■ コンテナ船、物流事業、不定期専用船の3事業を中核と位置づけ





既存技術・サービスで
新規の市場・顧客を開拓

	本事業の方針	具体的な注力分野や打ち手
再生可能 エネルギー輸送	海上輸送需要の 開拓	<ul style="list-style-type: none"> バイオ燃料・MCH(*1)輸送 アンモニア輸送
バイオマス バリューチェーン	バイオマス需要 の獲得	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス輸送 ブラックペレット事業
電気自動車 物流 ソリューション	変化する 自動車輸送需要 の取り込み	<p>自動車の電動化が進み、新たな完成車・生産部品物流需要の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> 完成車物流 生産部品物流
国内/ 域内輸送物流	物流需要拡大の 取り込み	<p>地産地消化・新興国の内需拡大を受けて、世界各国での物流事業展開</p> <ul style="list-style-type: none"> 近海・国内海上輸送

(*1)メチルシクロヘキサン

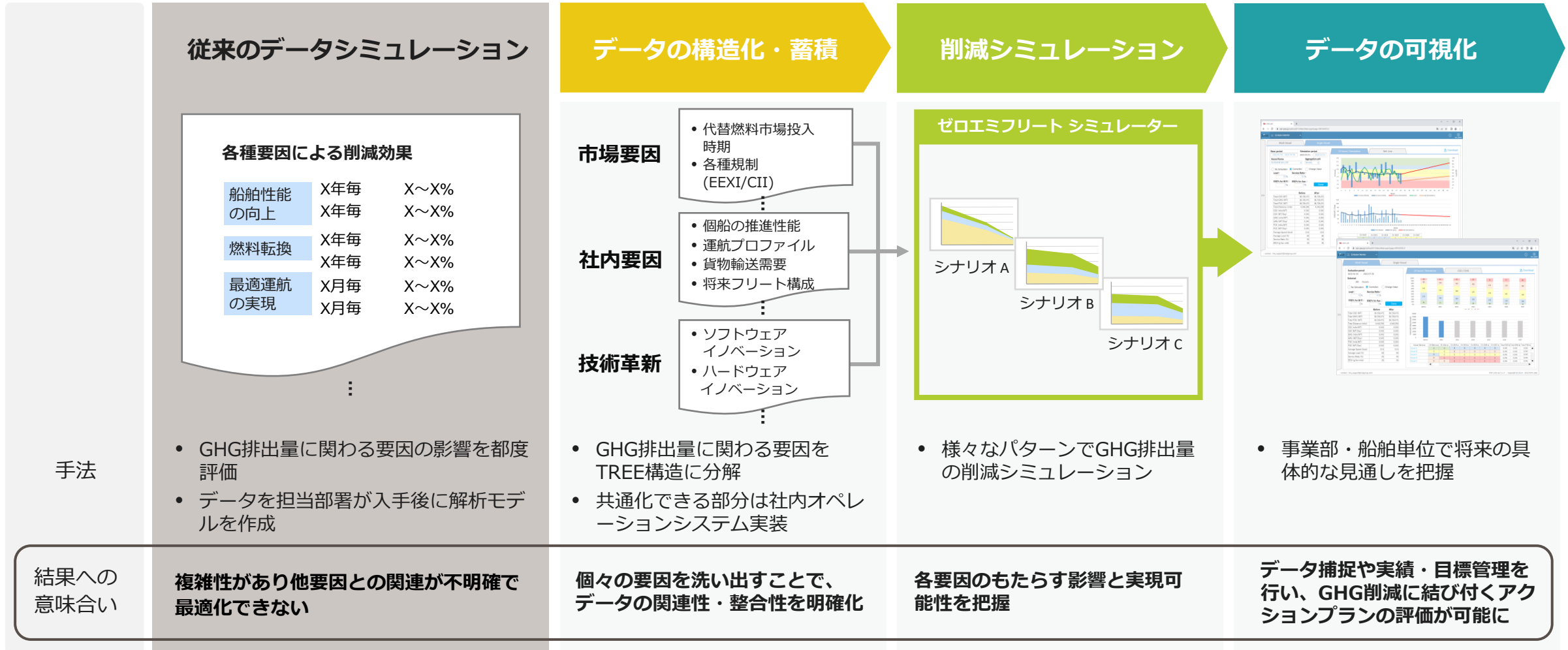


新たな
技術・サービスを
既存の市場・顧客へ販売

	本事業の方針	具体的な注力分野や打ち手
低・脱炭素輸送	顧客ニーズに 応えるサービス の提供	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ運航・LNG燃料船の導入 カーボンフットプリント可視化技術の向上
船舶再資源化	サーキュラー・ エコノミー強化	<ul style="list-style-type: none"> より安全なリサイクル手法の確立 良質な鉄資源を活用した、鉄資源の地産地消化
LNG バリューチェーン	低炭素エネルギー バリューチェーン を下支え	<ul style="list-style-type: none"> LNG上・中流権益への参画 船舶へのLNG燃料供給事業
サプライチェーン 最適化	先端 テクノロジー を活用	<ul style="list-style-type: none"> 消費財サプライチェーンの最適化 ドライバルクサプライチェーンの最適化

■ GHG排出量の削減シミュレーション・オペレーションの高度化

データ収集・解析とシミュレーション技術を活用した新たな取り組み



■ 社会の脱炭素化を海上輸送面から支える存在になる

2030年ビジョン

総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、**未来に必要な価値を共創**します



NYKは脱炭素に向けたR&Dおよび投資を**率先**



炭素税がいつかは導入され、脱炭素海上輸送への需要が高まる



2030年断面での**費用対効果**を期待



規模を拡大した脱炭素船隊によるGHG排出量の**大幅削減**

2020年

2025年

2030年



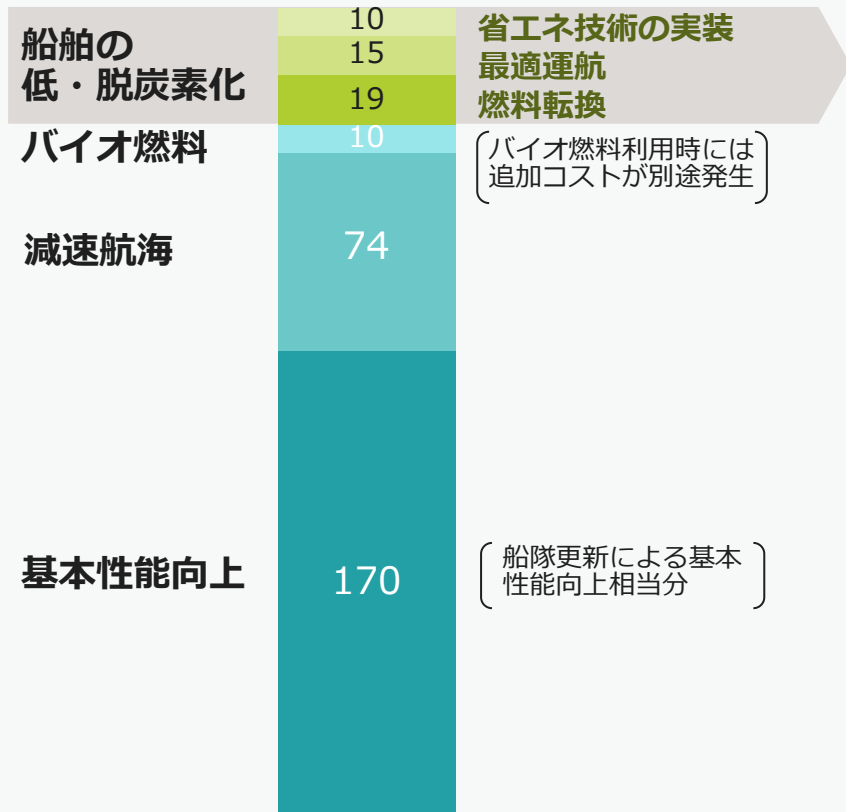
お客様と共にバリューチェーン全体で脱炭素社会を**共創**

- 全体で298万トンの削減見込み、うち船舶の低・脱炭素化に向けた投資により44万トンを削減

GHG排出量削減見込み

Scope1対象外航船舶の2030年度断面

合計 **298万トン**



船舶の低・脱炭素化の投資対効果予測

年間追加費用(Capex相当分、2030年度断面)

投資対象		隻数*1	年間コスト	年間GHG削減効果 万トン
船舶燃料転換	LNG燃料船	28	31億円	12.2
	アンモニア燃料船	3	5億円	6.5
	LPG燃料船	1	1億円	0.1
最適運航			12億円	14.7
省エネ技術の実装			13億円	10.3
合計			62億円^①	44万トン^②

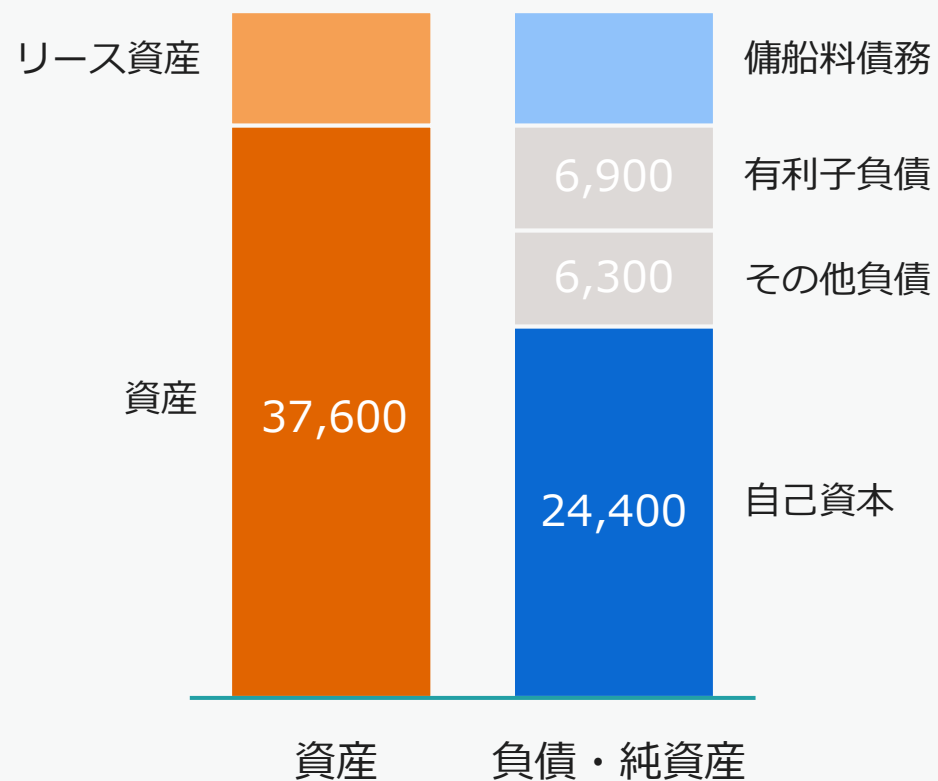
GHG1トンの追加排出削減に対する費用は約120ドル^{*2}

(*1) TC OUT船は除く

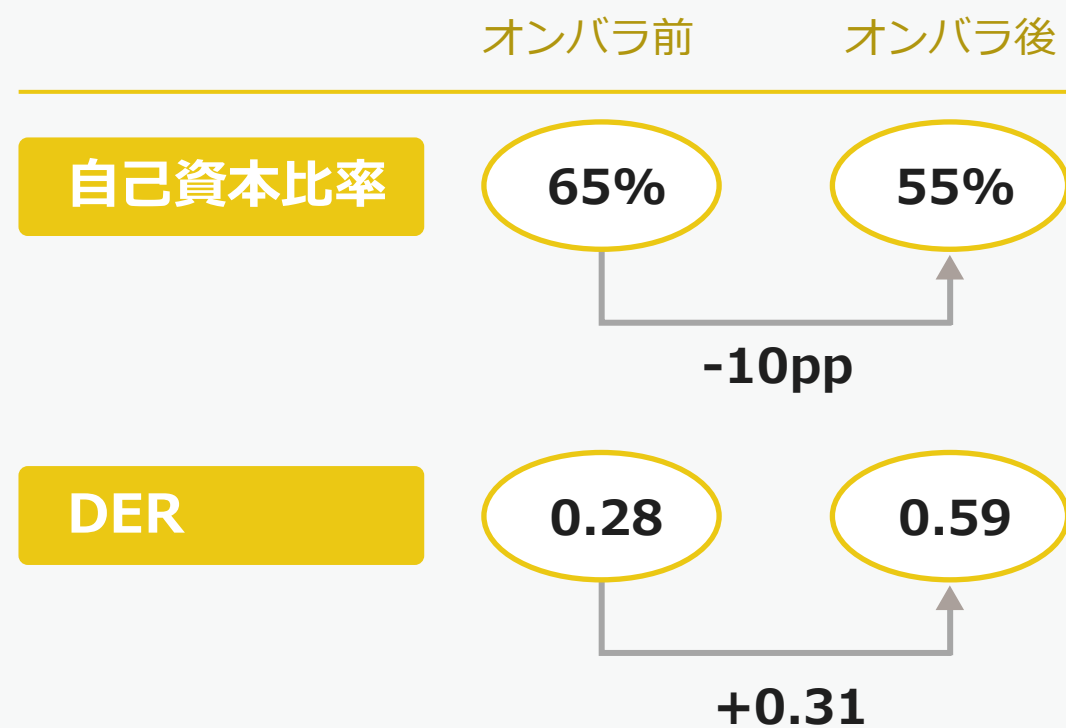
(*2) ①÷為替レート(1USD=120円)÷②

- IFRS基準に沿って備船料債務をオンバランスと扱った場合の資本費相当額を試算
- オンバランスと取り扱った場合においても適正な自己資本比率は確保可能

予想BS (2023年3月、単位:億円)



オンバランスと扱った場合の変化

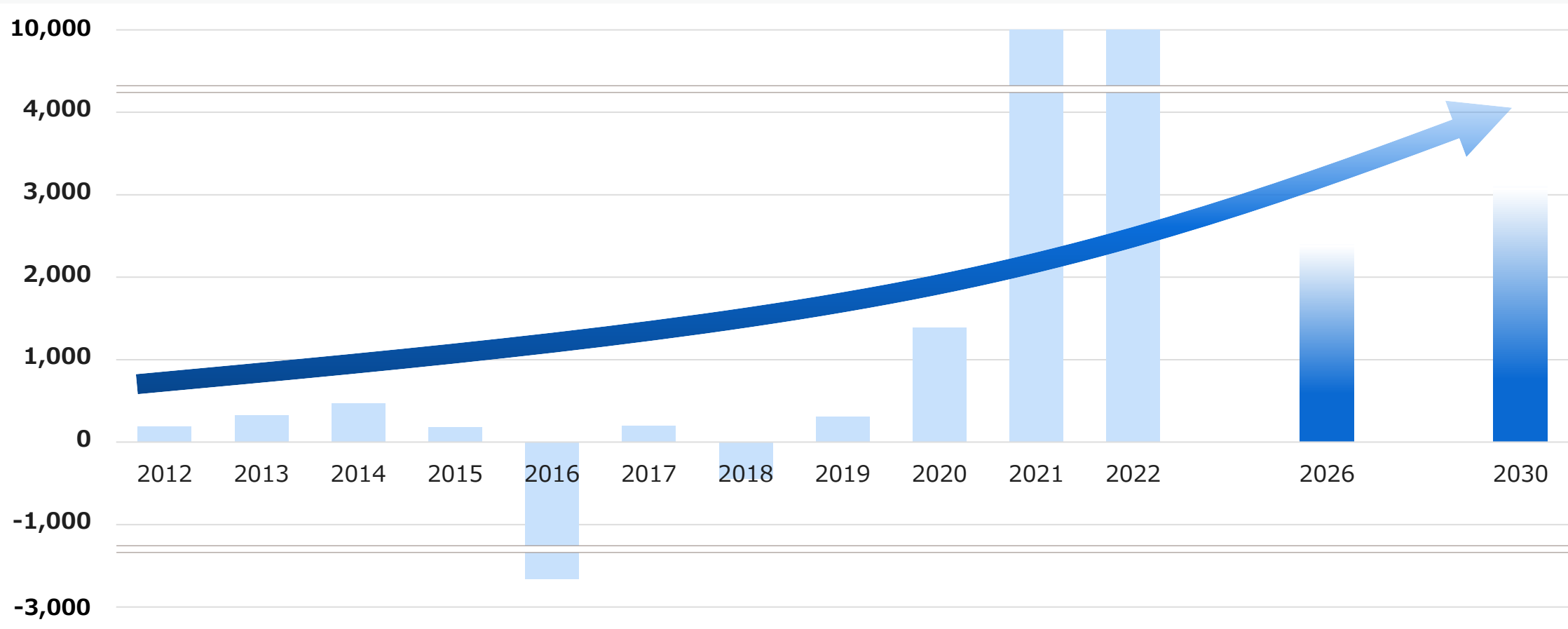


中長期で目指す当期純利益の持続的成長



- 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)





免責事項

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。

Legal Disclaimer

No part of this document shall be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of NYK Line.