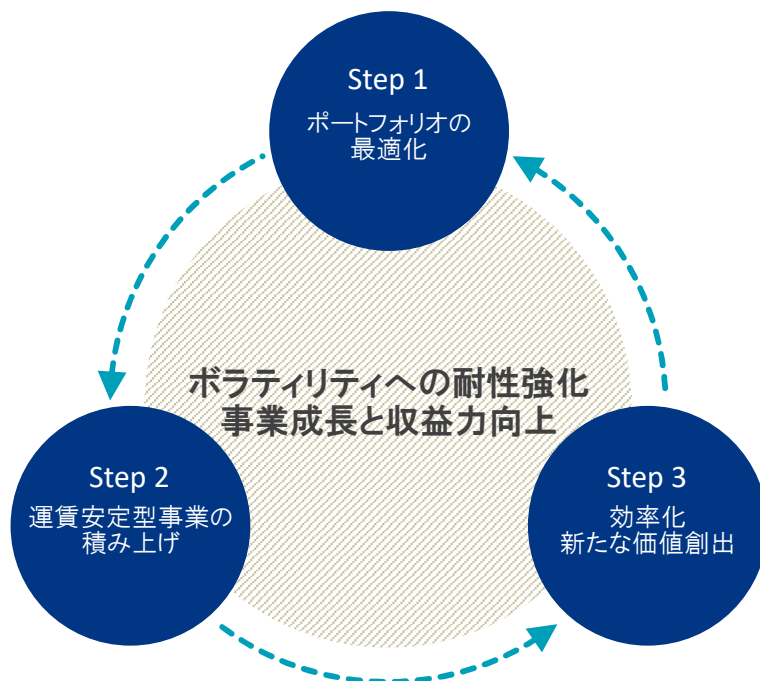


新中期経営計画の基本戦略



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

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。

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

ROE向上の道筋

ROE向上 → min 8.0%

利益率
事業成長と収益性向上
コスト削減

×

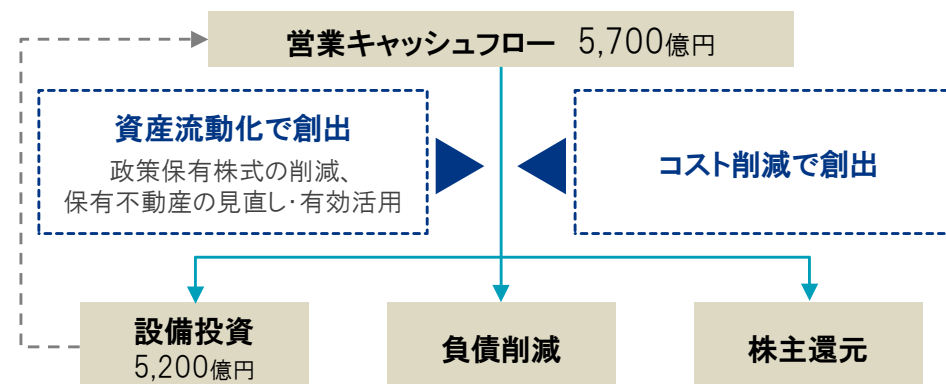
回転率
政策保有株式の削減
保有不動産の見直し

×

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)

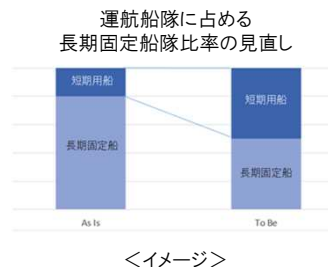


ドライバルク

ドライバルク事業を抜本的に見直し、収益構造を改善。

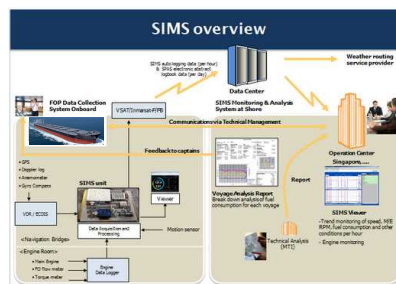
市況耐性の高い不定期船事業の構築

- 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

競争力
(収益力)

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

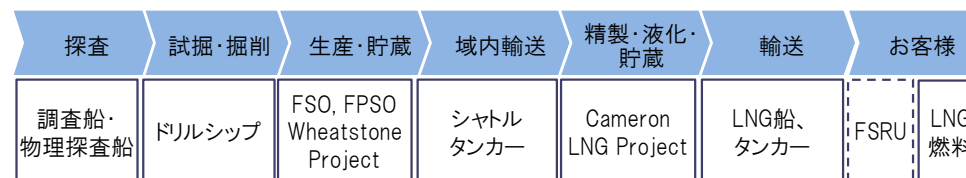
LNG

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

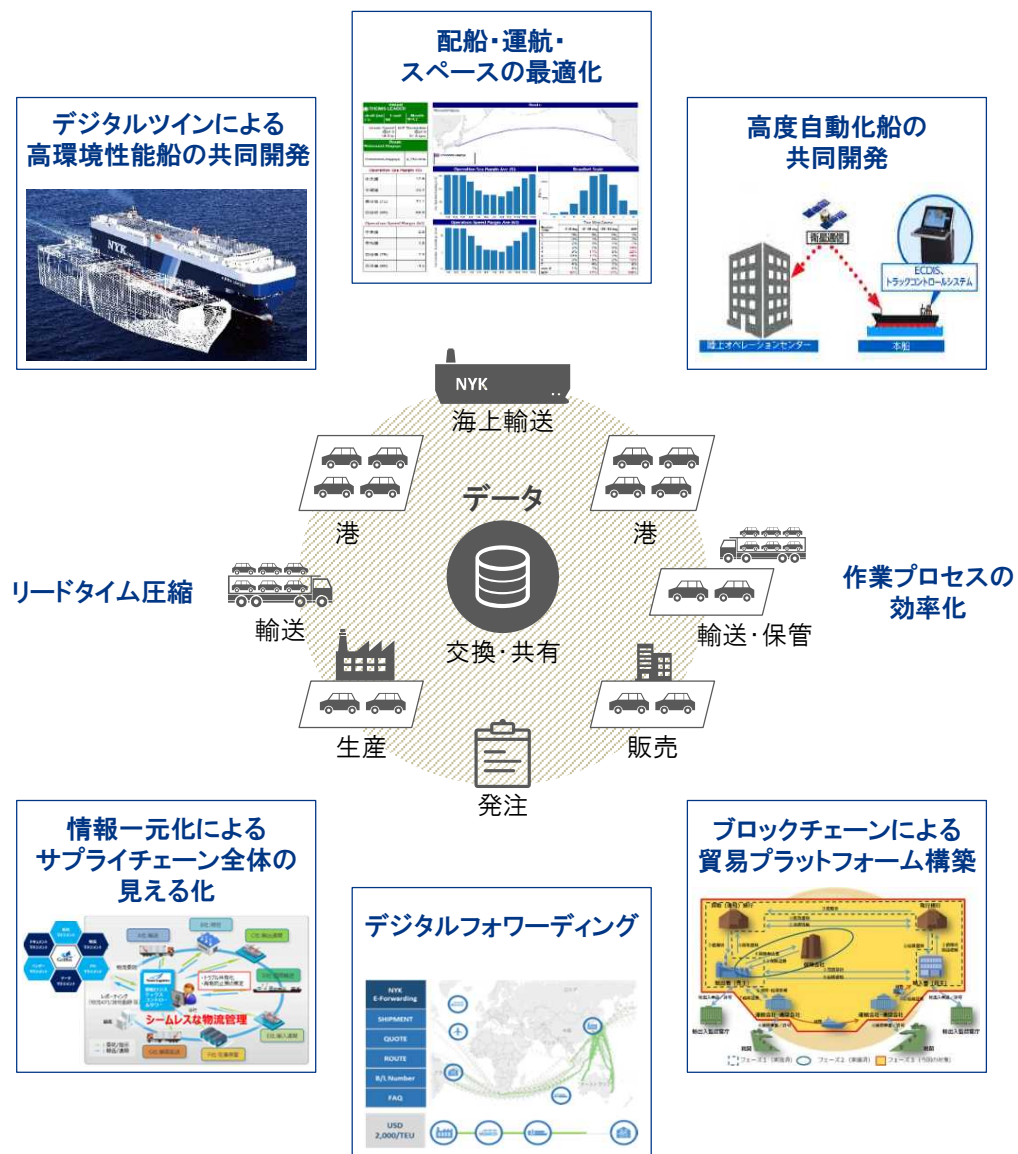
これまでの取り組み

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

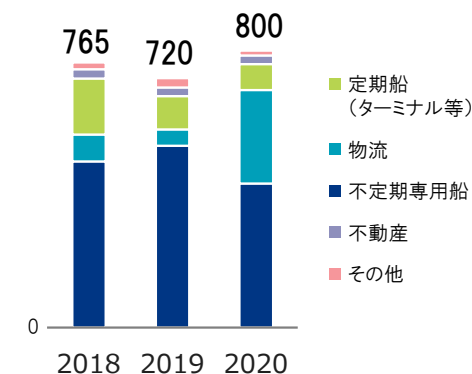
最新のデジタル技術を駆使し、サプライチェーン全体の最適化を目指す。CO2削減にも寄与し、社会要請にも適応。



		計画	進捗・取り組み
Step 1 ポートフォリオの最適化	ドライバルク	徹底したエクスポージャー管理。 長期固定船隊比率の見直し。 顧客との中長期的な関係強化。	市況耐性強化のため、エクスポージャーを縮減 中大型船を主に構造改革を実行 ・2018年度から10隻の長期固定コスト備船の期限前返船を実施 ・加えて2020年度に約547億円の特別損失を計上
	コンテナ事業 (ONE)	定期コンテナ船事業の邦船3社統合。 効率化とスケールメリットを追求し 1,100億円の統合効果を創出。	ベストプラクティスを採用し、シナジーによる事業統合効果を実現 足許は港湾、内陸部での混雑に伴うスケジュール遅延や コンテナ不足の課題解消に尽力 更なる競争力強化のため、中長期的な船隊整備に向け検討を継続
Step 2 運賃安定型事業の積み上げ	物流(YLK)		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り、 シナジーを追求
	自動車輸送	グループの経営基盤を活かした 営業力強化。	LNG燃料船による海上輸送や完成車ターミナルでの 再生可能エネルギー利用を推進 サプライチェーン全体のGHG排出を削減
	LNG・海洋事業	LNG船船隊計画 97隻(22年度末) 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。	中長期契約の獲得で運賃安定型事業を積み上げ (LNG船:2022年度予想 89隻)
Step 3 効率化 新たな価値創出	Digitalization	デジタル技術を生かした サプライチェーンの最適化。	イノベーション人材育成のため、NYKデジタルアカデミーを創設 デジタルトランスフォーメーションを推進し、現場をサポート
	Green	再生可能エネルギーをテーマに 次世代へ向けた新たな価値創造。	LNG燃料供給、洋上風力、ゼロエミッション(水素・アンモニア)等の 取り組みを加速 2030年を目途に経常利益 数十億円/年に

運賃安定型事業

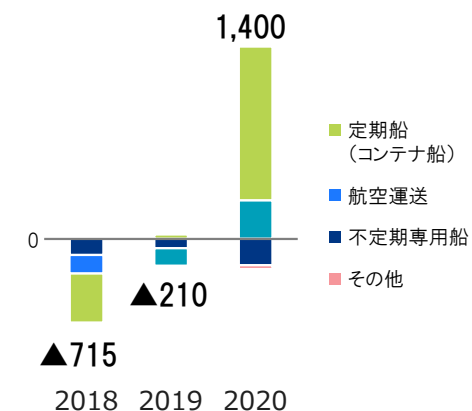
(億円)



※不定期専用船は、自動車船、ドライバルク(うち、中長期契約分)、リキッド(うち、中長期契約分)で構成される。

運賃安定型以外の事業

(億円)



※不定期専用船は、主に、ドライバルクとリキッドの中長期契約以外で構成される。