

日本郵船株式会社 物流事業説明会

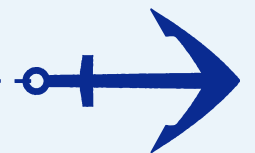
2026年7月3日



目次

1. 日本郵船グループにおける物流事業の位置付け
2. 郵船ロジスティクスにおける新中期経営計画について
3. 直近の大型買収案件のPMI進捗、将来像について

1. 日本郵船グループにおける物流事業の位置付け



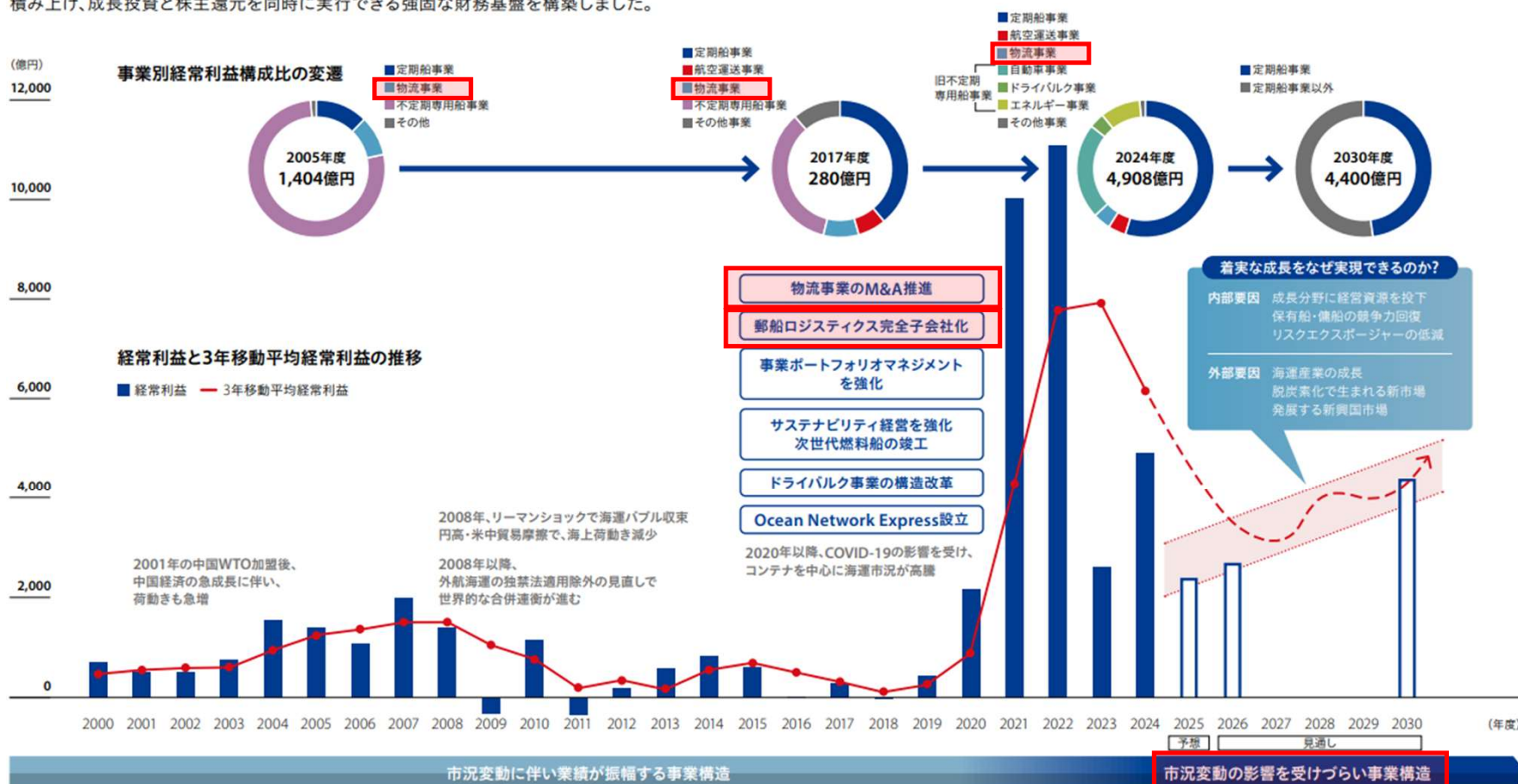
当社グループ ビジネスモデル



■ 「着実な成長」と「安定した収益」の実現を目指す上で、物流事業は重要な存在

海運特有の市況変動サイクルの中で、「着実な成長」と「安定した収益」を実現するビジネスモデル

市況が景気変動の影響を受けやすいことから、これまでは業績が大きく振幅してきましたが、事業ポートフォリオの再構築、長期契約比率の拡大、コスト構造の見直しなどを進め、安定収益を継続的に生み出す体制の構築に取り組み、市況が悪化した場合でも、経常利益2,000～3,000億円を安定して確保できる企業体質への転換を図っています。さらに近年の海運市況の好機を逃すことなく利益を積み上げ、成長投資と株主還元を同時に実行できる強固な財務基盤を構築しました。



当社の中期経営計画における物流事業の位置付け



- 物流事業は当社の中核事業の一つであり、需要の拡大を捉える成長戦略の下、当社ネットワークの核として強化

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

◆ ライナー& ロジスティクス 事業

- ・コンテナ船
- ・物流

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

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

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

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

当社物流事業の沿革、市場規模



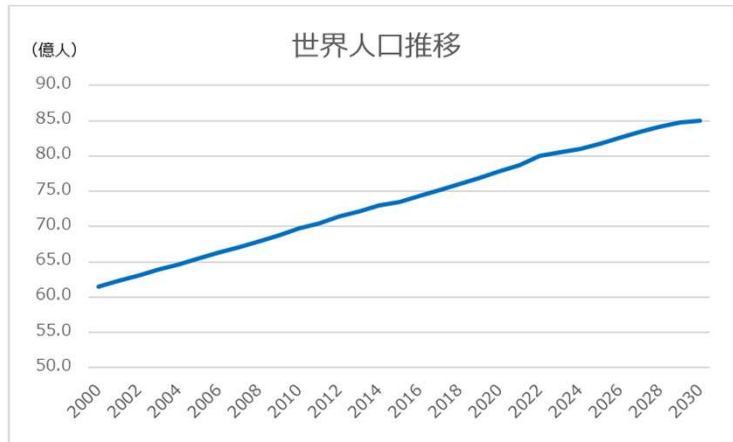
■ 物流事業の沿革

- 長年の実績と広範なグローバルネットワークに裏打ちされたブランド力とノウハウは物流市場で存在感を有する

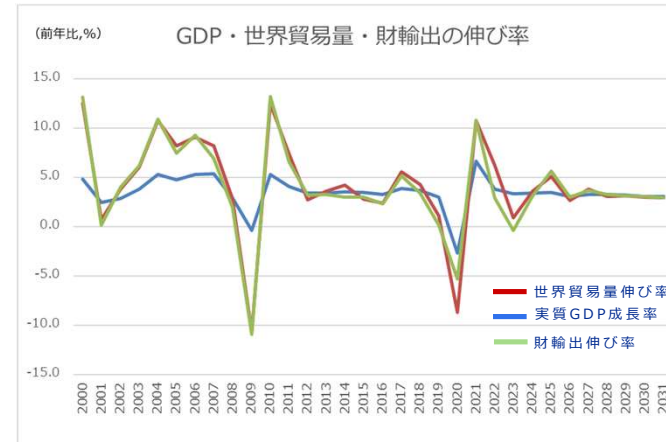
	旧 郵船航空サービス(Yusen Air & Sea Service)	旧 日本郵船物流グループ(NYK Logistics)
1955年	株式会社国際旅行公社設立 (1959年に郵船航空サービス(株)に社名変更)  YUSEN AIR & SEA SERVICE CO., LTD. 郵船航空サービス株式会社	
1970-80年代	海外展開開始・拡大	物流事業参入および、海外展開開始 
1990-2000年代	国際複合輸送の強化/海外ネットワーク拡大・グローバル展開加速	
2010年10月	郵船ロジスティクス(株) (郵船航空サービスとNYK Logisticsの事業統合)	
2018年1月	同社完全子会社化	
2018年以降	コントラクト・ロジスティクス、サプライチェーン・マネジメントの強化および、DX領域の深化	
2025年4月	郵船ロジスティクスグローバルマネジメント(株)設立	

■ 市場規模の拡大

- 人口増加と世界経済の成長



出典：国際連合による人口予測を元に当社作成



出典：IMF 「WORLD ECONOMIC OUTLOOK」を元に当社作成

顧客基盤、海運事業とのシナジー



■ 強く広範な顧客基盤

- ▶ 海上輸送から航空輸送まで幅広く多彩な荷主にサービスを提供し、強い顧客基盤を保持
- ▶ 荷主に合わせた最適な物流ソリューションの提供が可能



■ 海運事業とのシナジー、コラボレーション

- ▶ 発達したグローバルネットワークを活かし、海運事業とのシナジー、コラボレーションが進展
- ▶ 海外幹部人材の育成とNYKの人材交流が深化

✓ 自動車物流・自動車アフターパーツ配送



✓ 宇宙事業・実証衛星の航空輸送



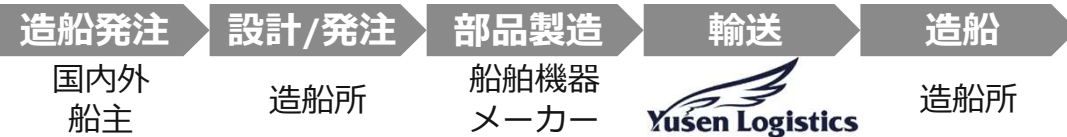
日本郵船 x 郵船ロジスティクス（シナジー例）



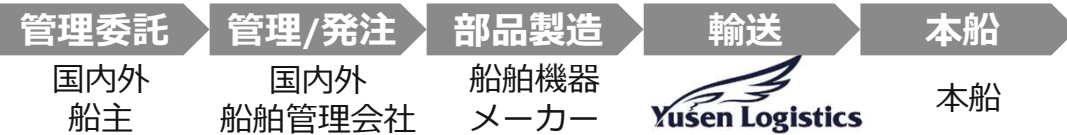
■ 船舶海事産業

日本郵船グループの海事ネットワークを活用し、海事関連輸送にも注力

船舶製造過程



船舶管理過程



■ 宇宙産業

日本郵船の新規事業である宇宙事業と連携し、同事業に関連する輸送をEnd-to-Endで実施する体制を構築

- 輸送計画（空・海）・スケジュール調整
- 機器集荷・梱包・輸出入・保管
- 射場作業・射場撤収

※2026年3月: JAXAの小型実証衛星4号機を航空輸送実施

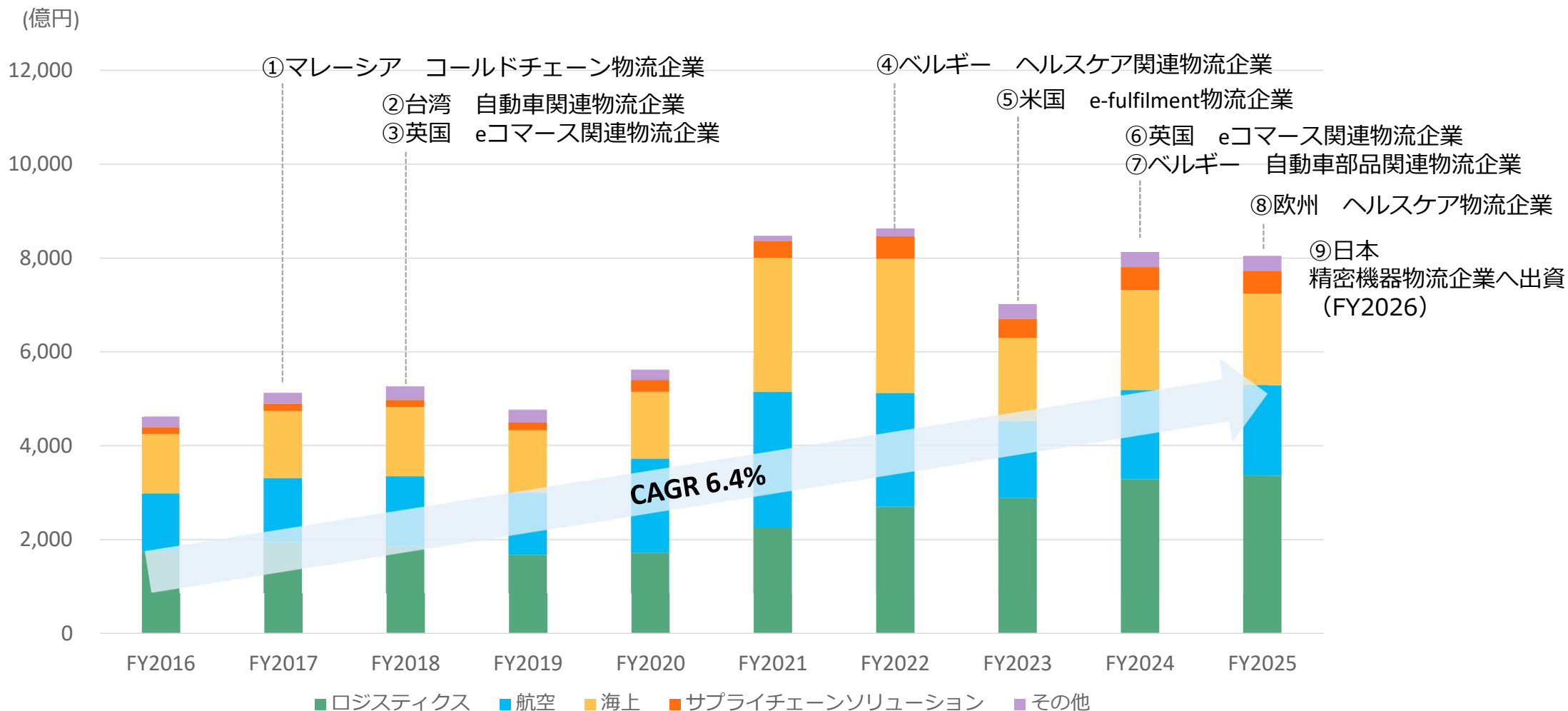


その他にも、上記2事例での強みを活かし、日本郵船が出資する海洋・宇宙スタートアップであるOcean Constellations社とも戦略的パートナーシップ提携し、郵船ロジスティクスは同社の事業拡大をロジスティクス面から支援

物流事業 成長ヒストリー (含 M&A実績)



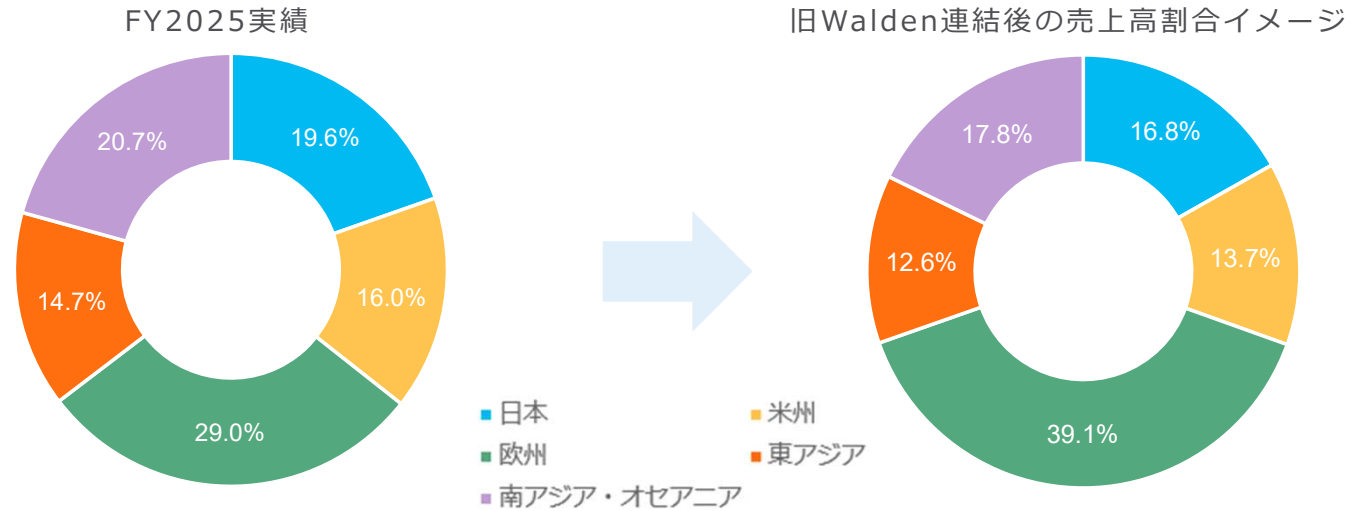
物流事業 売上高推移／当該年度における主なM&A・出資案件



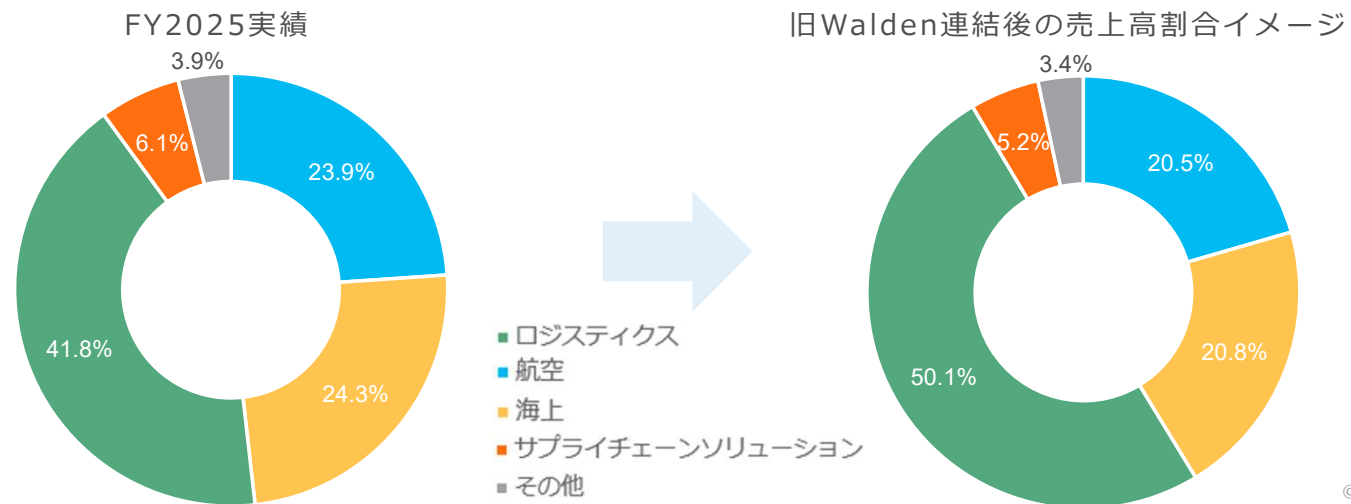
物流事業 事業ポートフォリオ



地域別売上高割合



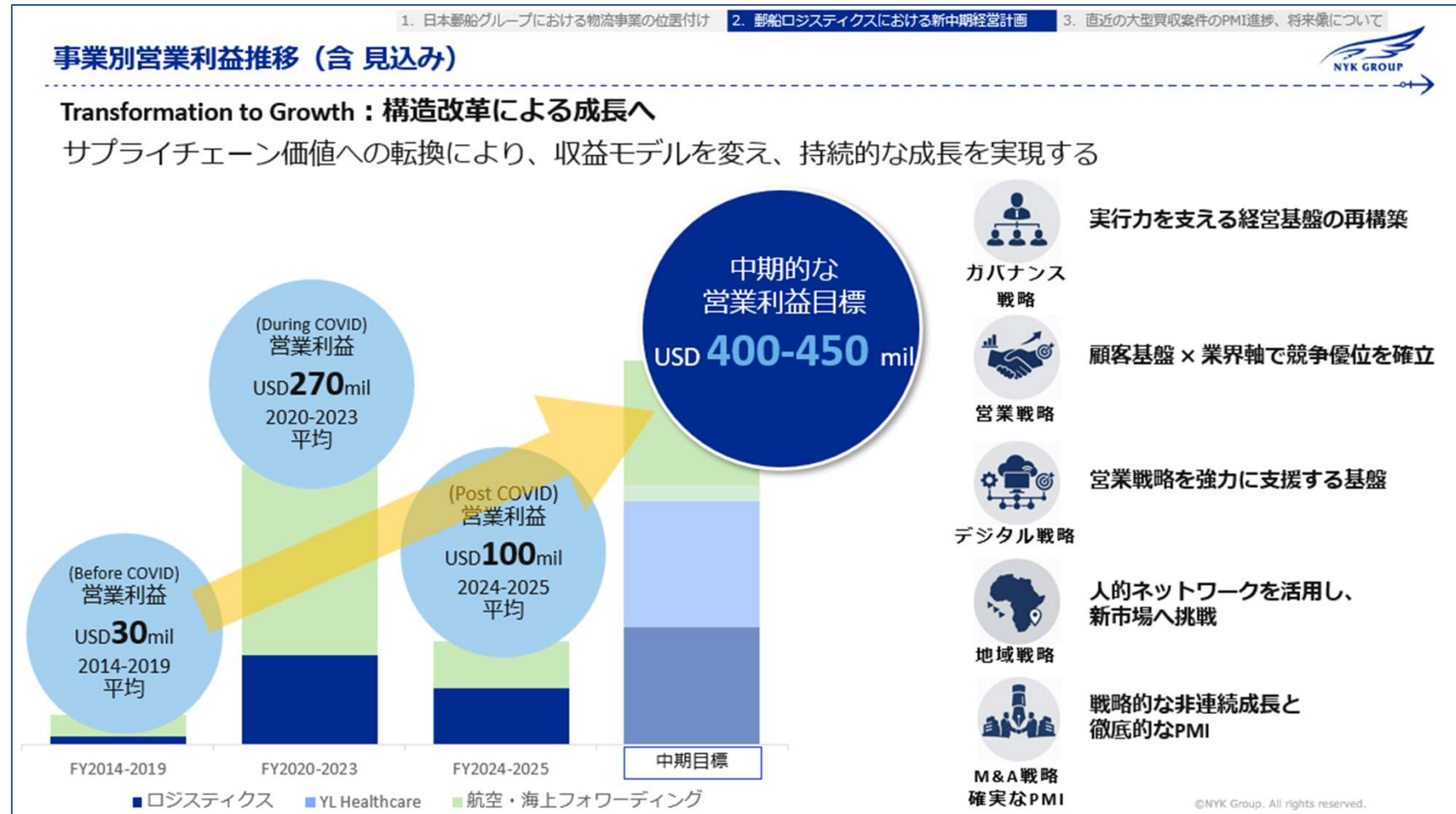
事業別売上高割合



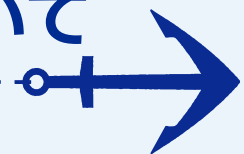
郵船ロジスティクス 営業利益推移



(本説明資料第2部「郵船ロジスティクスにおける新中期経営計画」(P.16)から抜粋)



2. 郵船ロジスティクスにおける新中期経営計画について



郵船ロジスティクス 概要



Air Freight

305K + TON

1955
Founded



Ocean Freight

667K + TEU

USD \$
5.6 Bil
Revenue



Warehouse

4,500,000 + SQM

47
Countries
& Regions



Locations

733 + In 461 Cities

30,217
Employees

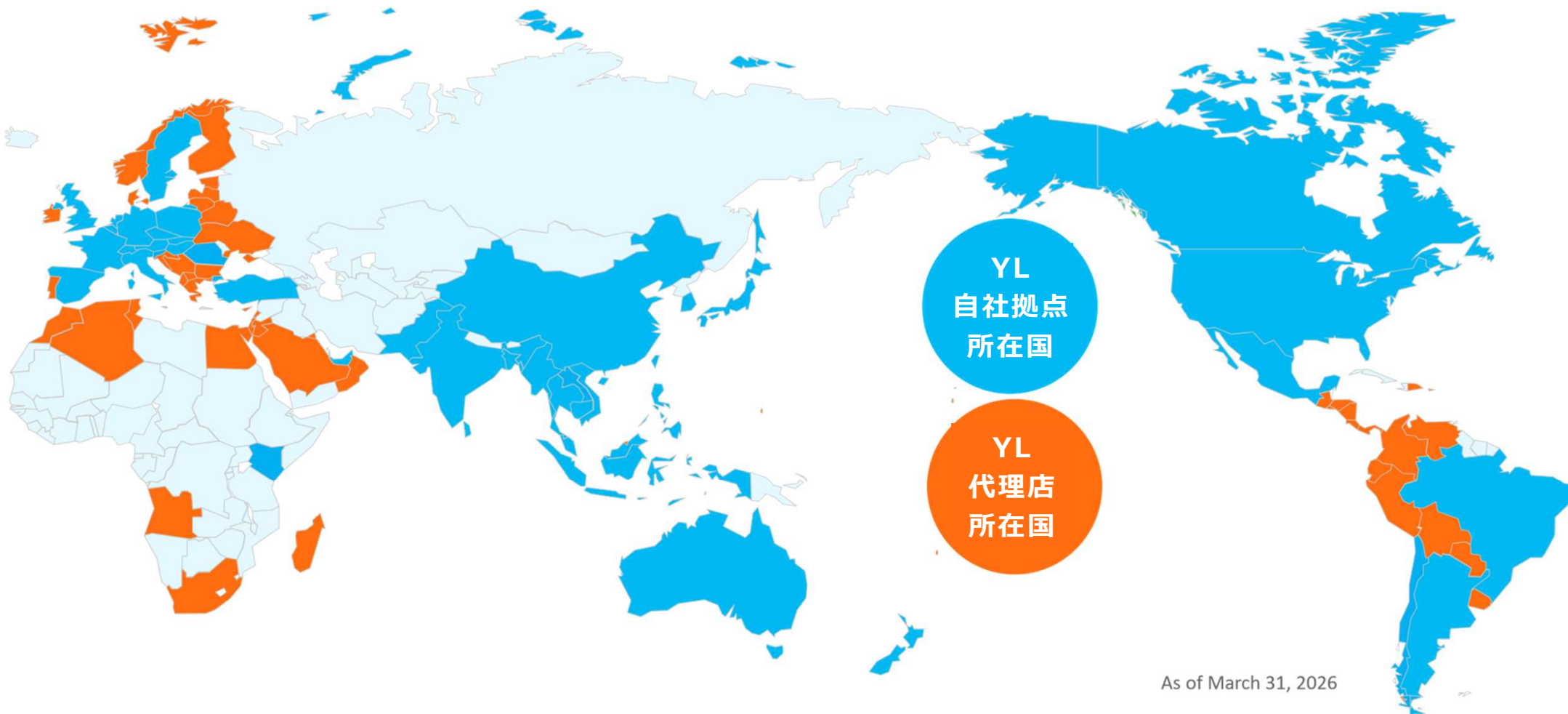


Year ended 31st March 2026.

地域戦略



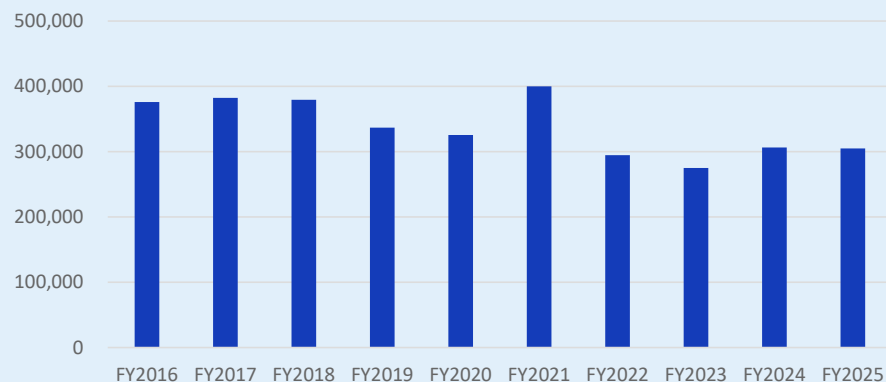
- 世界の幅広い国・地域に拠点を展開し、グローバルな物流ネットワークを構築。近年はアフリカ地域に自社拠点を拡大



主要3事業 事業性

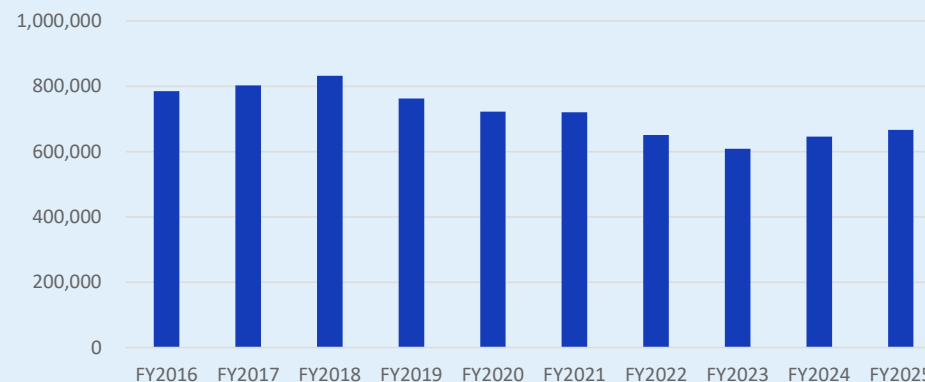
航空

Volume (Ton)



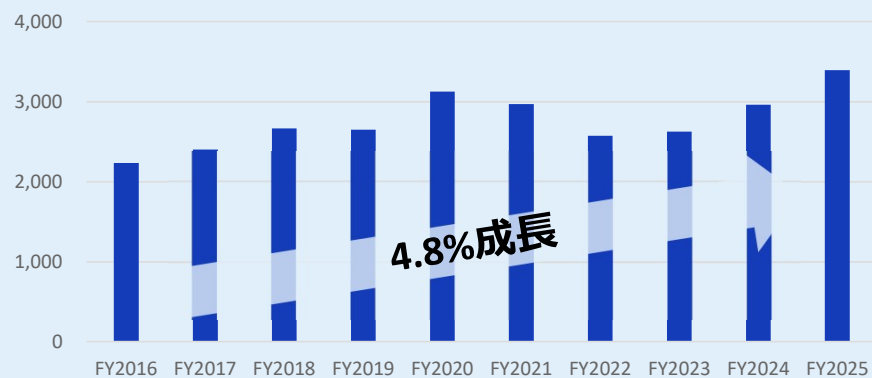
海上

Volume (TEU)



ロジスティクス

倉庫面積 (千平米)



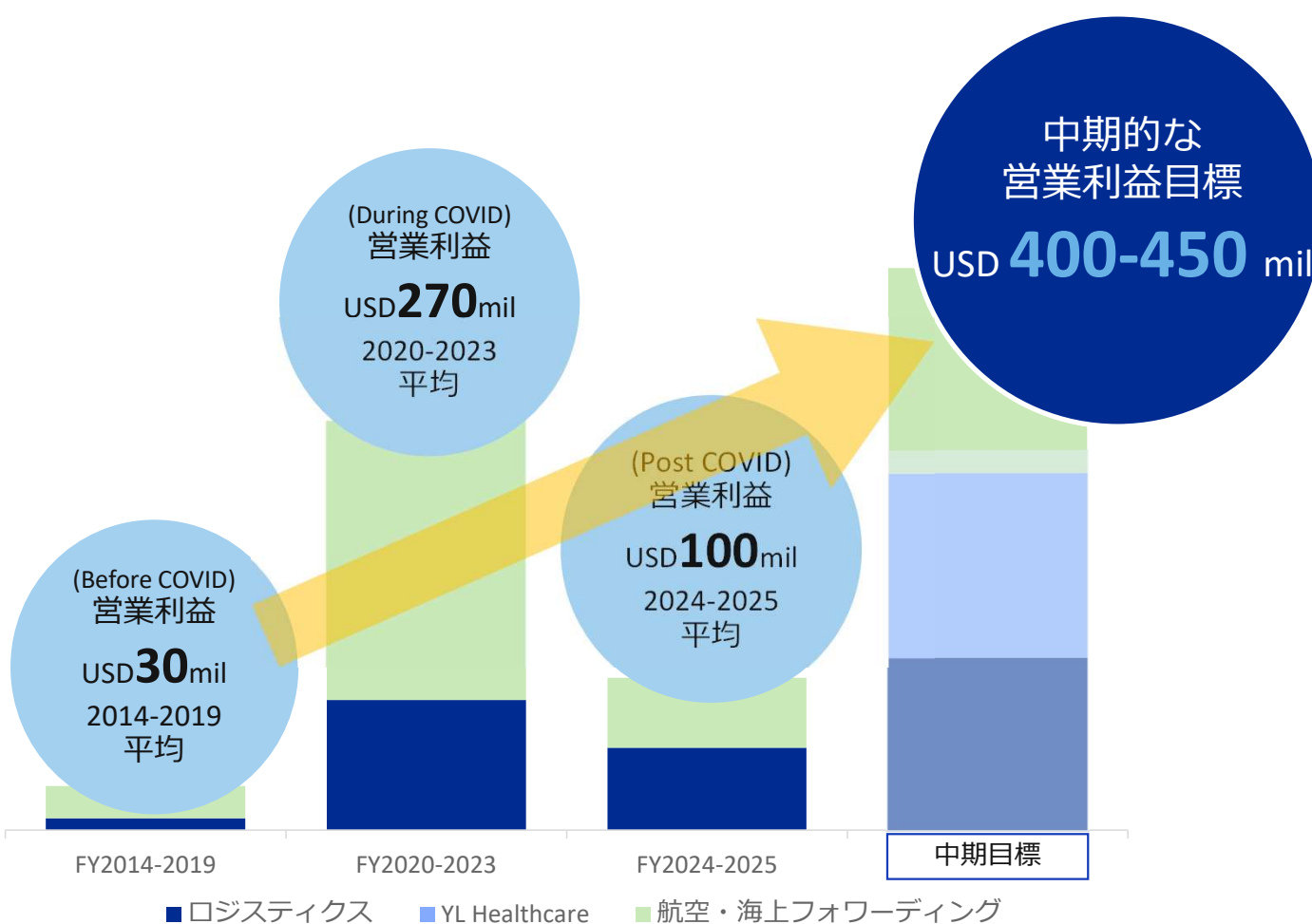
- 航空・海上フォワーディング事業の物量は24年度以降回復傾向
- ロジスティクス事業はコロナ禍以降順調に規模を拡大
- ベルギー・英国にて最新の自動倉庫システムを導入した大型ロジスティクスセンターを開業するなどオペレーション効率化への投資も推進



事業別営業利益推移（含 見込み）

Transformation to Growth：構造改革による成長へ

サプライチェーン価値への転換により、収益モデルを変え、持続的な成長を実現する



カハナンス
戦略

実行力を支える経営基盤の再構築



営業戦略

顧客基盤 × 業界軸で競争優位を確立



デジタル戦略

営業戦略を強力に支援する基盤



地域戦略

人的ネットワークを活用し、
新市場へ挑戦



M&A戦略
確実なPMI

戦略的な非連続成長と
徹底的なPMI

新中期経営計画 – 概要



Vision / Mission / Values

ビジョン

Connecting people, businesses, and communities to a better future – through logistics.

ミッション

To become the world's preferred supply chain logistics company – applying insight, service quality, and innovation to create sustainable growth for business and society.

バリュー

Connected / Committed / Creative

Key Strategies

“Build the Future, Grow Together”

Break.

Break the status quo and silos. Open new territory.

Build.

Build on Defendable Territories. Unite the network.

Grow.

Grow together toward a new chapter, embody our mission.

GHQ leads x OpCo drives

3 Core Pillars + 1 Bridge

Inorganic Growth

4 – One Bridge

企業買収 (M&A)

顧客軸成長

Defendable Territories

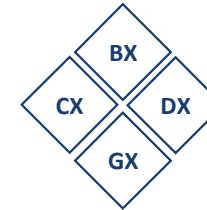
新事業モデル

Organic Growth

Business Strategies

Business Foundations

Key Initiatives



BX	BU Strategy	IFF	Scale. Productivity. Profit.
		CLT	Make It Beyond
		SCS	A Trusted Global 4PL Partner
GX	Cross BU Initiatives	KA / IV / Sales Management	Growth without Borders
		CHB	From Broker to Business Engine
		Green	Leading Sustainable Logistics
DX	Business Foundation	IT New Tech	OneIT
		Talent Management	Shaping Future Leaders
		Brand	This is a step-change not business-as-usual
CX			



新中期経営計画 – 概要

Inorganic Growth

4 – One Bridge

中型/大型グローバル企業の
買収による成長

- “ideal customer”を定義し、注力する
- GHQリードによる顧客アプローチ
- Sales Management の再構築

Key Account Management

Industrial Vertical Strategy

Strategic New Account

顧客軸成長

1

企業買収 (M&A)

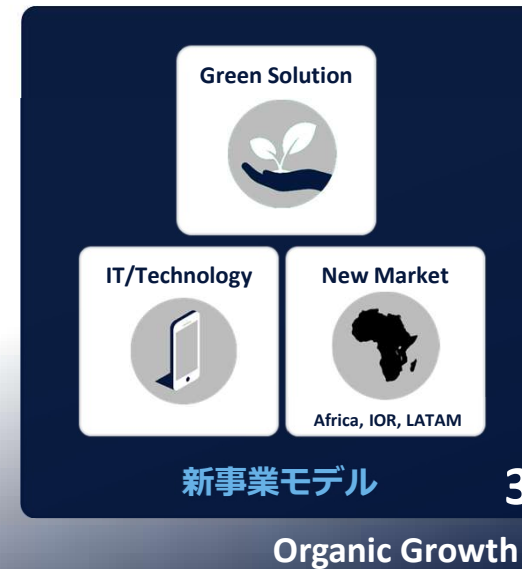
郵船ロジスティクスの
“Defendable Territories”
戦略に沿った形での買収

GHQが買収を主導する一方、
同プロジェクトメンバーは
各Region/OpCoから集める



Defendable Territories

2



新事業モデル

3

Organic Growth

【コンセプト】
前中期経営計画の成果を
教訓とし、「3つの柱＋1つ
のブリッジ」の基盤を策定。
これにより、持続的かつ非
連続な成長を実現する。

【3つの柱】

- ①顧客軸での成長
- ②強みを更なる高みへ
- ③新事業への取り組み

【1つのブリッジ】
M&Aによる補完

Business Strategies – 3 Core Pillars + 1 Bridge

Business Foundations – IT / Technology, Talent Management and Brand

新中期経営計画 – ガバナンス戦略



Governance Transformation : 実行力を支える経営基盤の再構築

組織・言語・意思決定の変革により、グローバルでの戦略実行を可能に



ガバナンス戦略

BEFORE

AFTER

■Leadership Organization

日本会社

グローバル戦略会社

■Global Leadership

日本人

多国籍マネジメント

■Working Language

日本語

英語

■Governance Model

地方分権 (OpCo主導)

中央集権 (GHQ主導)

■Strategy Planning

ボトムアップ

トップダウン

新中期経営計画 – 営業戦略



Commercial Transformation : 顧客基盤 × 業界軸で競争優位を確立

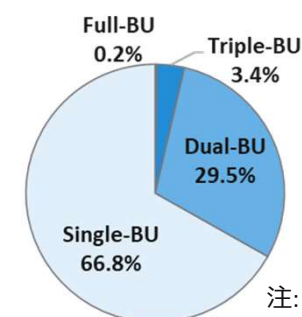
営業・顧客・産業軸をGHQ主導で統合し、既存顧客価値最大化と成長領域集中を加速



営業戦略

➤ Sales Transformation :

GHQにて営業情報を可視化・グローバル戦略立案をリード
Cross Sellingで顧客価値を最大化（単一事業取引から複数事業取引へ拡大）



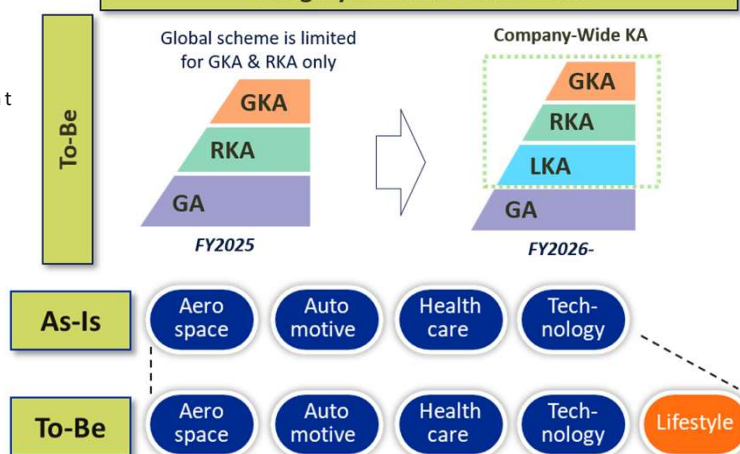
注: BU: Business Unit (事業)

➤ Key Account Transformation :

重点顧客を全世界/地域/各国に拡張し、GHQで可視化・共有
営業密度と成長機会を最大化

GKA: Global Key Account
RKA: Regional Key Account
LKA: Local Key Account
GA : General Account

Category & Number of account



➤ Industrial Vertical Transformation :

成長領域へ集中すべく、重点5業界に集中（カバレッジ 60% → 85%）
(例. 半導体製造装置等の精密機器分野の物流拡大のため
26年3月 (株)エスTEEエスと資本業務提携)

新中期経営計画 – デジタル戦略

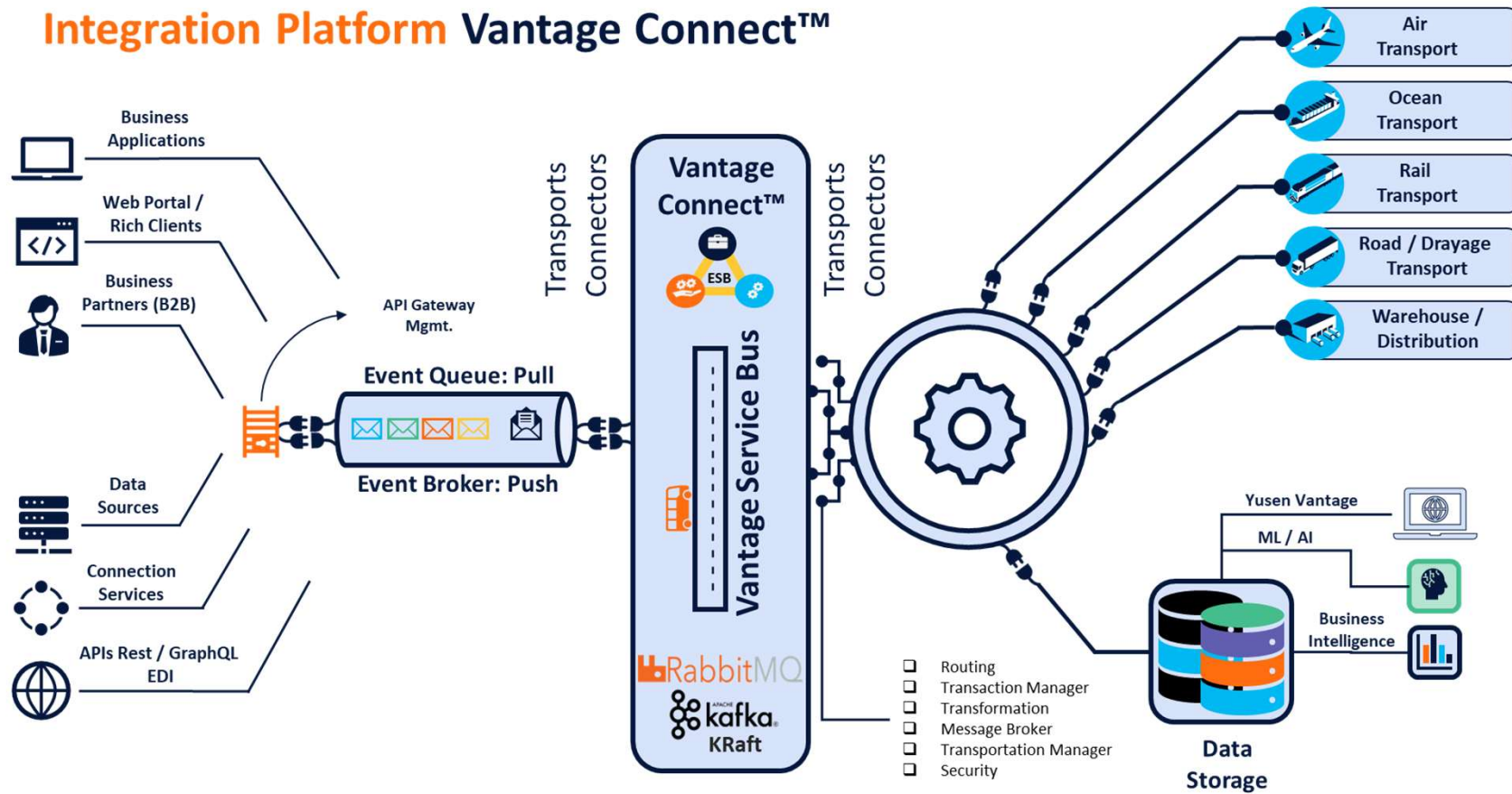


Digital Transformation : Commercial戦略を実装する基盤

営業・顧客・産業軸をつなぐ統合プラットフォームでグローバルで一貫したサプライチェーン価値を実現



デジタル戦略



新中期経営計画 – 地域戦略（インド・アフリカ）



地域戦略

Regional Transformation : NYK/YLの事業・人的ネットワークを活用し新市場へ挑戦

アフリカの人口は現状 15億人から2050年 25億人へ（予測）*

ケニア & 南アフリカに YL初のアフリカ事業拠点設立へ



ケニア

- 2026年7月営業開始予定
- アフリカの成長エンジンである東部、その物流ハブであるケニア開拓



南アフリカ

- 2026年中の設立を目指す
- アフリカの成熟・安定市場である南部、その物流の中核である南ア開拓

IOR（環インド洋新興経済）



ISC (Indian Subcontinent)

インド
スリランカ
バングラデシュ
パキスタン
アフリカ
ケニア（東ア諸国）
南アフリカ（南ア諸国）
中東
UAE（ドバイ）

➤ 高成長市場IORへの参入（Indian Ocean Rim:環インド洋新興経済）

- ・ 人口約27億人（世界の約3割）を占める高経済成長地域
- ・ インド・中東・東アフリカを結ぶ新たな経済回廊が形成中

➤ YLグローバルネットワーク（地域・人的）× アフリカの融合

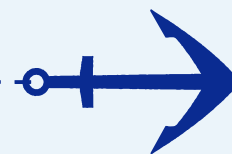
- ・ Break: YL未開の地アフリカへの投資
- ・ Build: YLグローバルネットワーク×アフリカの融合
- ・ Grow: YLプレゼンスの拡大

➤ 自社拠点化による収益力の向上



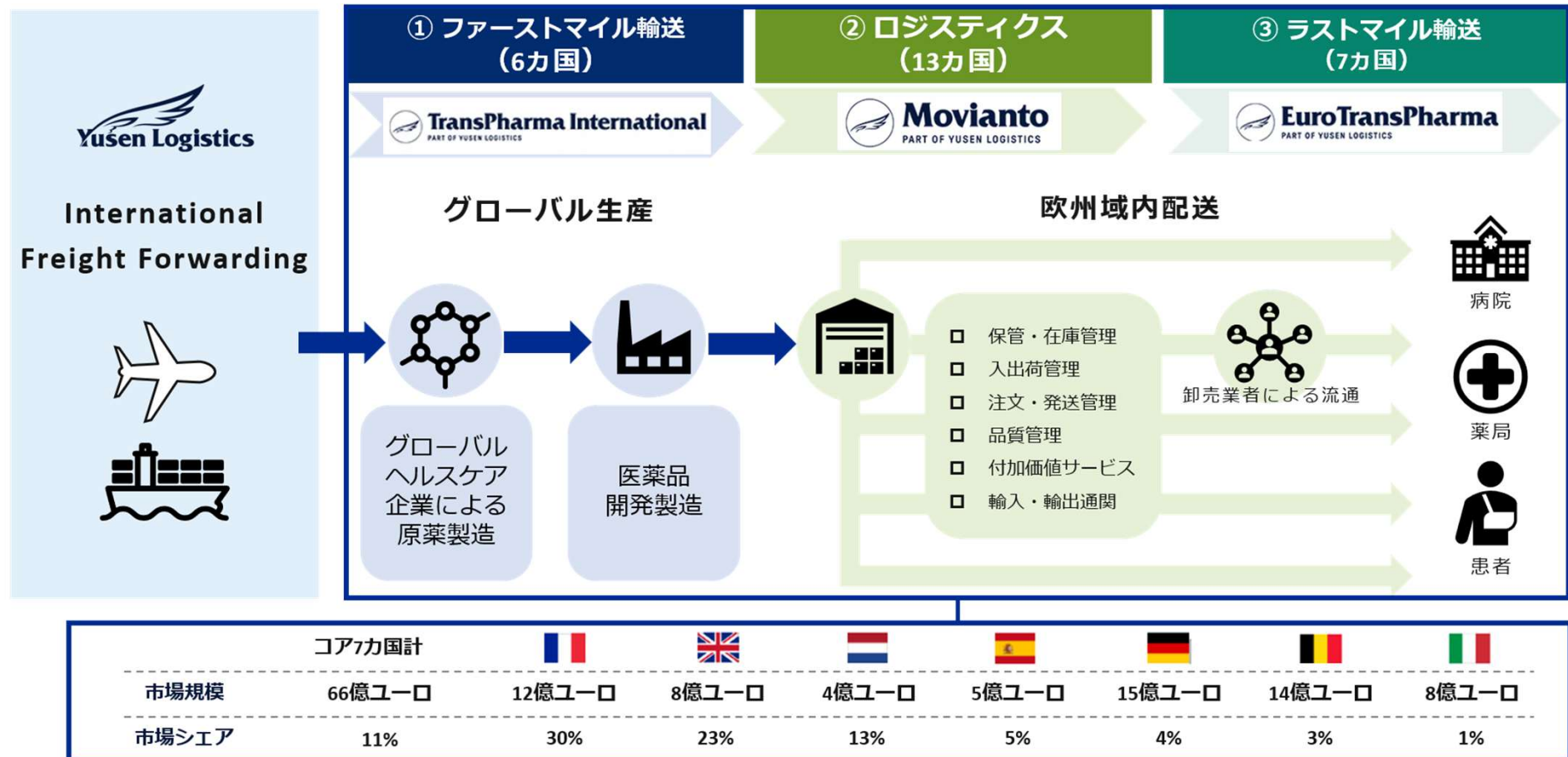
*出典:United Nations World Population Prospects 2024

3. 直近の大型買収案件のPMI進捗、将来像について



Yusen Logistics Healthcare (旧Walden) – 事業概要

- ヘルスケア業界に特化したロジスティクス企業。ワクチン等の高度な温度管理（例：マイナス75度の超低温等）が必要な医薬品および医療機器の輸送において高い専門性を有する（各温度帯におけるサービスを提供）
- 医薬品業界の主要プレーヤーとの取引があり、欧州主要7か国でトップシェア（約11%：フランスで1位、英国で2位）



Yusen Logistics Healthcare (旧Walden) – PMI体制図

- クローリング後のDay 1からのオペレーション開始、将来シナジー創出に向けたPMI実施体制を組成
- 各ワークストリーム(WS)をProject Managerの下へ配置、明確な責任体制の下、PMIを遂行
- Project Managerに加え、Finance、LegalにもNYK本体からも人材を派遣し、NYKグループ全体でPMIを支援

PMI進捗率(26年6月末時点)

→1年半のPMI期間の内、約6カ月で**約54%**まで進捗



Yusen Logistics Healthcare (旧Walden) x Yusen Logistics



- PMIのタイムラインは当初18カ月間での完了を予定していたが、足元では16カ月に短縮

		地域	25年12月時点	26年6月時点予定
コーポレート機能	■コーポレート部門 シナジー	欧州	-	30年度: €20-30M / 年
	■会計システム数	欧州	25	1
	■倉庫システム数	欧州	16	少数に集約予定
	■輸送システム数	欧州	11	少数に集約予定
	■Cash Management System	グローバル	無し	NYK CMSに導入済
営業・事業機能	■営業部門 シナジー	グローバル	-	30年度: €30-40M / 年
	■フォワーディングサービス	グローバル	無し	YLから提供開始済
	■クロスセリング (YL ⇄ Walden)	グローバル	-	YLと協業開始済

→ システム統合・業務効率化を通じた構造的コスト削減を推進

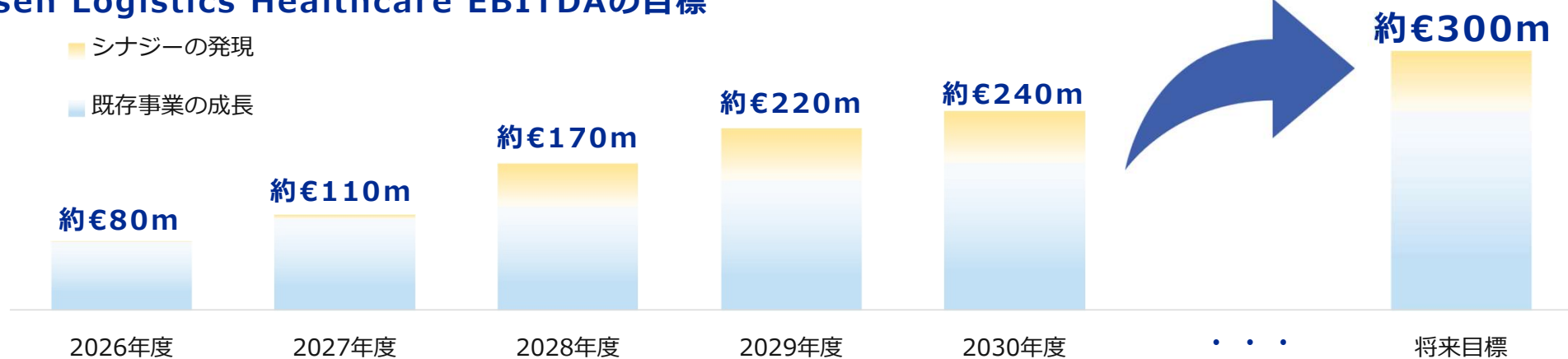
→ グローバルにおいて高度なヘルスケア物流をエンド・ツー・エンドで提供



Yusen Logistics Healthcare (旧Walden) – EBITDA見込み

Yusen Logistics Healthcare EBITDAの目標

日本郵船 2025年度通期決算説明資料（2026年5月11日公表）に基づき作成



※2026年3月期末時点「のれん」：約2,100億円（取得原価の配分完了前） / 償却方法・期間：20年間にわたる均等償却（広義のれんベース）

既存事業の成長

- ・ 欧州地区ヘルスケア市場の拡大に沿った成長
- ・ 欧州市場で既存サービスの浸透・シェア拡大
- ・ 欧州域内のクロスセル
- ・ 投資・資金管理の高度化、ITシステムの標準化

シナジーの発現

- ・ 旧Walden顧客へのYLの輸出入サービス提供
- ・ 倉庫事業・陸送事業の一体運営
- ・ 倉庫・フリート稼働率の最適化
- ・ 組織再編を含めた管理体制の高度化

今後の成長ストーリー

- 約1年半をPMIの集中期間と位置付け。早期の収益貢献を目指す
- 一時的な費用は発生するものの、中長期的な収益力強化に向けた戦略的投資と捉え、郵船ロジスティクス（YL）の既存組織も含めた日本郵船グループ全体で買収効果の最大化を図る
- 償却費負担はあるものの、安定的な物流事業を拡大する日本郵船グループの経営戦略の下、参入障壁が高く、今後も堅調な成長が見込まれるヘルスケア物流事業を重点領域の一つとして強化していく



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

E-mail iroffice@nykgroup.com

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