



令和7年2月20日

各位

上場会社名 栗林商船株式会社  
(コード番号 9171 東証スタンダード市場)  
代表者名 代表取締役社長 栗林宏吉  
問合せ責任者 常務取締役経営管理本部長 栗林広行  
(TEL : 03-5203-7982)

### 中期経営計画（2025～2027年度）の公表について

栗林商船グループ（以下「当社グループ」）においては現行の中期経営計画の対象期間中（2022～2024年度）、主要事業である海運事業における物流の2024年問題を踏まえたモーダルシフト需要の高まりやインバウンド消費増による好調な荷動きを背景に取扱い貨物量が増加したほか、ホテル事業を含めた当社グループ全体において、コスト増加に対応した料金改定の効果も相まって、計画数値を大幅に上回る見込みとなっております（2025年3月期）。

一方、世界を取り巻く情勢変化のスピードは加速し、解決すべき課題はますます多様化しております。当社グループは、どのような外部環境にも左右されず堅固な経営基盤を確立し、勝ち残る・勝ち続けられるグループを目指してまいります。

こうした環境のもとで、今後も当社グループの持続的な成長を実現するため、2025～2027年度の3カ年度を対象期間とした中期経営計画（以下「本中期経営計画」）を策定致しました。

#### 1. 本中期経営計画における目標

- ・定性的目標 「外部環境の変化に左右されない堅固な経営基盤の確立」
- ・定量的目標 「経常利益 35億円・ROE 8%」

#### 2. 本中期経営計画における主な数値目標（単位：百万円）

項目	現行の中期経営計画 対象期間（最終年度）	本中期経営計画 対象期間		
	2024年度 予想	2025年度	2026年度	2027年度
売上高	52,000	53,000	54,400	56,300
営業利益	2,600	2,400	2,700	3,000
経常利益	3,100	3,000	3,300	3,500



(補足)

- ・ 本中期経営計画対象期間 初年度(2025年度)より予定している内航定期船の増便への対応のため、運航コストが上昇し、同年度の経常利益は前年度(2025年3月期)比で一時的に減少しますが、翌2026年度からは同増便による収益増加を享受し、経常利益等において増益となる計画であります。
- ・ また、定量的目標(経常利益 35億円・ROE 8%)達成のため当社グループ間において、営業面に加え、資本面での連携強化を図ります。

～以下余白～

# 中期経営計画 (2025-2027年度)

2025年2月20日

## 1. 中期経営計画概要 P.3

---

## 2. 成長戦略 P.15

---

## 3. サステナビリティ経営 P.23

---

## 4. 数値目標 P.33

---



# 1. 中期経営計画概要

P.3

## 2. 成長戦略

P.15

## 3. サステナビリティ経営

P.23

## 4. 数値目標

P.33

# 1. 中期経営計画概要

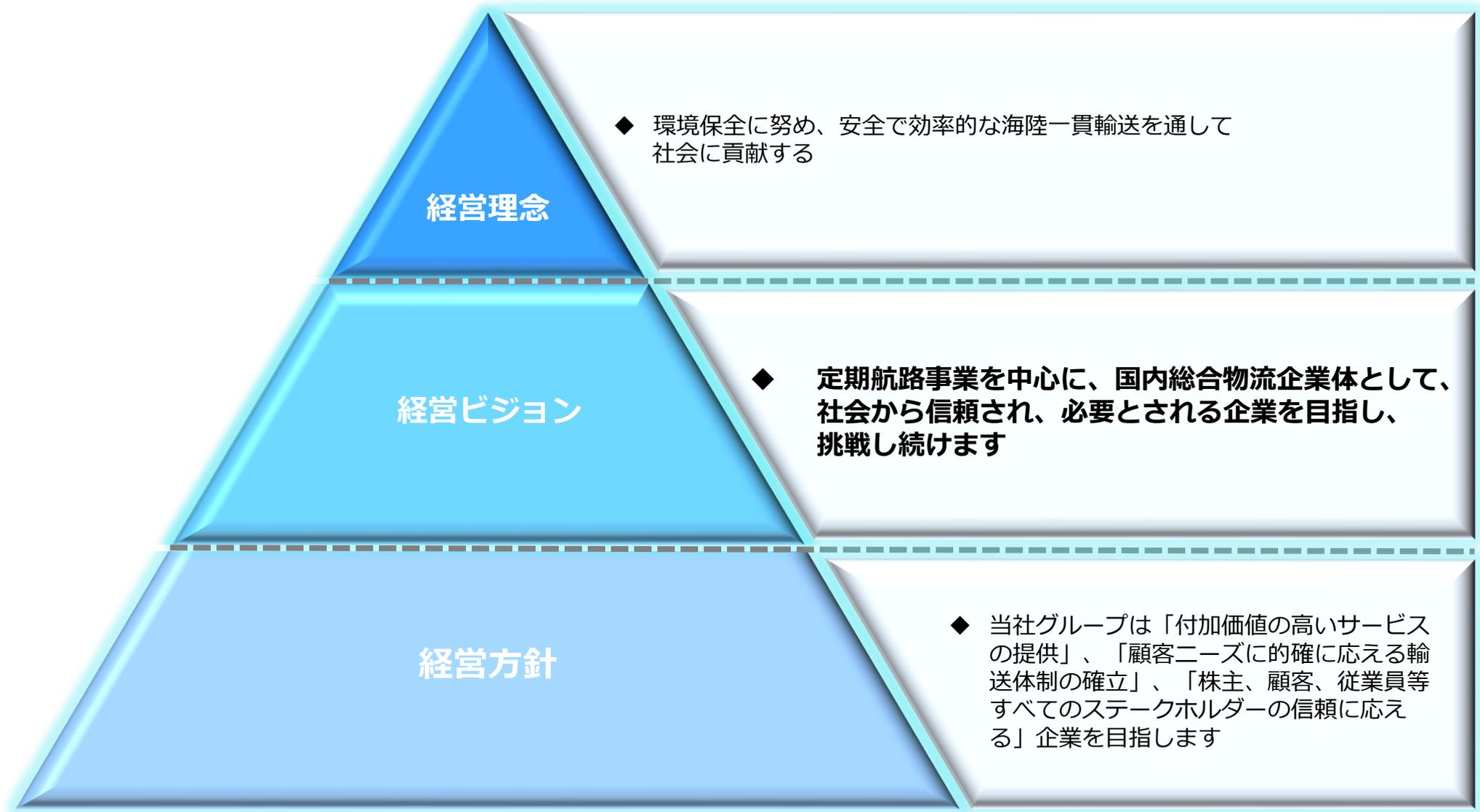
## (1) 中長期ビジョン

### 栗林商船（グループ全体）

栗林商船グループは、定期航路事業を中心に、国内総合物流企業体として、社会から信頼され、必要とされる企業を目指し、挑戦し続けます

# 1. 中期経営計画概要

## (2) 中長期ビジョンの位置付け



# 1. 中期経営計画概要

## (3) 当社グループの強み

### 独自の海上輸送 ネットワークを持つ RORO船運航の パイオニア

◆ 栗林商船は、前身である室蘭運輸合名会社の1894（明治27）年の創業以来、130余年の歴史のなかで数多くのお客様のさまざまな貨物を取り扱い、貨物輸送のノウハウを蓄積するとともに、最先端の技術を開発してきました。1969（昭和44）年には、わが国初のRORO船（ロールオン・ロールオフ船）を建造。これによって、それまでの船舶ではできなかった雨天荷役が可能となり、その後巻取紙の輸送を俵積みから縦積みに変えることで輸送品質は格段に向上しました。その後もお客様のニーズに合わせて、低コスト、省エネルギーのRORO船を建造してきました。RORO船を運航する内航定期船事業では、多様な航路網や配船頻度など、他社にはない独自の海上輸送ネットワークを構築しています。

### 社会課題の解決・緩和に つながる モーダルシフト提案

◆ いま社会では、地球温暖化やエネルギー問題、トラック運転手不足、道路渋滞などの問題が顕在化しています。栗林商船グループでは、北海道と本州のRORO船の各寄港地において、グループ会社の連携によって港湾荷役・貨物集配サービスを提供しているほか、全国各地に物流拠点を持っています。また、国内最大規模となる3,300台以上のトレーラーを保有しています。海上輸送ネットワークとともに、これら陸上の物流資産を活かして、最適なモーダルシフトプランの提案などを通じて、こうした問題の解決・緩和に取り組むお客様をサポートしています。

### 多彩な事業展開によって 実現する 安定的なグループ運営

◆ 栗林商船グループは、内航海運事業、外航近海不定期船事業、フェリー事業といった海運事業、関連する港湾運送業、倉庫業、一般貨物取扱事業、さらにはホテル事業、不動産事業、農産物卸売事業など、多彩な事業を展開。各事業の着実な成長を図ることで、安定的なグループ運営に努めています。

# 1. 中期経営計画概要

## (4) 現行の中期経営計画の振り返り①

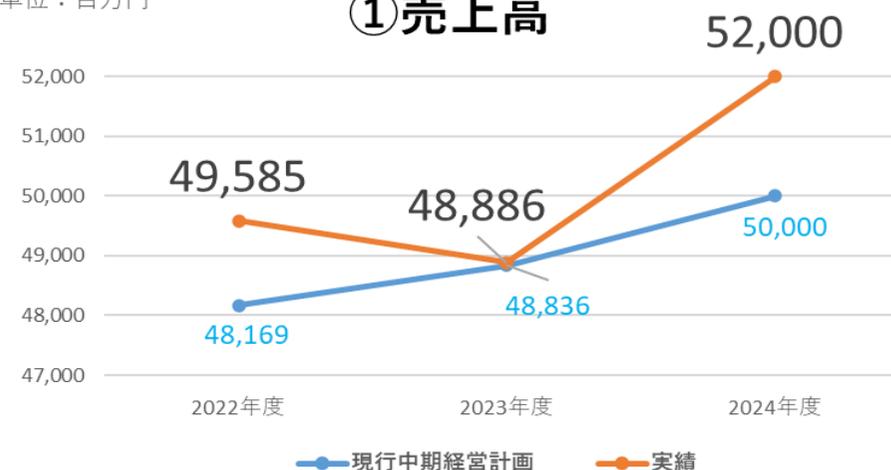
### ① 全体

#### 概況

- ◆ 2022年度以降、新型コロナウイルス感染症の影響縮小による経済の回復基調や、2024年問題を契機としたモーダルシフト需要の高まり、およびインバウンド消費増による好調な荷動きを背景に、主要事業である海運事業においては、取扱い貨物量が増加した
- ◆ ホテル事業を含め当社グループ全体において、コストアップに対応した料金改定の効果も相まって、現行の中期経営計画上の計画数値を大幅に上回る見込みである

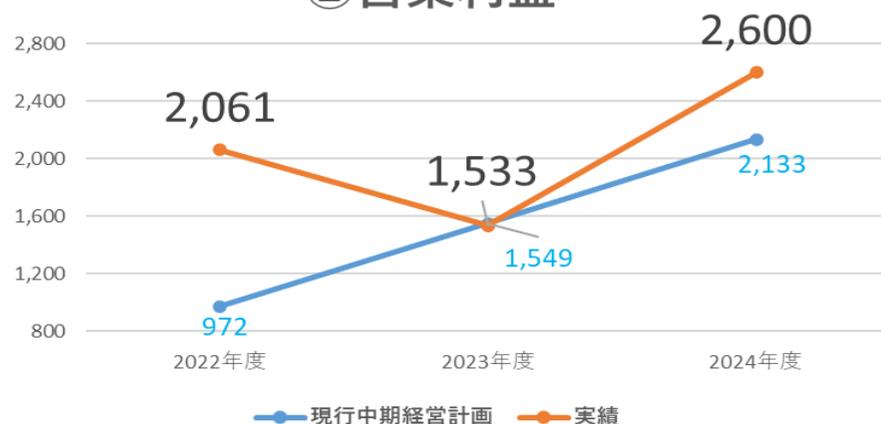
単位：百万円

#### ① 売上高



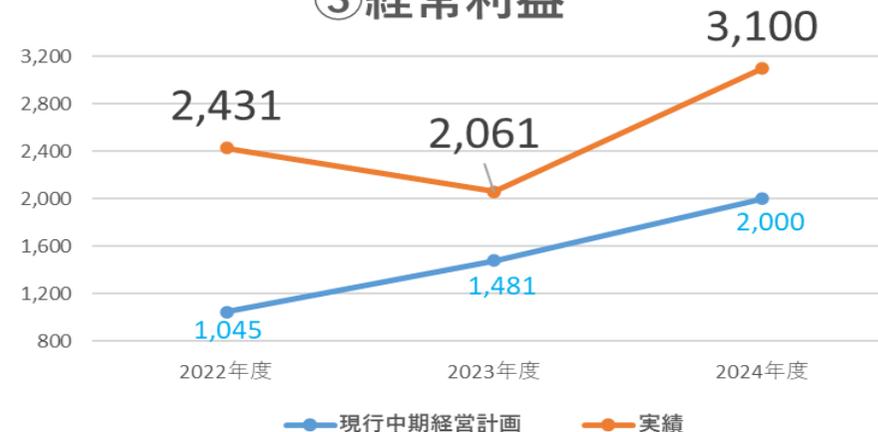
単位：百万円

#### ② 営業利益



単位：百万円

#### ③ 経常利益



# 1. 中期経営計画概要

## (4) 現行の中期経営計画の振り返り②

### ②セグメント別

#### 海運事業

- ◆ RORO事業では、2024年問題を契機に、本州間の中短距離輸送におけるシャーシ貨物、商品車両の輸送実績は増加基調で推移した。今後も更なる輸送需要に備え、運航の合理化・効率化を進めており、2025年の増便を見据えた体制を構築中である。
- ◆ 国内の海上モーダルシフト需要の高まりに応じ、本州間における商品車両の取扱いも増加傾向にある。
- ◆ 現行の中期経営計画上の計画数値（2025年3月期）を大幅に上回る見込みである。
- ◆ 近海航路では、傭船市況や運賃市況、為替の影響を受けており、採算性が悪化したものの、既存貨物を中心に効率配船を行い、また船隊の拡大に向けて新規貨物の獲得を目指していく。

#### ホテル事業

- ◆ 2022年度以降も新型コロナウイルス感染症の影響を受ける部分はあったが、全国旅行支援制度や訪日旅行再開を背景に国内外の旅行客を取り込めたことや、サウナ施設改修による集客増等により、現行中期経営計画以前と比較すると宿泊客数は増加している。
- ◆ 上記の全国旅行支援制度の終了以降も、国内団体客を中心に宿泊客数は順調に推移したことに加え、外国人向けのツアーが好調で単価も維持できたこともあり、業績は改善傾向にある。

#### 不動産事業

- ◆ 現行の中期経営計画対象期間以前と同水準で推移している。

#### その他 (新規事業)

- ◆ 青果物卸売業者の北千生気（2021年7月に栗林商船が完全子会社化）との間では、栗林商船の顧客基盤や物流網と北千生気の仕入と販売に関するネットワークの組み合わせによる事業シナジーの創出を進めている。

### ① 今後3年間の方向性 (1)

#### 基本的な方向性

物流事業を中心とした、グループ独自の強みを活かした各種事業を展開し、豊かな国民生活を広範囲に渡り支援する。

#### 定性的目標

◆ 外部環境の変化に左右されない堅固な経営基盤の確立

#### 定量的目標

◆ 2027年度 (2028年3月期)  
経常利益35億円 / ROE8%

### ①今後3年間の方向性 (2)

#### 背景

- ◆ 2019年に会社設立から100周年を迎え、また次の100年に向けて、「200年企業」を目指して新たな歩みを進めている。
- ◆ 現行の中期経営計画においては、計画数値を大幅に上回る見込みである。一方で、今後10~20年を見据えたときに、内需の縮小等の要因により、内航海運業界の淘汰が進むことは想像に難くない。
- ◆ その中で、栗林商船グループは、どのような外部環境の変化にも左右されない堅固な経営基盤を確立し、勝ち残る・勝ち続けられるグループを目指す。
- ◆ 現行の中期経営計画骨子の中で、「常に『挑戦』を」という旗印を掲げた。今回あらためて、グループ全体でそうした意識を共有し、あらゆる事業領域において、既存のレールの延長に留まらない挑戦・成長を目指す。

# 1. 中期経営計画概要

## (5) 中期経営計画骨子

### ②公共性・信頼性

#### 当社の使命

- ◆ サステナビリティ（持続可能性）を重視した経営を目標としており、環境負荷を可能な限り抑制し、地球環境の維持に貢献することが社会的に果たすべき使命の一つと捉えている

#### 環境課題

- ◆ 世界的な環境問題の一つである地球温暖化対策として、日本でも長期的に二酸化炭素の排出量削減が求められている
- ◆ ESG（※）を強く意識した経営を行う企業も増えており、地球温暖化対策への取り組みの必要性も高まっている

#### 社会課題

- ◆ トラックドライバーに対しては、2024年以降、年間残業時間に上限が設定され、トラック業界で、特に長距離貨物の輸送に徐々に影響が発生している

#### モーダルシフトへの積極的な対応

- ◆ トラック輸送を始めとした、環境に与える影響の大きい輸送手段からの転換を目指す企業に対して、当社グループで実施している輸送サービスを提供できるよう、具体的な施策の推進・実行
- ◆ さらに、トラックドライバーの「働き方改革」の受け皿としても貢献

#### 当社グループの環境負荷抑制

- ◆ 環境性能の高い船舶への切り替えの推進
- ◆ その他、環境負荷を配慮した取り組みを推進し、将来的な環境格付の取得を目指す

- ・（※）「環境（Environment）」「社会（Social）」「ガバナンス（Governance）」の頭文字を組み合わせた言葉で、企業が持続的に成長を続けるための不可欠の要素と認識されており、投資家にとっては企業評価・投資判断を行う際の一つの判断材料となっている

# 1. 中期経営計画概要

## (5) 中期経営計画骨子

### ③お客様と誠実に向き合う

#### 「お客様と誠実に向き合う」姿勢をより強化

#### プロダクトアウト

(サービス提供側の意向・都合に基づく  
サービス提供)

意識改革・移行



#### マーケットイン

(顧客のニーズを最重視する  
サービス提供)

#### 徹底した「マーケットイン」を実践するために必要な組織の整備・人材の育成等

- ◆ グループ各社横断的な営業体制の確立
- ◆ グループ各社の適切な連携
- ◆ 豊富な物流知識を持ち、競合に勝てるサービス提案（トレーラーにこだわらない輸送提案等）ができる、質の高い営業人材の育成
- ◆ 競争力のある物流コストの実現

# 1. 中期経営計画概要

## (5) 中期経営計画骨子

### ④グループ経営の強化

#### 国内物流事業におけるグループ間連携について

グループ全体の  
経営基盤の強化

- ◆ 各社で個別に実施している業務を統合・最適化  
(例) 2025年度より予定している内航定期船の増便への対応や、新規航路の貨物集荷に向け、栗林商船、栗林運輸、三陸運輸、大和運輸の4社一体の新規貨物営業体制の構築についての検討を実施
  - 4社を最適化する組織体制の整備・業務効率化
  - 適切な情報連携
  - グループコスト削減の徹底
- ◆ グループとしての協業の活性化  
(例) 混載の取り組み (大阪/仙台) 等
- ◆ 資本コストを意識した経営の実践 (グループ内資金の融通・活用等)

# 1. 中期経営計画概要

## (6) 補記：コーポレートガバナンス・コード（CGコード）への対応

### 「原則5-2」 （経営戦略や 経営計画の 策定・公表）

- ◆ 当社は、グループにおける収益力・資本効率等に関しては、ROEを指標としており、2028年度の目標値として8%を設定しております。
- ◆ 上記目標の実現に向けた事業ポートフォリオの見直しに関しては、当社グループの既存の物流資産の活用による物流サービスのメニューの多様化等を目的とする事業の統合（M&A・アライアンス等を含む）について、積極的に検討して参ります。
- ◆ 今後、これらの対応内容に関する進捗状況を経営企画部が都度確認し、計画の変更等があった場合は、取締役会で議論の上、承認後適宜開示して参ります。

### 「補充原則5-2①」

- ◆ 当社は、「原則5-2」への対応内容としても記載している通り、事業ポートフォリオに関しては、当社グループの既存の物流資産の活用による物流サービスのメニューの多様化等を目的とする事業の統合（M&A・アライアンス等を含む）について、積極的に検討して参ります。
- ◆ 事業ポートフォリオの見直し等、今後の対応等については、取締役会で議論の上、承認された内容に関して適宜開示して参ります。

1. 中期経営計画概要 P.3

---

**2. 成長戦略 P.15**

---

3. サステナビリティ経営 P.23

---

4. 数値目標 P.33

---

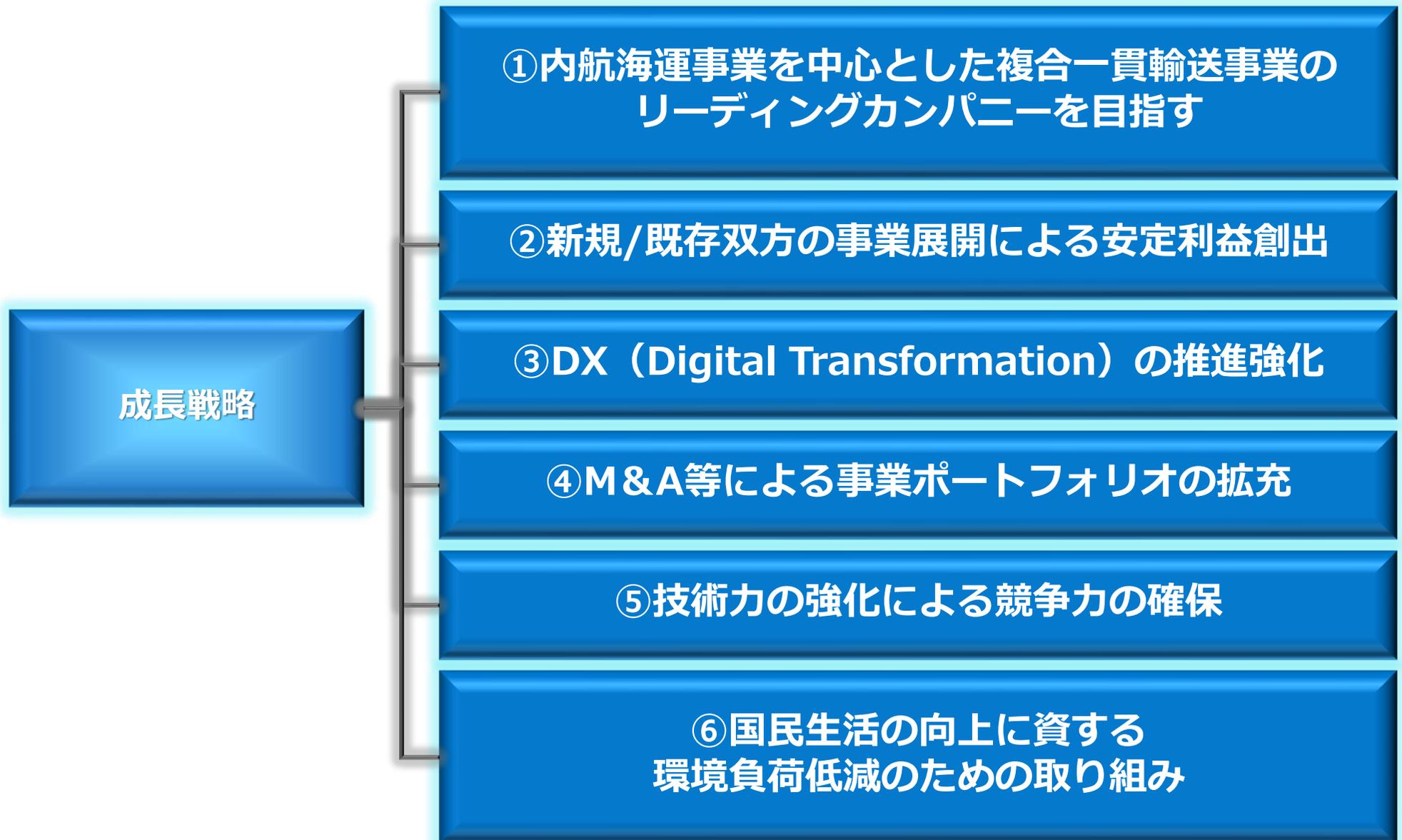
# 2. 成長戦略

## (1) 全体像における位置付け



## 2. 成長戦略

### (2) 主要戦略



## 2. 成長戦略

### (3) 個別戦略

#### ①内航海運事業を中心とした複合一貫輸送事業の リーディングカンパニーを目指す

##### 内航定期船

- ◆ 「2024年問題」による取扱い貨物の増加への対応として2025年度より既存航路を増便
- ◆ 本州におけるモーダルシフト需要への受け皿を整えるべく、増便のほか、最適配船の検討および新規貨物の獲得により事業基盤を確立

##### 内航不定期船

- ◆ 支配下船の増加・荷主の新規開拓

##### 倉庫事業

- ◆ グループ会社における倉庫のリプレース・新規貨物獲得等

##### 港湾運送業

- ◆ グループ内の連携の強化や、人材・システム等の経営資源の有効活用による業務最適化等を通して、モーダルシフトを軸とした創貨・集貨を推進し、グループ全体での売上・利益の最大化を実現

##### 複合一貫輸送の ビジネスモデルの 最適化の検討

- ◆ 関係するグループ各社横断での営業体制の整備及び人材の育成による物流サービスのメニューの多様化
- ◆ 「マーケットイン」のさらなる推進による顧客基盤の充実

## 2. 成長戦略

### (3) 個別戦略

#### ②新規/既存双方の事業展開による 安定利益創出

- ◆ フェリー事業
  - 新造船効果・SNS活用等による新たな顧客（旅客・乗用車/貨物車）の獲得、および顧客満足度の向上による顧客基盤の強化
- ◆ ホテル事業
  - アドベンチャートラベルへの積極的な取り組みによる北海道観光のブランディングへの貢献、滞在型需要の取り込み
  - 施設・設備のリニューアルの継続的検討・実施による顧客満足度のさらなる向上の実現
- ◆ 農産物卸売事業
  - 主力事業の青果物販売を安定的に継続するための体制の確立、必要な各施設の整備・更新、営農事業の強化等による、顧客ニーズの充足

#### ③DX（Digital Transformation） の推進強化

- ◆ プロセス・結果の「可視化」「タイムリー（即時性）」な共有を念頭に置き、デジタル技術活用によるビジネスモデルの新たな創出や自律的な変革を促す
- ◆ グループが保有するデータ資産共有やデータ母数確保を図り、BI（Business Intelligence）ツール等によるデータ活用・解析や将来予知機能の強化を図る
- ◆ 当社グループが標榜する人的資本の強化においてもデジタル技術を積極的に活用し、併せて、業務の高付加価値化・効率化に資することを目的とする

## 2. 成長戦略

### (3) 個別戦略

#### ④ M&A等による事業 ポートフォリオの拡充

- ◆ 以下を目的としたM&Aの実施の検討を含む
  - M&A・アライアンスや、当社グループの既存の物流資産の活用による物流サービスのメニューの多様化
  - その他M&Aによるシナジーの見込める事業の統合

#### ⑤ 技術力の強化による 競争力の確保

- ◆ 高い技術力を持つ人材の獲得や、他社とのネットワーク構築

#### ⑥ 国民生活の 向上に資する 環境負荷低減のための 取り組み

- ◆ ゲートラダー事業の普及促進・収益化
  - 新型舵システムであるゲートラダーの普及促進により、国内/国外を問わず省エネルギー化・ひいては環境負荷の低減に広く貢献すると共に、事業拡大による収益化を実現



### 1. 海運事業

#### 人材の充実

- ◆ 「人」を最重要の資産と認識し、人材の確保・質の充実に努める
  - ・ 船員/ドライバー等の確保（獲得・維持）のための施策の実施・・・職場環境の整備、待遇改善
  - ・ 人材への投資・・・教育・研修等
  - ・ 人材の適切な活用・・・人事ローテーションを計画的に実施、重点事業への人員投入を推進

#### 資産のリニューアル

- ◆ 最新型の船舶/トレーラーへのリプレース（老朽化した資産から段階的に）
- ◆ 倉庫の建て替え

#### DXの積極的な推進

- 以下のような多岐にわたる課題解決においてデジタル技術の積極活用を図る
- ◆ 船員の技術継承・高度化、労務効率化・労働負担軽減
  - ◆ 船舶全般における業務効率化・最適化
  - ◆ 環境基準への対応

#### フェリー事業の強化（青函フェリー）

- ◆ 積載効率の向上
- ◆ 一般乗用車・旅客への知名度のアップによる利用客増加

#### 財務面の最適化の検討

- ◆ 資本面でのグループ企業連携強化
- ◆ グループ内資金効率の向上

#### 環境問題への取り組み

- ◆ 新造船における省エネ設備（ゲートラダー装備含む）の導入の検討
- ◆ 内航海運におけるバイオ燃料活用の検討

### 2. 不動産事業

- ◆ 不動産賃貸による安定的な収益の確保
  - ・ 北海道室蘭市における商業施設向け賃貸（栗林商船）
  - ・ 倉庫賃貸（栗林運輸）

### 3. ホテル事業

- ◆ グループ会社「登別グランドホテル」での想定実施事項
  - ・ 「アドベンチャートラベル」の推進を強化し、従来の周遊型のみならず滞在型の需要を開拓
  - ・ 一部客室改装によるサービスレベル向上
  - ・ SNS等を活用し、自社の魅力を自ら積極的に発信



### 4. その他

- ◆ グループ会社「北千生気」での想定実施事項
  - ・ 大規模施設更新（人参選果施設建設、玉葱選果施設改修等）
  - ・ 販売先の多様化による利益率の向上
  - ・ 耕作面積の増加による営農部門の強化



1. 中期経営計画概要 P.3

---

2. 成長戦略 P.15

---

**3. サステナビリティ経営 P.23**

---

4. 数値目標 P.33

---

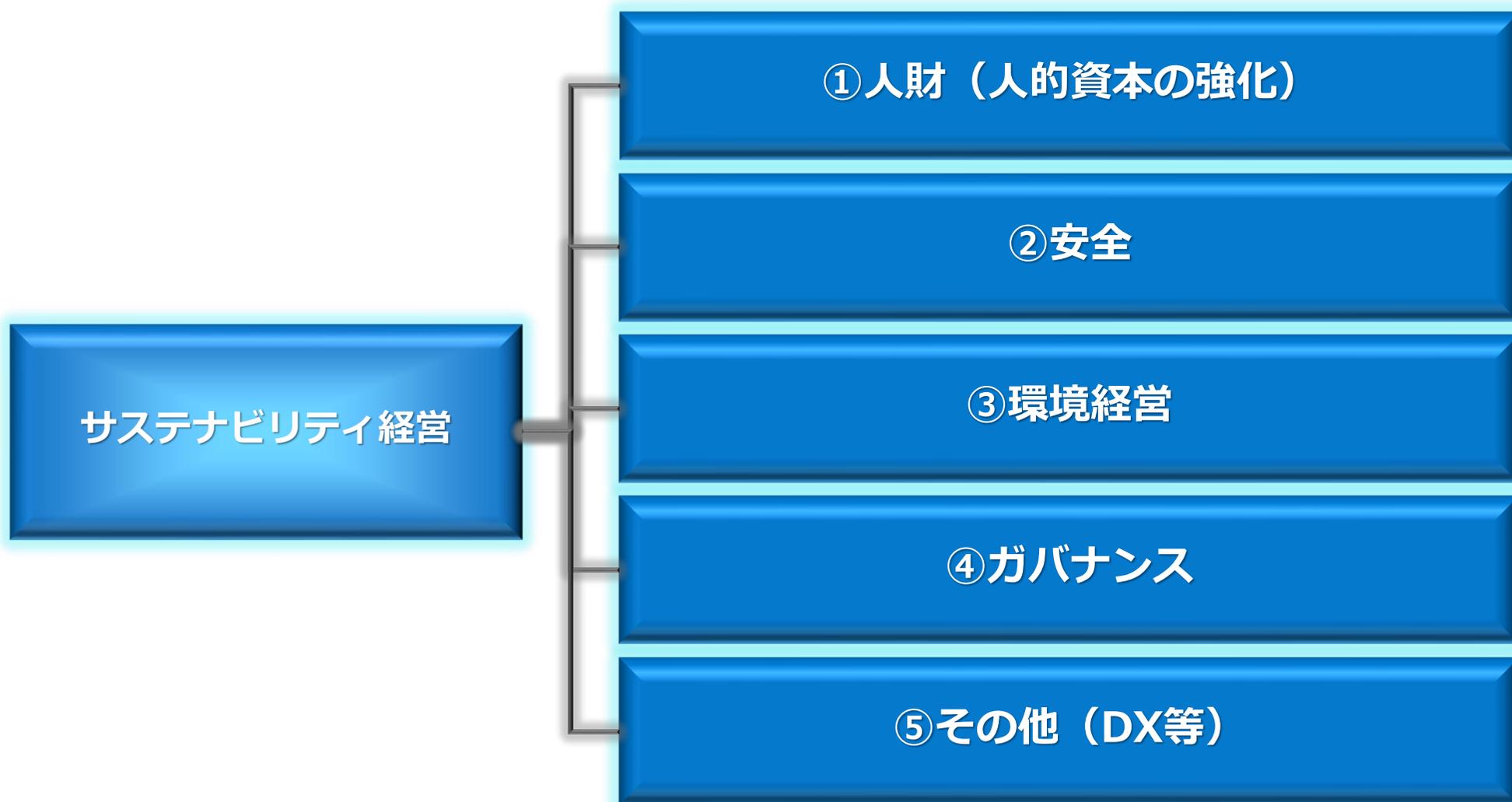
# 3. サステナビリティ経営

## (1) 全体像における位置付け



# 3. サステナビリティ経営

## (2) 主要項目

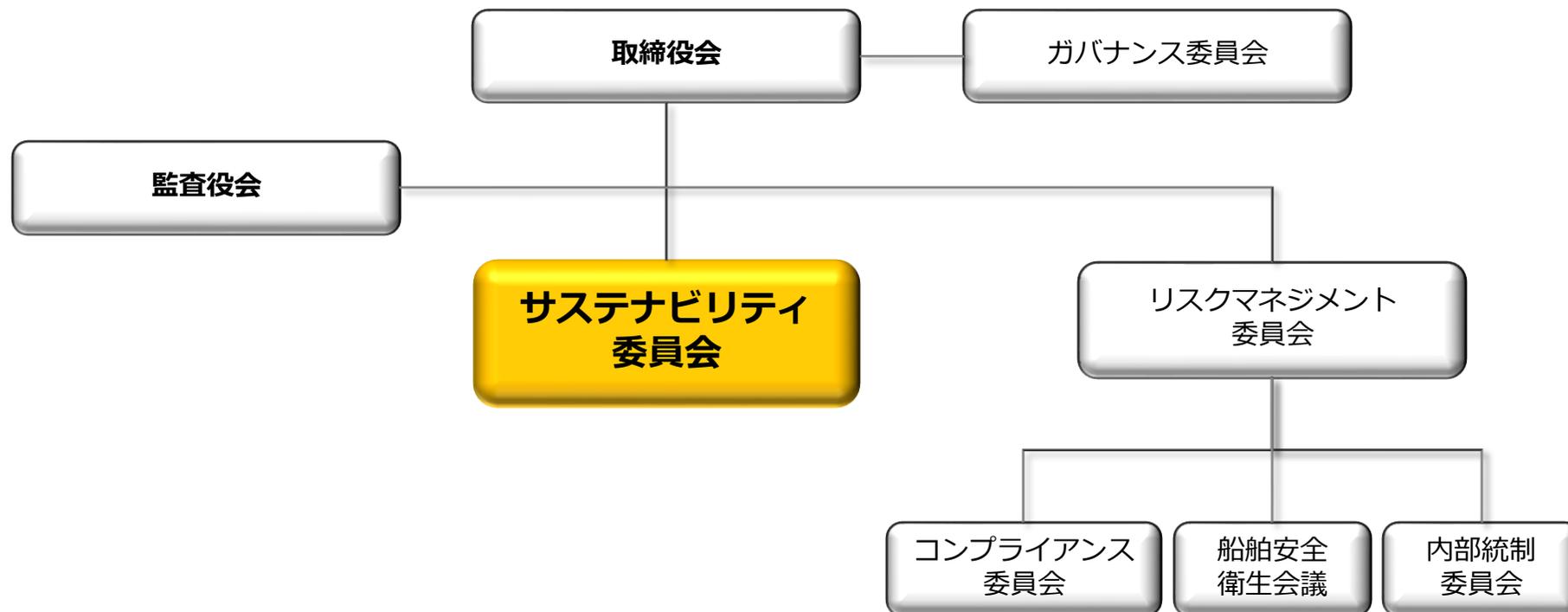


# 3. サステナビリティ経営

## (3) 推進体制

- ◆ 当社グループの環境（気候変動含む）等のサステナビリティに関わる課題に関しては、2023年11月に、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を新設し、以後定期的に検討を実施
- ◆ 同委員会は全ての常勤取締役及び常勤監査役を含むメンバーで構成されており、必要に応じて監査役会、リスクマネジメント委員会及びガバナンス委員会等と協議を実施し、サステナビリティ課題の適切な把握・解決方針の策定を推進

### 栗林商船株式会社における推進体制



### ①人財（人的資本の強化）（1）

#### 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
- ◆ 自律的なキャリア形成で「軸のあるジェネラリスト」を育成し、適所適材での配置・挑戦機会の創出を行う

#### 基本方針

- ◆ 人権の尊重
- ◆ グループ従業員の人格、個性及び多様性
- ◆ 安全で働きやすい職場環境の整備向上
- ◆ 機会の均等・管理職及び一般従業員における多様性の確保

#### 人権の尊重に関する取組み

当社グループは、全てのグループ従業員が安全で快適に働ける職場環境を整備し、人権尊重に向けた行動を推進しています。  
特に、グループ従業員、お取引先及び他の関係者への多様性を尊重した企業文化の醸成を目指し、業務の過程における差別やハラスメントのない環境を継続的に構築します。  
これらの取り組みを通じて、社会に貢献する企業としての責任を果たしていきます。

### ①人財（人的資本の強化）（2）

#### 具体的施策

##### ①全般

#### ◆ 人材の育成・確保

- その他プロフェッショナル人材の育成・確保
- 経営・中核人材の計画的な育成
- 自律的なキャリア形成支援
- 自ら学び挑戦する風土の定着
- デジタル志向の仕事の進め方促進
- 柔軟な働き方の導入

##### ②船舶関連

#### ◆ 人材の育成・確保

- 海技者の育成・確保
  - 当社独自の乗船期間及び船員労務負担の軽減を図り船員にとっての魅力強化
- プロフェッショナル人材の育成・確保
  - 船員養成教育機関への積極的な求人活動のアプローチによる人材の採用強化
- 自律的なキャリア形成支援
- キャリアシートを採用、運用する。資格制度を検討する

#### ◆ 安全で働きやすい職場環境の整備向上

- 社内環境整備（在宅勤務制度・時差出勤制度等）・休暇取得奨励等
  - 船員の居住環境の更なる改善

### ②安全

#### 陸上関連

- ◆ 陸上従業員、災害に遭った時の従業員と家族の安否を確認する
  - ・ 従業員については業務の可否についても併せて確認
- ◆ 就業時に被災した場合の備蓄品を最低3日分確保・整備
- ◆ 安全教育の徹底

#### 船舶関連

- 【目標】
- ◆ 「重大事故ゼロ」（船舶海難、人身事故、海洋汚染）
- 【取組】
- <リスク管理及びレジリエンスの向上：社内安全文化の成熟化>
- ◆ 統括的安全管理
    - ・ グループ一体となった安全マネジメント
    - ・ ISMを活用したRORO船とフェリーの船種毎の安全管理
  - ◆ 船舶の安全運航に係る適切なオペレーション
    - ・ 異常気象を見据えた運航管理（台風、大型低気圧等）
    - ・ 重大インシデントの原因調査と再発防止の徹底
    - ・ 緊急事態の統括と適切な対応
  - ◆ 船員及び関係職員の指導教育
    - ・ 職務習熟研修、安全講習、海陸合同演習、システム研修、訪船指導、適時の情報発信（SAFETY⊕ NEWS 等）

### ③ 環境経営

**2030年度までの内航海運のCO<sub>2</sub>削減目標** → **17%** <sup>※</sup> (2013年度比)

※当社グループ全体の内航海運事業における気候関連リスク・機会を管理するための指標として、「内航カーボンニュートラル批准にむけた検討会」とりまとめ（国土交通省 令和3年(2021年)12月）において示された 内航海運のCO<sub>2</sub>削減目標「2030年度までに17%削減（2013年度比）」を設定

尚、2022年度 栗林商船運航船のCO<sub>2</sub>排出量は2013年度比で13%削減、  
トンキロ当たり比では同 17%削減（対象：Scope 1）

#### 上記目標に向けた戦略（短～中期）

- 次世代燃料<sup>※</sup>への転換による排出量削減手法および安定的な確保手段の検討  
(※水素、アンモニア、バイオ燃料など)
- 脱炭素化に資する船舶関連新技術の検討、ゲートラダー装備船の導入および次世代バッテリー技術の導入検討
- 運航データ等のデータ資産の蓄積/解析を進め、運航効率の改善を目指す

#### GHG排出量実績 (栗林商船：単体)

項目	2022年度実績 (単位：t-Co <sub>2</sub> )
Scope 1	143,295
Scope 2	6
Scope 3	45,463
<b>上記 Scope 合計</b>	<b>188,764</b>

### ④ガバナンス

#### 取締役会の機能強化・進化

- 取締役会の実効性向上に向けた評価のあり方の確立
- コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」）の遵守（コンプライ（遵守）を基本とする）
- その上でCGコードの基本原則 四に則り機能強化を検討
- 議長の選任（変更の必要性の検討）
- 事務局の明確化と専門性の確立

#### 取締役会の多様性確保

- 独立社外・非業務執行・執行兼務取締役からなる構成の検討
  - 実質的な多様性の確保を想定した機関設計の再検討（変更の必要性の検討）

#### ガバナンス・コンプライアンス 管理体制の強化

- あらゆる事業リスクにアプローチした**コンプライアンスの徹底**
- **内部統制のデジタル化**
- **第三者による監視・評価体制の更なる発展**（社外監査役・社外取締役による諮問機関の拡大等）

#### 経営管理の高度化

- 事業別の数値目標設定と評価制度の確立
  - 事業と会社単位の数値目標の設定（各部門の役割を総合的に評価）
  - 数値目標を判り易く浸透させる為、社内へ向けた最終目標のオブジェクト的な要素を含める

#### その他検討事項

- 機関投資家とのエンゲージメントの強化
  - 前提となるIR戦略の確立に向けた検討を実施

### ⑤ その他 (DX等)

#### DXの推進策

##### 営業面・事業面での活用

- プロセス・結果の「可視化」「タイムリー(即時性)」な共有を念頭に置き、SFA (Sales Force Automation)・MA (Marketing Automation)等の各種ツールの導入・活用を図る

##### 業務面・経営面での活用

- グループが保有するデータ資産共有やデータ母数確保を図り、BI (Business Intelligence) ツール等によるデータ活用・解析や将来予知機能の強化を通じて、ビジネスモデル創出・変革を自律的に促す

#### DX推進基盤の確立

- 栗林商船に新設したDX推進準備室と各部門が連携し、上記のツールの一部を試行的に活用中
- 実運用から得られた効果の可視化により、データ活用と各自の行動のあるべき姿を検証

1. 中期経営計画概要 P.3

---

2. 成長戦略 P.15

---

3. サステナビリティ経営 P.23

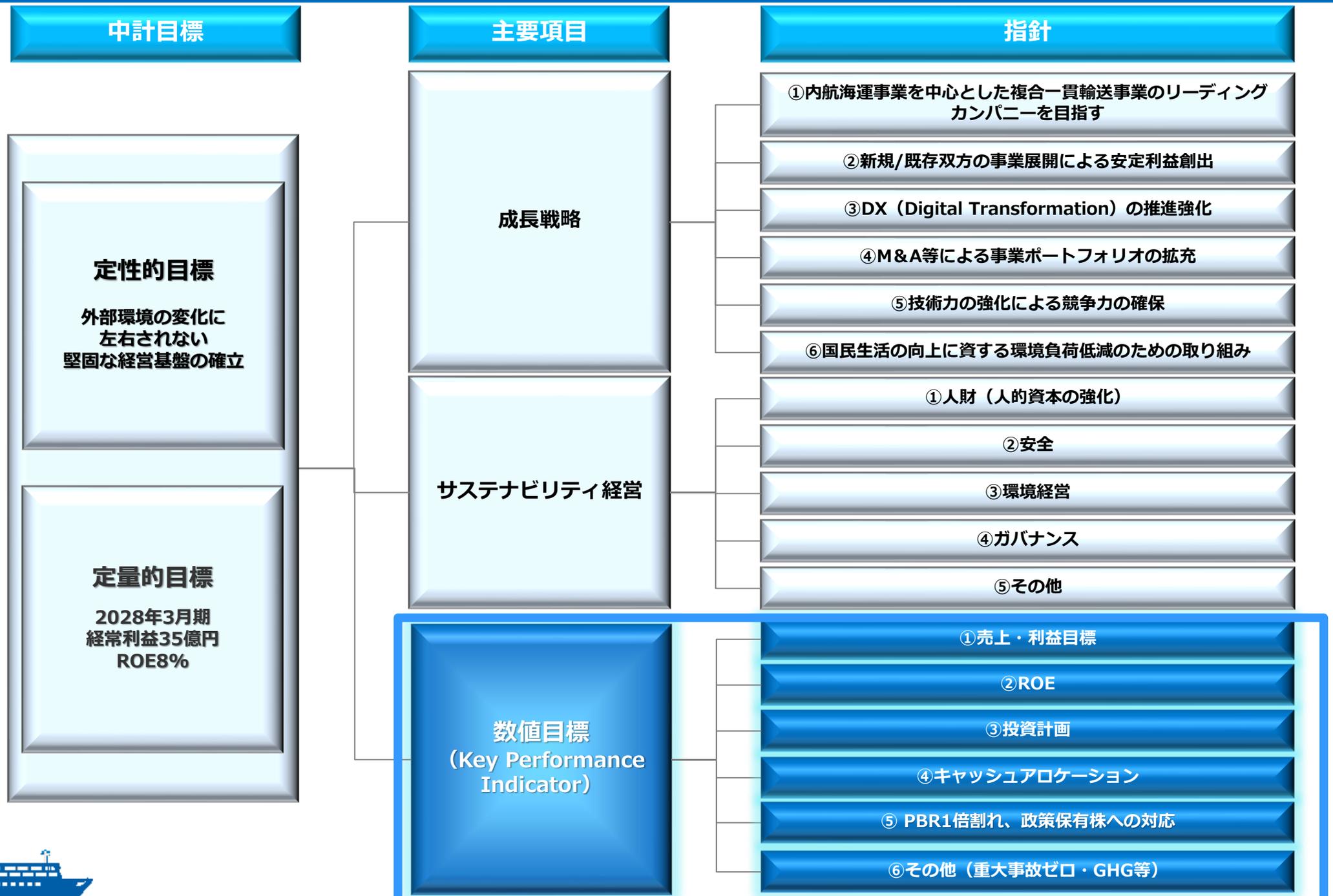
---

**4. 数値目標 P.33**

---

# 4. 数値目標

## (1) 全体像における位置付け



# 4. 数値目標

## (2) 本中期経営計画における数値予測

### 栗林商船グループ全体

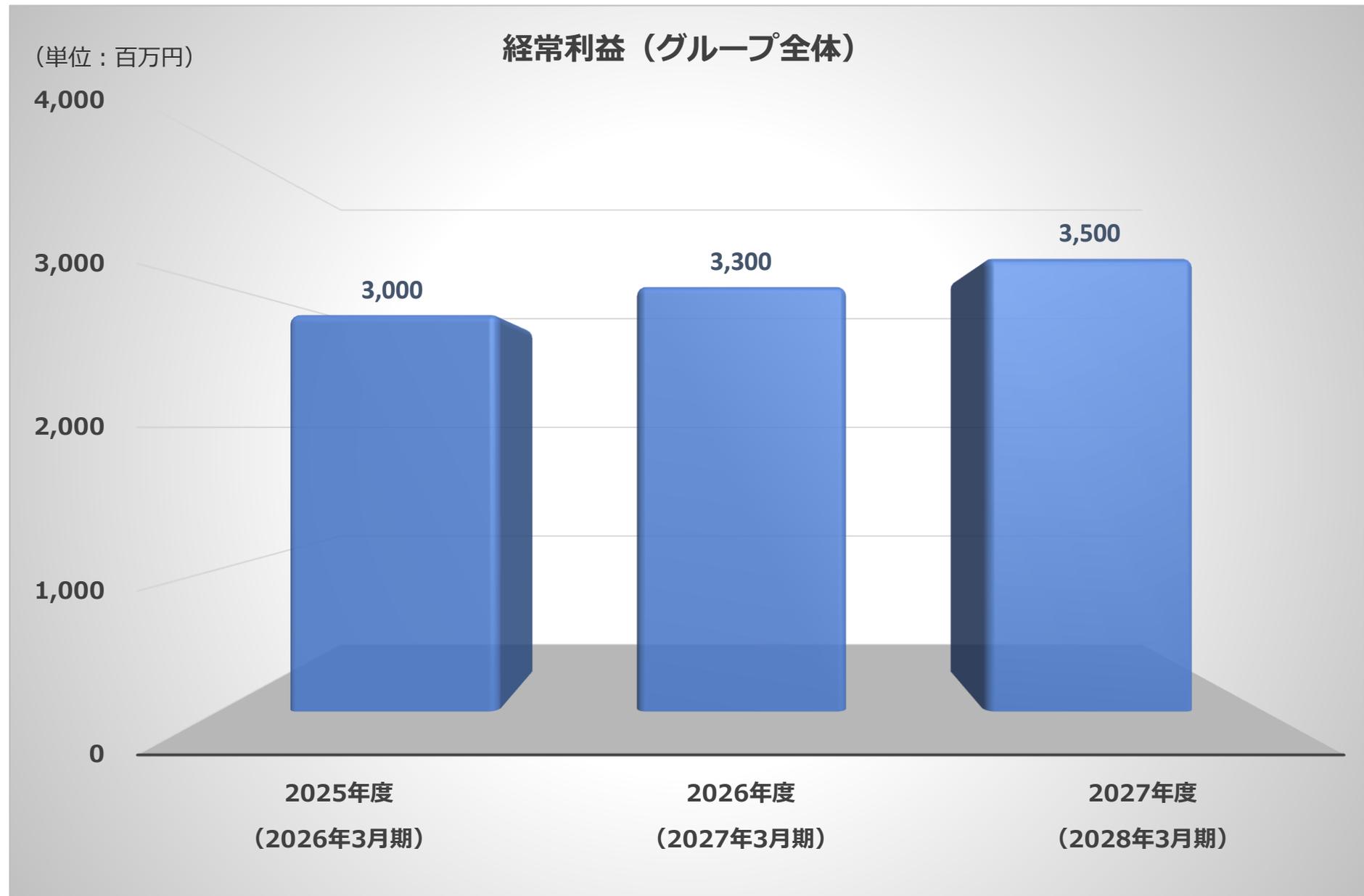
本中期経営計画対象期間の初年度（2026年3月期）より予定している内航定期船の増便への対応のため、運航コストが上昇し、同年度の経常利益は前年度（2025年3月期）比で一時的に減少するものの、翌2027年3月期からは同増便による収益増加を享受し、経常利益等において増益となる計画である。

(単位：百万円)

項目	本中期経営計画対象期間				
	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)	2026年度 (2027年3月期)	2027年度 (2028年3月期)
売上高	48,886	52,000	53,000	54,400	56,300
海運事業	44,749	47,700	48,640	50,070	51,630
不動産事業	665	600	630	630	630
ホテル事業	2,265	2,400	2,450	2,400	2,700
その他	1,207	1,300	1,280	1,300	1,340
営業利益	1,533	2,600	2,400	2,700	3,000
経常利益	2,061	3,100	3,000	3,300	3,500

# 4. 数値目標

## (2) 本中期経営計画における数値予測



# 4. 数値目標

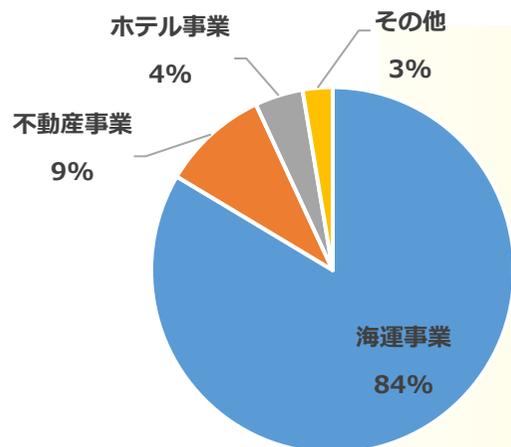
## (2) 本中期経営計画における数値予測

### セグメント別の経常利益・構成比

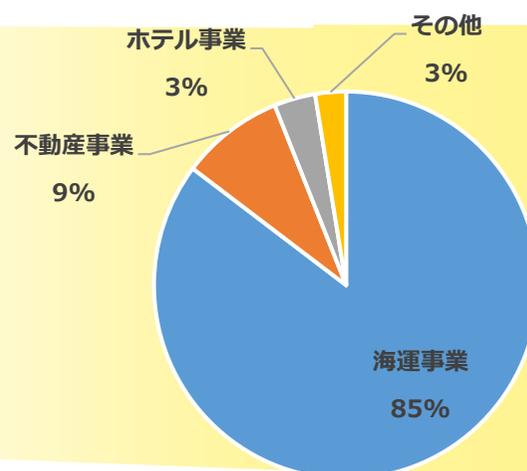
(単位：百万円)

セグメント	2025年度 (2026年3月期)	2026年度 (2027年3月期)	2027年度 (2028年3月期)
海運事業	2,506	2,814	2,904
不動産事業	285	286	286
ホテル事業	129	115	213
その他	80	85	97
上記合計	3,000	3,300	3,500

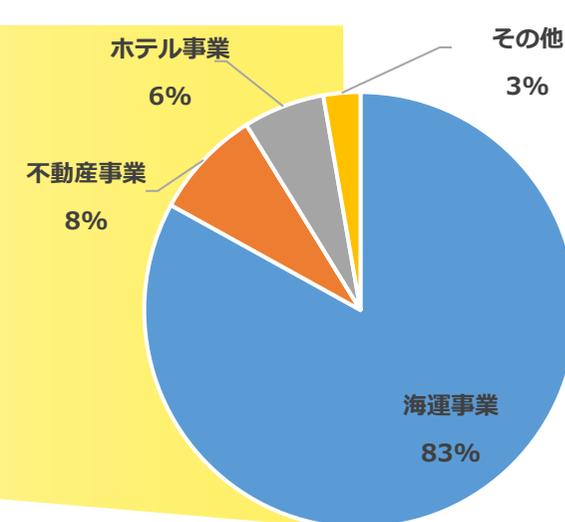
2025年度 (2026年3月期)



2026年度 (2027年3月期)



2027年度 (2028年3月期)



## 4. 数値目標

### (3) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

#### 現状認識

- ◆ 当社では株主資本コストを7~8%と推計しており、直近の当社のROEは株主資本コストを下回って推移している。その結果、PBRが1倍を割れた状態が続いている。

#### 方針

- ◆ 収益力の向上と資本効率の改善によって中計期間内にROE8%の達成を目指す

#### 財務・資本政策

- ◆ グループ内資金の融通・活用等
- ◆ グループ内の資本面での連携強化
- ◆ 政策保有株株式の縮減と自己株式の取得を含めた機動的な株主還元の実行

#### IR強化

- ◆ 投資家とのコミュニケーション機会・方法の拡充・充実（決算説明資料や事業計画・事業の見通しに関する資料（中期経営計画等）の開示の充実、株主・アナリストとの対話機会の増加）を図る）

# 4. 数値目標

## (4) キャッシュアロケーション/投資計画

### キャッシュアロケーション/キャッシュマネジメント等

キャッシュイン・手元資金等  
(支出の原資)

営業キャッシュフロー  
140億円程度

財務キャッシュフロー  
(有利子負債の活用)  
100億円程度

手元現預金の活用  
政策保有株式の縮減  
最大70億円程度

キャッシュアウト

事業基盤の維持・強化投資  
160億円程度

成長投資枠  
(M&A、人的資本・DX投資、  
資本面でのグループ連携強化等)

株主還元  
・安定的な配当(増配)  
・機動的な自社株買い

機動的な成長投資、  
株主還元等で  
最大150億円