

中期経営計画

FY2026-2030

2026年5月8日

Transformation for a Sustainable Future



Contents

01 前中期経営計画 レビュー	<u>3</u>
02 新中期経営計画の策定にあたって	<u>8</u>
03 新中期経営計画概要	<u>12</u>
04 重点戦略	<u>15</u>
事業戦略	<u>17</u>
財務資本戦略	<u>23</u>
脱炭素化戦略	<u>28</u>
05 事業基盤戦略	<u>31</u>
06 価値創造ドライバー	<u>38</u>
07 補足資料	<u>40</u>



01

前中期経営計画

The Adventure to Our Sustainable Future レビュー

計画名 : **The Adventure to Our Sustainable Future**
テーマ : ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦
期間 : 2023年4月～2026年3月（3年間）

IINO VISION for 2030

時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける
独立系グローバル企業グループを目指します

共通価値の創造

経済的価値の創造 事業ポートフォリオ経営の推進



成長事業への経営資源配分



グローバル事業の拡張



環境配慮への取組みと投資推進

社会的価値の創造 マテリアリティの克服

脱炭素社会の実現に向けた
計画策定と実行



人的資本の強化



人権尊重への対応



船舶・ビル管理の品質向上
(安全・安心の提供)

コスト競争力の向上

DXの推進加速

ガバナンスの強化

事業基盤戦略

前中期経営計画の振り返り：財務体質の強化

- 計画を上回る利益成長を実現し、重点戦略で掲げた「共通価値の創造」に関する主要な財務・非財務KPIを達成
- 自己資本の増強で財務健全性を高め、経営基盤を強化

財務KPI※1

	2023年度		2024年度		2025年度		前中期経営計画期間累計/平均		
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	差額
経常利益	111億円	218億円	115～125億円	174億円	130～140億円	169億円	356～376億円	561億円	+185～205億円
ROE	9.0%	16.3%	9～10%	13.2%	9～10%	10.1%	9～10%	13.2%	+3.2～4.2%
ROIC	4.5%	8.6%	4～5%	7.5%	4～5%	6.0%	4～5%	7.4%	+2.4～3.4%
D/E レシオ	最大1.5倍	0.9倍	最大1.5倍	0.84倍	最大1.5倍	0.9倍	最大1.5倍	0.88倍	—

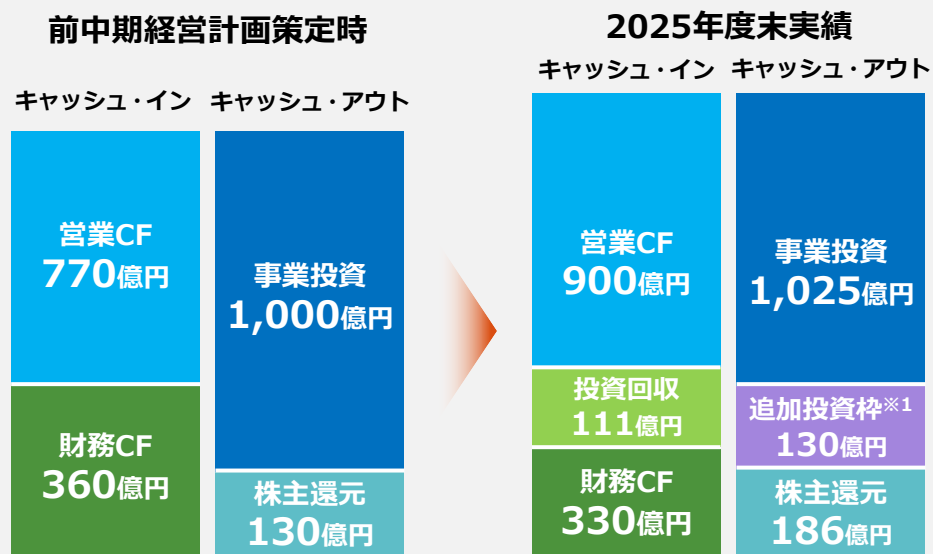
※1 成果指標と財務規律指標

非財務KPI

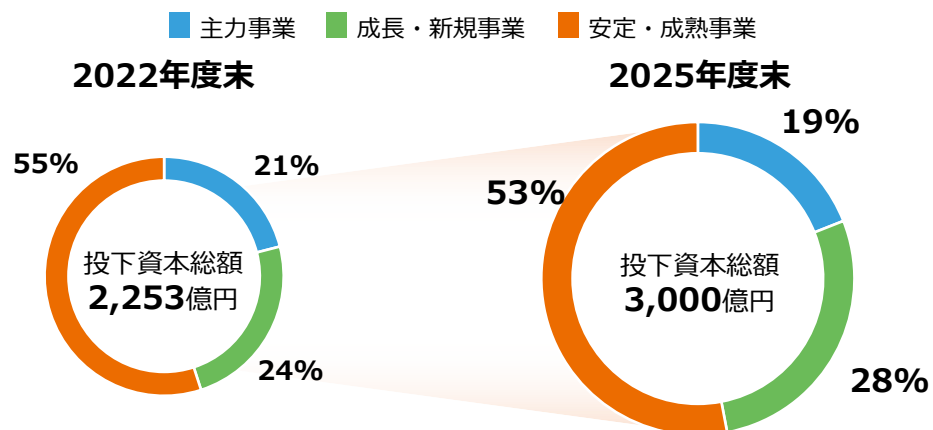
	目標	実績
重大事故発生件数	0件	0件
温室効果ガス (GHG)削減率	2030年度 海運業（対20年） 20% 不動産業（対13年） 75%	継続
海外短期研修・ 海外駐在経験者	2023-2025年度累計 75名以上	75名
人権研修受講率	2025年度 100%	100%

	2022年度末時点	2025年度末時点
外部格付	JCR：BBB+/安定的 R&I：BBB/ポジティブ	JCR：A-/安定的 R&I：BBB+/安定的 格上げ
自己資本	1,106億円	1,582億円 約1.4倍増
配当性向	30%	40% 10%向上
株価	1,004円	1,751円 約1.7倍増
PBR	0.96倍	1.17倍 改善

- 当初想定通り1,000億円の投資を実行



※1 期間中に設定した追加投資枠。新中期経営計画の成長投資機会に活用



- ポートフォリオの安定性が向上

主力事業で創出したキャッシュを原資に、将来の市況変動に備え安定・成熟部門へ資本を配分

- 成長・新規事業への投資は目標を下回る

次世代燃料と対応船型の見極めが難しく、投資規模は限定的

- 船隊更新は今後の対応余地を残す

船価高騰等により進捗に遅れ

		事業別の投資想定と実績	
		前中期経営計画策定時点	投資実績
成長・新規事業	外航ガス船	400億円	86%
	戦略投資	100億円	40%
主力事業	ケミカル船	200億円	111%
	ドライバルク船		
安定・成熟事業	油槽船	300億円	140%
	内航・近海ガス船		
	不動産		
総額		1,000億円	1,025億円

- 外部環境の大きな変化の中で、次期に向けた課題が明確化

外部環境変化

地政学リスク

船価・コスト・金利
の上昇

船舶発注から竣工
までの長期化

国際的な環境規則の
策定遅延

資本市場における
資本効率・成長期待
の高まり

前中期経営計画中の成果と課題

成果：財務体質の強化とポートフォリオの安定性向上

課題：資産規模拡大後の資本効率の一層の向上
ポートフォリオのリバランスと成長投資

不確実性が高まる中での経営環境への認識

短期的な課題対応に加え、構造変化や将来環境を長期
視点で捉えたポートフォリオ経営の重要性が一層増大

資本効率と成長投資の両立を軸とした変革と長期的な経営戦略のもと、ポートフォリオ経営を深化

新中期経営計画へ



02

新中期経営計画の策定にあたって

- 2050年を見据えた構造変化を整理し、当社事業への中長期的な影響を俯瞰

メガトレンド



地政学の変化による
サプライチェーン再編



脱炭素・環境規制



技術革新（DX・生成AI）



経済・人口構造



不動産・ワーク
スタイルの変化

変化の見通し（～2050年）

- 紛争・制裁等により航路・物流が不安定化
- 特定地域依存から分散型へ移行

- 化石燃料需要は中長期的に減少
- 新燃料・次世代貨物需要の拡大
- GHG排出規制の強化および炭素税導入の拡大

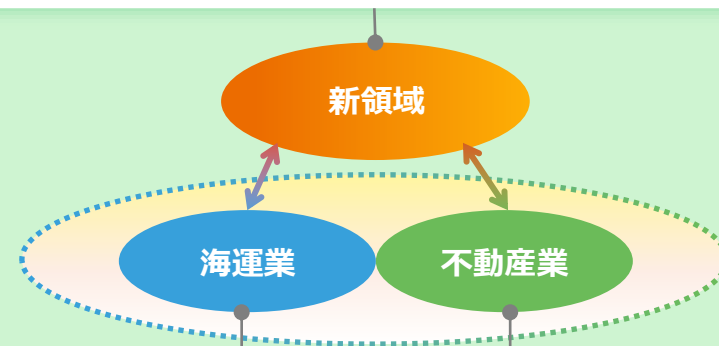
- 自動化・省人化・AI活用が進展
- AIの普及を背景に新技術の実用化が加速

- 新興国における消費・インフラ需要拡大
- 先進国では労働人口減少が進行

- 高付加価値オフィスへの需要集中
- 老朽・立地劣後物件では競争力低下
- インフレによる再開発・投資判断の選別化

当社への影響

- 新燃料・次世代貨物輸送による中長期的な成長機会
- 安定供給意識の高まりによる貯蔵・物流設備への投資機会
- イノベーション技術の取り込みによる新たな事業機会



- 航路変更に対応したグローバル配船が重要
- 輸送貨物の転換と炭素税導入を見据えた船隊対応が不可欠
- 人材戦略の転換と生産性向上による競争力強化が重要

- 大都市の好立地・高グレード・環境対応オフィスの需要は継続
- 不動産ポートフォリオの戦略的入替が必要

複数のメガトレンドが同時に進捗する中、既存事業の深化に取り組むと共に
新たな成長機会を一層取り込み、中長期戦略を構築していく

メガトレンドを踏まえた経営計画

メガトレンドからバックキャストし
「経営計画」を整理
当社が目指す姿として、
「長期・中期ビジョン」を描き、
「中期経営計画」を策定

企業理念

IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを繋ぎ、より豊かな未来を築きます

経営方針

IINO COMMITMENT

飯野海運グループが社会に提供する価値

行動規範

IINO STYLE

飯野海運グループの一人ひとりの心構え

IINO VISION

飯野海運グループが
目指すところ

時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける
独立系グローバル企業グループを目指します

経営計画

2050年
長期ビジョン

2050年に向けて
飯野海運グループが
目指すところ

「ネットゼロ社会の基盤を支えるクリーンエネルギー
インフラのバリューチェーンを担う企業」

2035年
中期ビジョン

2035年に向けて
飯野海運グループが
目指すところ

「資本効率の最適化と盤石な収益基盤を両立し、
顧客と共創しながら価値を創造する企業」

中期経営
計画

計画名： Transformation for a Sustainable Future

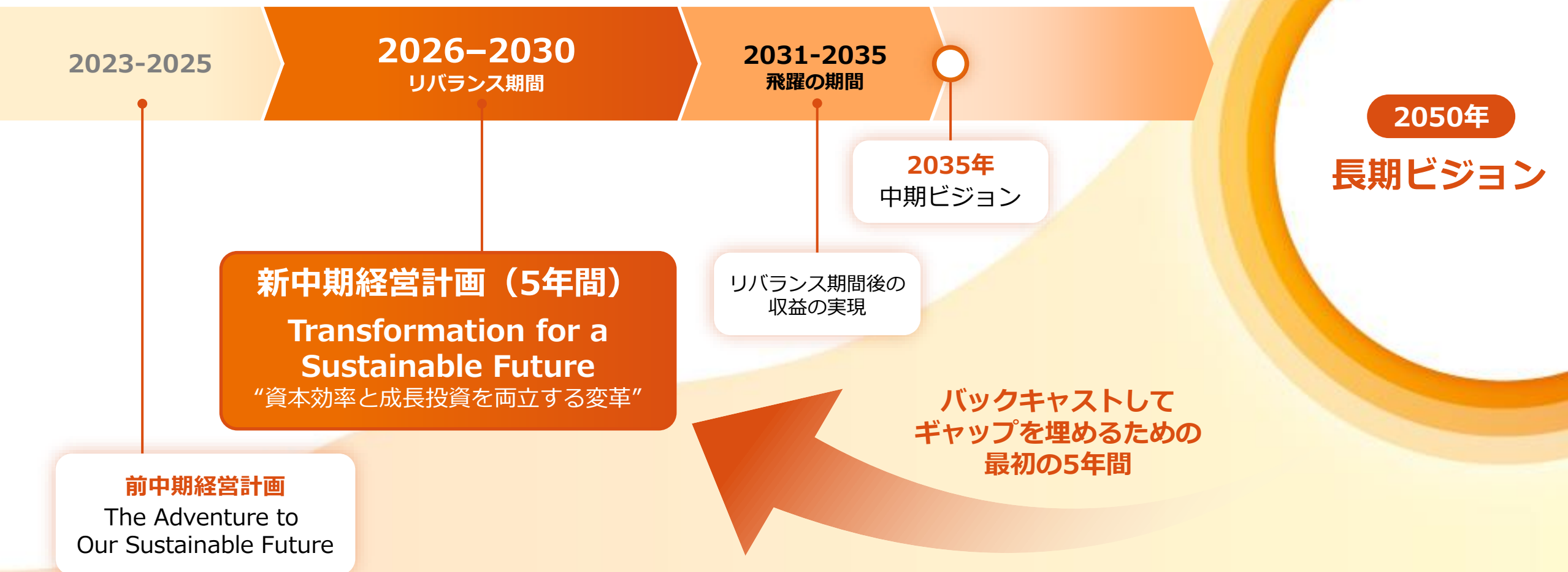
テーマ： 資本効率と成長投資を両立する変革

期 間： 2026年4月～2031年3月（5年間）

業務遂行計画

グループ内年度計画

- 2050年長期ビジョンへの到達に向けて、2035年中期ビジョンを節目のポイントとして設定
- 2035年中期ビジョンへ向けた変革期間として新中期経営計画（5年間）を位置づけ





03

新中期経営計画概要

Transformation for a Sustainable Future

中期経営計画

計画名 Transformation for a Sustainable Future

テーマ 資本効率と成長投資を両立する変革

期間 2026年4月～2031年3月（5年間）

IINO
VISION

IINO VISION 時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける、独立系グローバル企業グループを目指します

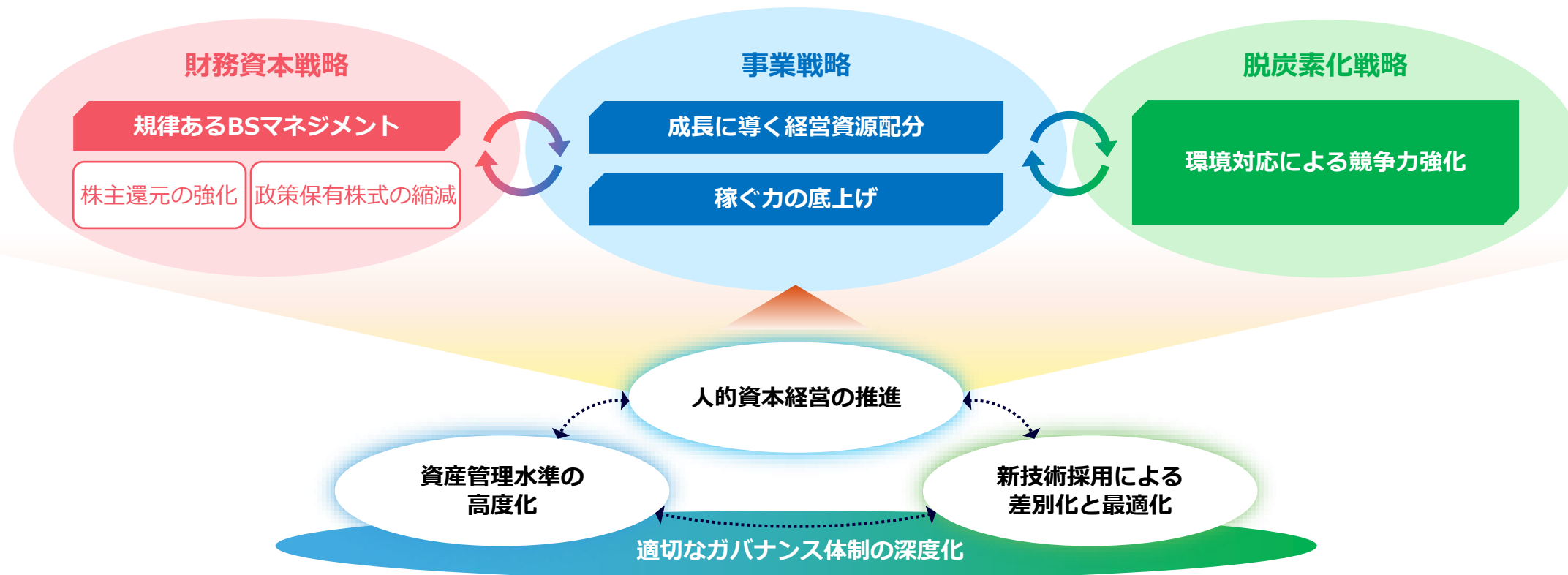
2050年長期ビジョン ネットゼロ社会の基盤を支えるクリーンエネルギーインフラのバリューチェーンを担う企業

2035年中期ビジョン 資本効率の最適化と盤石な収益基盤を両立し、顧客と共創しながら価値を創造する企業

経営計画

「変革」を促す重点戦略

事業基盤戦略



財務数値目標※1

	2025年度 実績	2026年度 予想※5	2030年度	2035年度
事業コア利益※2	169億円	152億円	225億円	300億円
ROIC ※3,4	6.0%	4.8%	5%	5%超
ROE	10.1%	7.5%	10%	10%超
D/E レシオ ※4	0.9倍	0.99倍	1.3 ~1.8倍	— ※6

非財務数値目標

	2025年度 実績	2030年度
重大事故発生件数※7	0件	0件
海運業の温室効果ガス (GHG)削減率※8 (原単位/対20年)	▲15%	▲20%
前年度比で業務効率を 改善した部門の割合※9	—	100%
エンゲージメントの 向上※9,10	総合スコアB (66.8点)	総合スコアA (70点以上)

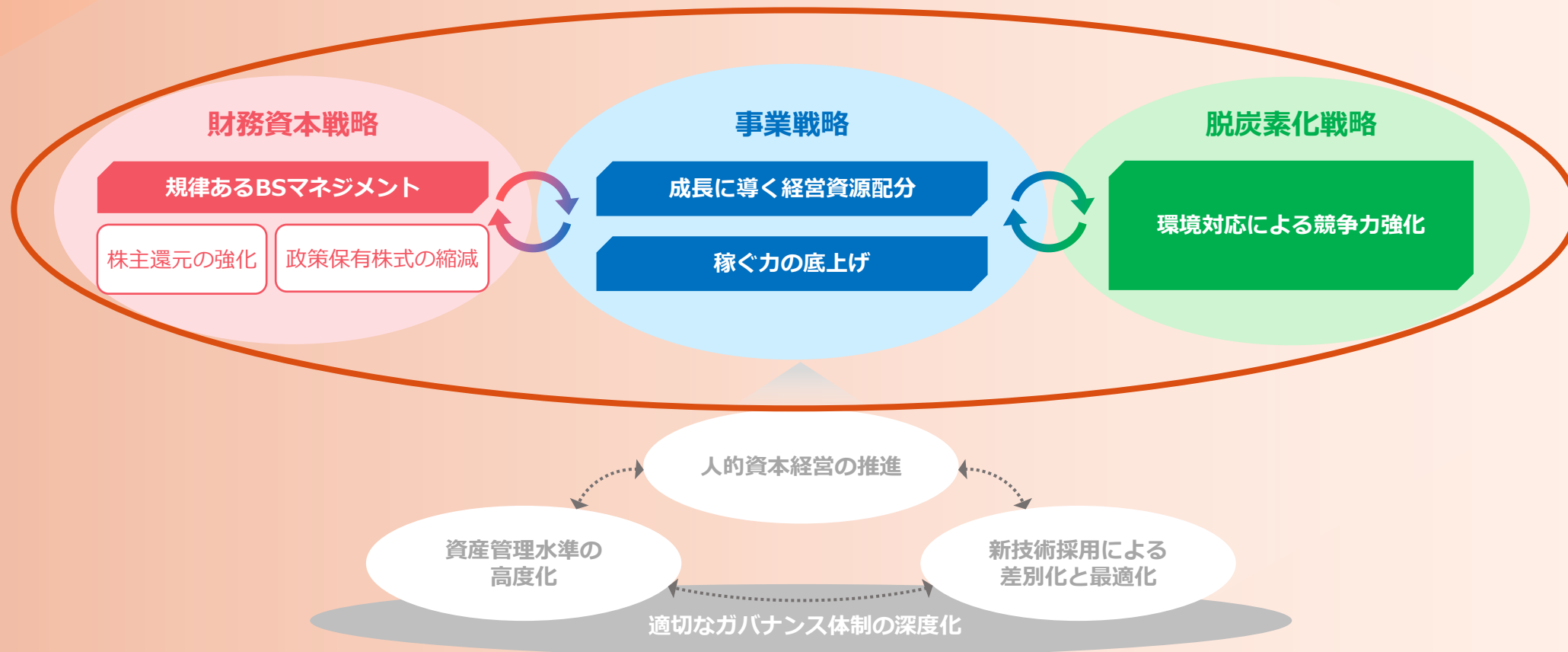
※1 成果目標と財務規律指標 ※2 利払前税引後利益 ※3 事業コア利益 ÷ 投下資本
 ※4 2030年度以降の数値は新リース会計適用後。有利子負債に現時点の想定リース負債額 約350億円を加算
 ※5 ホルムズ海峡往来が2026年6月中に再開され約2か月で概ね従来の水準に回復する前提
 ※6 本計画終了時迄に改めて設定

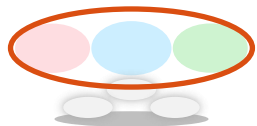
※7 当社グループ定めによる重大な事故（船舶、ビルおよび情報システム）
 ※8 2025年度は第3四半期末時点実績
 ※9 飯野海運単体数値
 ※10 株式会社タナベコンサルティンググループのエンゲージメントサーベイを活用



04

重点戦略





重点戦略の概要：「変革」を促す3つの戦略



飯野海運株式会社

IINO KAIUN KAISHA, LTD.

財務資本戦略



規律あるBSマネジメント

株主還元の強化

政策保有株式の縮減

- 保有不動産の価値を考慮した積極的な財務レバレッジの活用と財務健全性確保の両立
- 安定性・予見性・機動性を備えた株主還元の実現
- 資本効率向上に資する政策保有株式の縮減

事業戦略



成長に導く経営資源配分

注力事業への積極投資による船隊拡充と事業規模の拡大

稼ぐ力の底上げ

営業力とコストマネジメントの強化による既存事業の磨きこみ

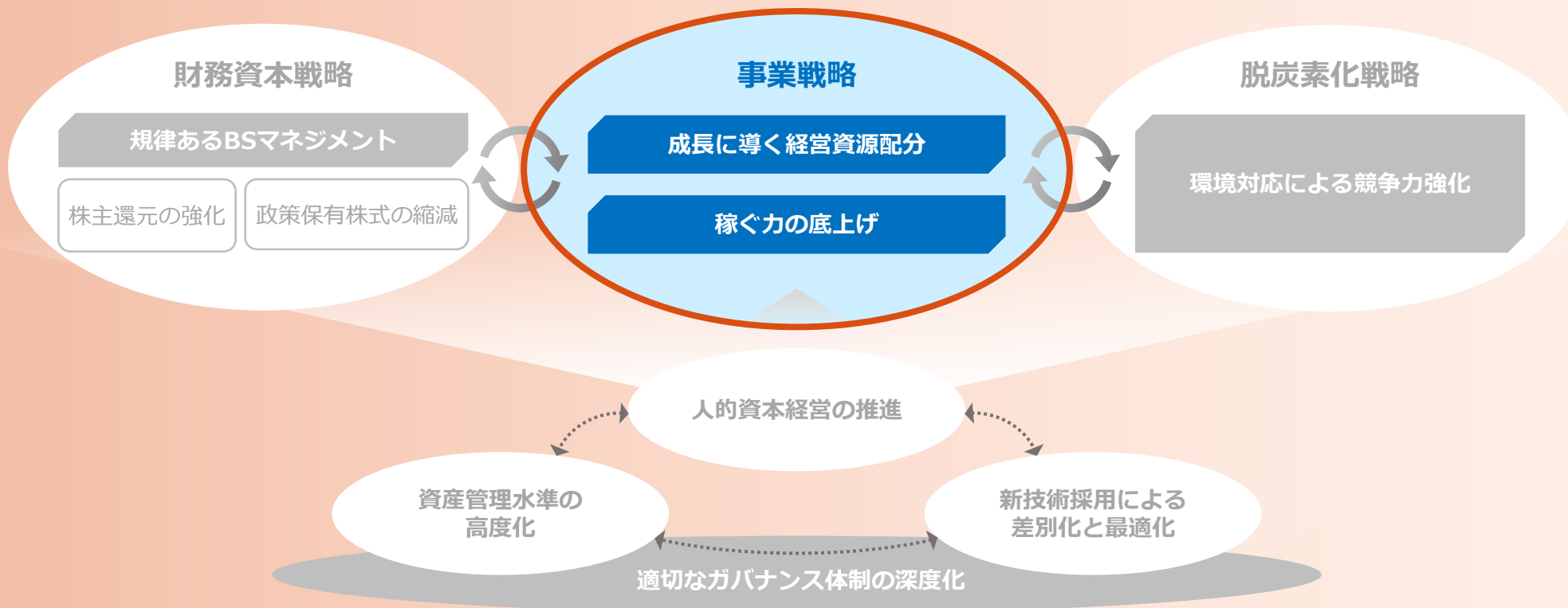
脱炭素化戦略



環境対応による競争力強化

- 2050年ネットゼロ目標を達成するロードマップの策定
- 次世代燃料船への投資促進

重点戦略 事業戦略



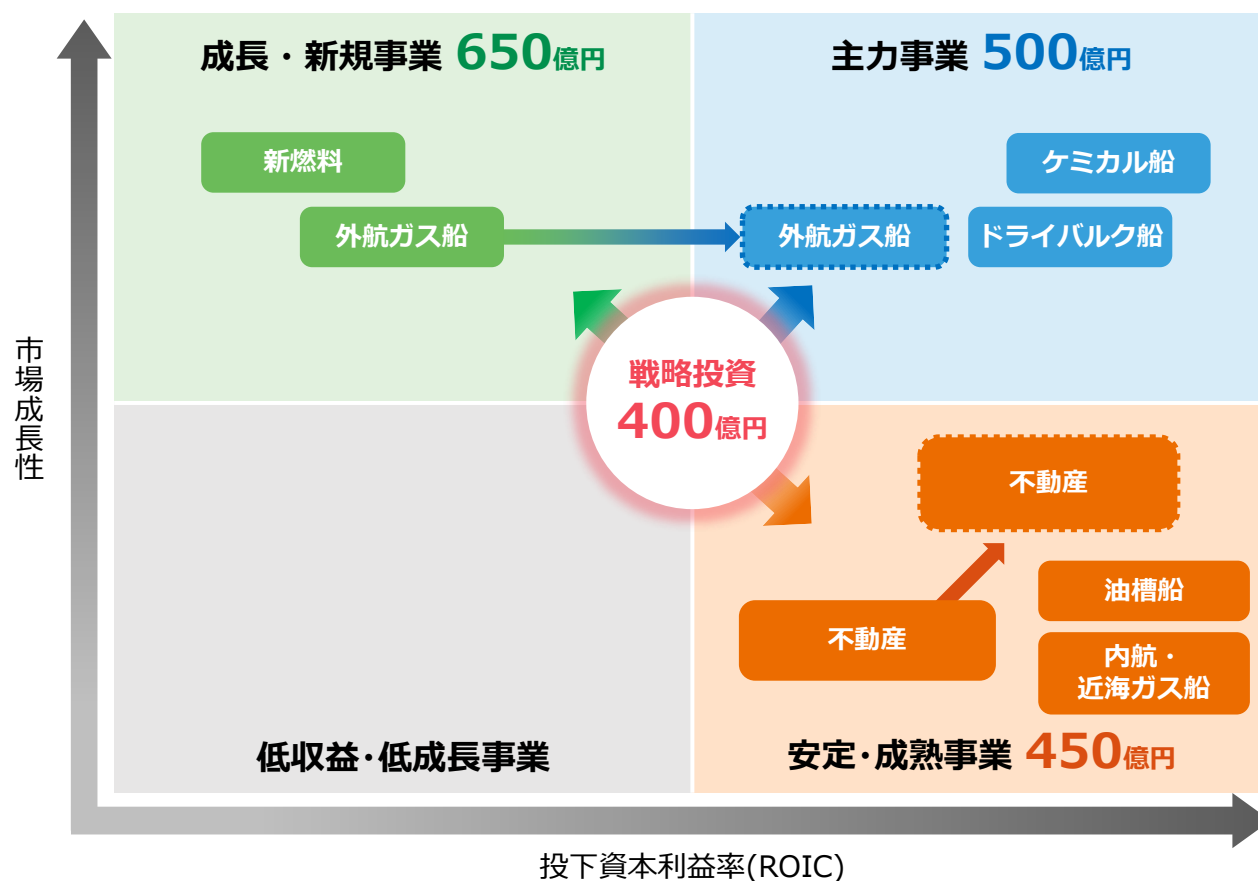


成長に導く経営資源配分：事業ポートフォリオ経営の深化



飯野海運株式会社
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

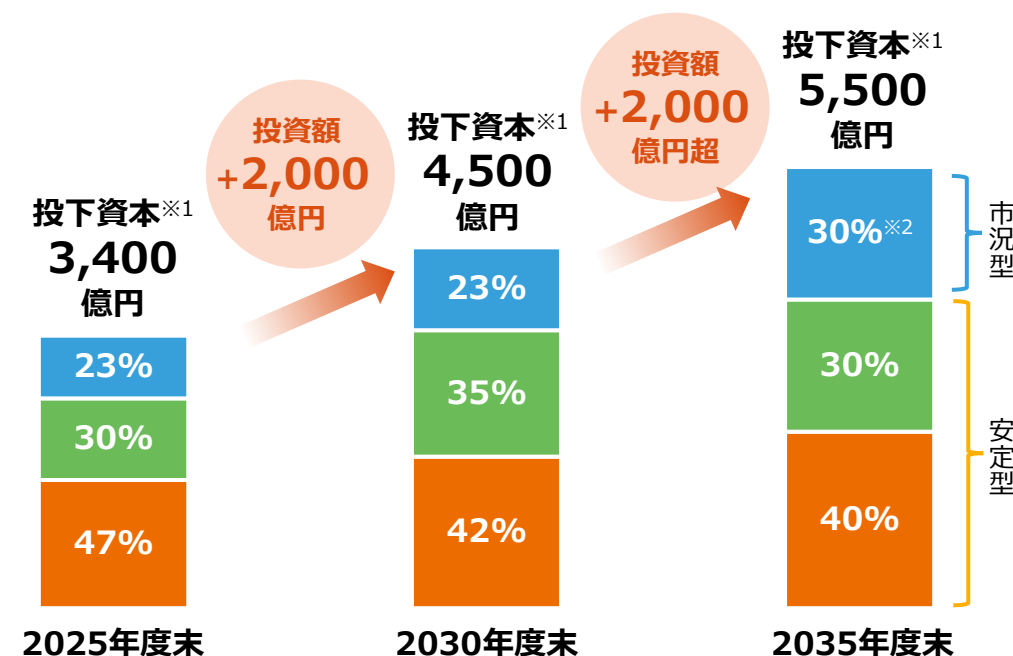
- ・ 前中期経営計画から投資額を倍増：2,000億円
- ・ 成長・新規事業および主力事業への投資に転換する「リバランス」
- ・ 戦略投資により新規事業や既存事業の周辺領域に参入し収益基盤を拡充



事業ポートフォリオ構成推移

- ・ 主力事業の拡大・差別化でアップサイドを狙い資本効率と収益性を向上しつつ、一定の安定資産を積み上げ

■ 主力事業 ■ 成長・新規事業 ■ 安定・成熟事業

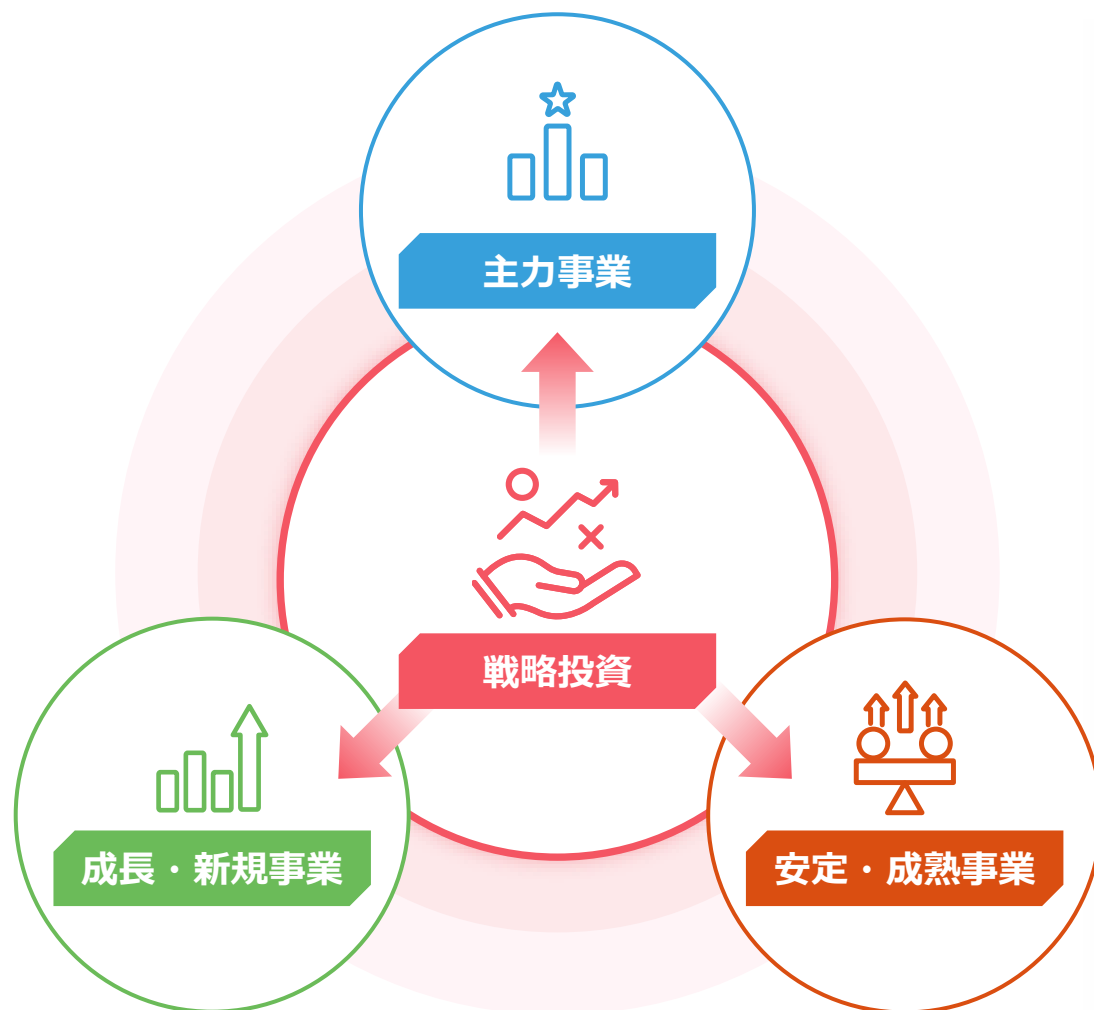


※1 投下資本は新リース会計適用数値へ調整済、記載の%は25年度末の事業区分の分類を35年度まで反映する前提

※2 船舶の発注から竣工までの長期化により一部船舶は31年以降の竣工を想定



- 既存の強みを磨きつつ、新たな成長機会を創出していくための施策



戦略投資

アライアンス等での
既存事業の拡張

事業領域拡大による
シナジー効果創出

主力事業

運航船隊の拡充

基幹航路の拡大

グローバル体制の
強化

成長・新規事業

脱炭素・新燃料需要の取り込み

安定・成熟事業

事業基盤の維持強化

管理コストの最適化



- 各事業の役割に応じた勝ち筋を示し、投資配分に対するリターン創出の考え方と具体策を整理



戦略投資

既存事業の強化（深化）と新たな収益基盤の育成（探索）

■ 戦略投資の位置づけ

既存事業の競争力を高める「深化」と、中長期ビジョンに向けた新たな収益基盤を育成する「探索」を両立し、事業の質的転換と将来の収益基盤の拡充を図るための戦略的投資の枠組み

■ 事業価値創出への道筋

- 既存事業で培った顧客基盤を軸に、物流の周辺領域への関与を通じて事業範囲を拡大
- バリューチェーン内への投資に関与することで輸送とのシナジーを創出し、運賃市況に依存しない収益と新規商流の確保で市況耐性を向上

■ 施策

2030／35年に向けた短中期施策

- 自社に不足する機能をM&Aやアライアンスも活用し既存事業の拡充と競争力を強化（アセットタイプの拡張、運航エリア拡大等）
- 既存海運・不動産の競争力強化や構造転換につながる投資（例：船舶管理高度化、運航効率化、イノベーション新技術活用等）

2050年に向けた長期施策

- 輸送と周辺領域をつなぎシナジー効果により収益力の強化
- エネルギーや物流の上流・下流領域への投資（例：エネルギー生産設備、港湾、タンクターミナル、物流倉庫等）
- 将来の事業化・ポートフォリオ組み入れを見据えて関与



成長・新規事業

外航ガス船（成長ドライバー）

■ 事業価値創出への道筋

中長期契約を軸とした市況耐性と安定収益を確保し、脱炭素・新燃料需要に関連する長期的な成長機会を取り込み、2030年以降の主力事業へ飛躍

■ 施策

- 大型LPG船・エタン船を中核に契約の多様化を図り、収益を最大化
- 中小型ガス船も活用し、船型・エリア特性を活かした複合営業により、顧客接点を拡張
- 新燃料・次世代貨物（アンモニア・液化CO2等）へ段階的に参入し、協業を通じて将来の収益基盤を育成
- 高品質管理の更なる強化により、案件獲得力と新技術への対応力を強化



- 各事業の役割に応じた勝ち筋を示し、投資配分に対するリターン創出の考え方と具体策を整理

主力事業

ケミカル船（海運業の収益の柱）

■ 事業価値創出への道筋

グローバルな営業力と強固な顧客基盤・市場プレゼンスを武器に、差別化戦略による新規航路の開拓を通じ、市況変動下でも安定的に利益を確保しつつ、収益の最大化を図る

■ 施策

- 2030年以降の競争優位確立を見据え、本計画期間に環境対応を進めたステンレス船隊を順次整備
- 既存の輸送契約を基盤に、新規航路の開拓による収益拡大
- 事業環境の変化に即応可能な組織体制とグローバル人材の確保・育成
- 世界水域での配船を支える船舶管理体制の競争力強化

ドライバルク船（キャッシュ創出・市況耐性）

■ 事業価値創出への道筋

柔軟な営業力と運航対応力を強みに、市況の変動局面でもキャッシュ創出力を安定的に維持する基盤事業として位置づける

■ 施策

- 専用船・中長期契約を基軸とし、貨物・航路・船型・船腹調達の多様化による市況耐性の向上
- 海外展開の強化を行い、多様な貨物・配船に柔軟に対応し、安定的な収益を確保



安定・成熟事業

油槽船（海運業損益の下支え・安全管理の基盤）

■ 事業価値創出への道筋

本邦油社向け長期契約を基盤とした安全・安定運航を徹底し、環境対応価値と高稼働を強みに、安定収益による海運業損益の下支えと事業基盤の拡充を両立する

■ 施策

- 運航管理品質の徹底による、安全・安定運航の継続的な提供
- 新燃料・環境対応技術の研究と実装による付加価値創出
- 市場環境の変化を捉えた輸送需要への対応力強化

内航・近海ガス船（安定キャッシュの維持）

■ 事業価値創出への道筋

運航・船舶管理の効率化と適切な運賃転嫁により安定的なキャッシュを確保しつつ、将来の輸送貨物の変化や役割転換にも対応可能な事業基盤を維持する

■ 施策

- 荷主との継続的な対話による運賃の適正化と船隊更新の実行
- 船員確保施策の深度化と運航管理のデジタル化による効率化推進



- 各事業の役割に応じた勝ち筋を示し、投資配分に対するリターン創出の考え方と具体策を整理



安定・成熟事業

不動産成長戦略（新たな価値創造）

■ 事業価値創出への道筋

資本効率の向上と不動産業全体の収益力強化に向けて、外部パートナーとの協働を柔軟に活用しながら、国内外の不動産開発・投資機会を選別的に取り込み、当社の経験が相対的に限定される領域については外部知見を補完的に活用しつつ、バリューアップとキャピタルゲインを実現

■ 施策

- 既存海外開発案件の売却を通じて利益を取り込みつつ、知見を蓄積し今後の案件展開に活用
- 老朽化物件の再開発・売却・入替を通じた資産回転によるキャピタルゲインで資本効率を向上
- 私募ファンド等へのエクイティ投資を通じ、開発・売買のケイパビリティを段階的に拡充し、物件のバリューアップと投資パイプラインを拡大

※不動産開発・投資の具体的な成長戦略については、
本計画期間中のできるだけ早い段階で基本方針を策定・開示する

オフィスビル賃貸（長期安定キャッシュの創出）

■ 事業価値創出への道筋

好立地・高グレードのオフィスビルを中核に、NOIを積み上げ、安定収益の確保と物件価値の向上を通じて、グループ全体の成長投資を支える収益基盤を確立する

■ 施策

- リーシングを強化し、市況を反映した賃料改定と高稼働率の維持
- 徹底した費用対効果管理による管理運営コストの最適化
- 物件ごとの将来性・戦略合理性を踏まえた運営・保有方針の見直し(中長期保有・入替の判断を含む)

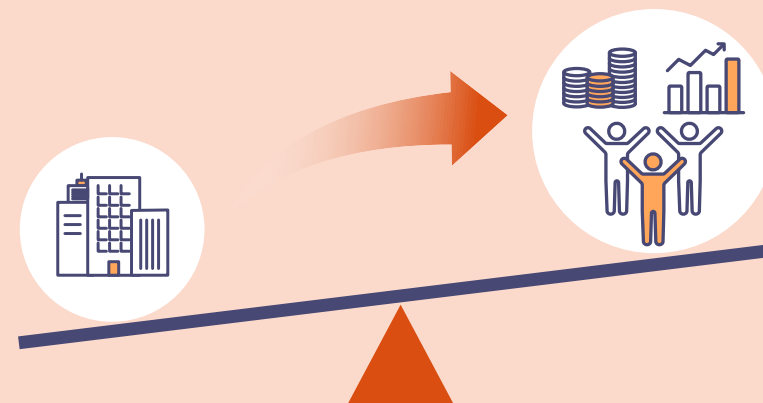
新中期経営計画における保有不動産価値の転換

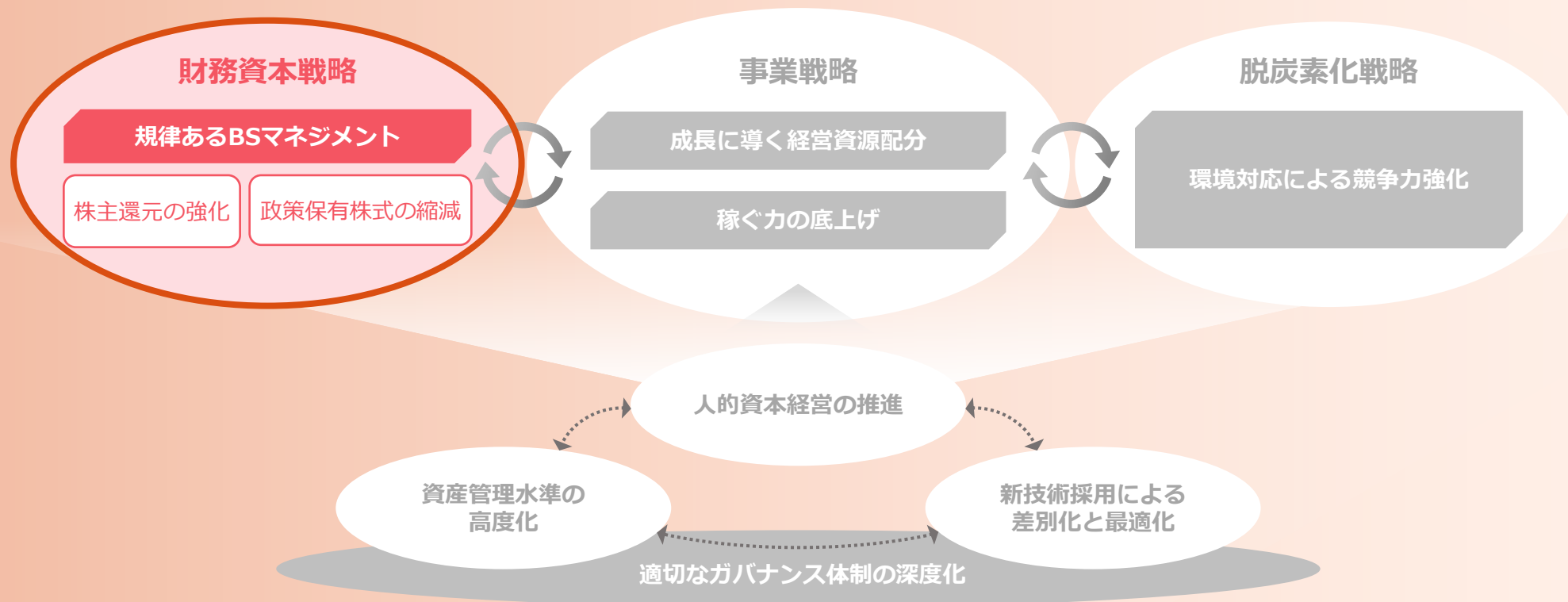
■ 財務戦略・信用力への転換

- 財務健全性を確保しつつ、不動産の資産価値を考慮した財務レバレッジを積極的に活用し、海運・不動産業の既存事業の強化や、不動産業における成長機会の創出、戦略投資に活用
- 格付け機関からの財務評価の向上や資金調達面での信用力確保

■ 株主還元の安定性への転換

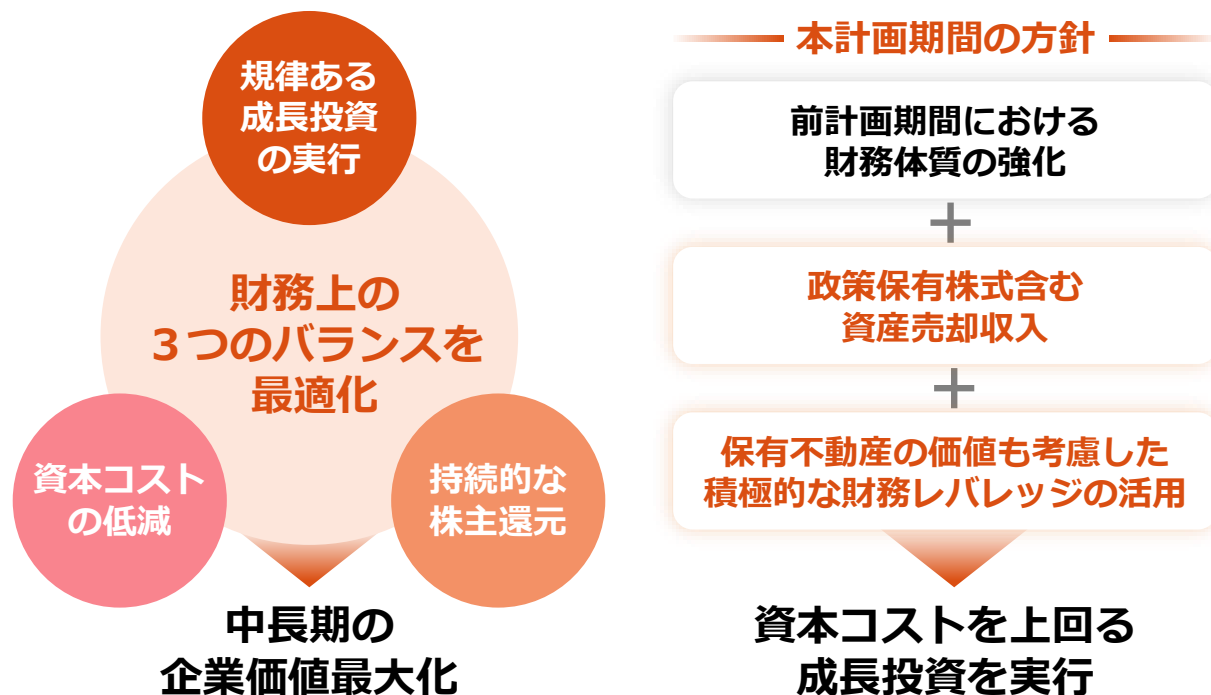
持続的な株主還元方針のもと、中長期での安定性と予見可能性を重視し、不動産を含む安定資産がもたらす収益を下限配当の源泉として活用



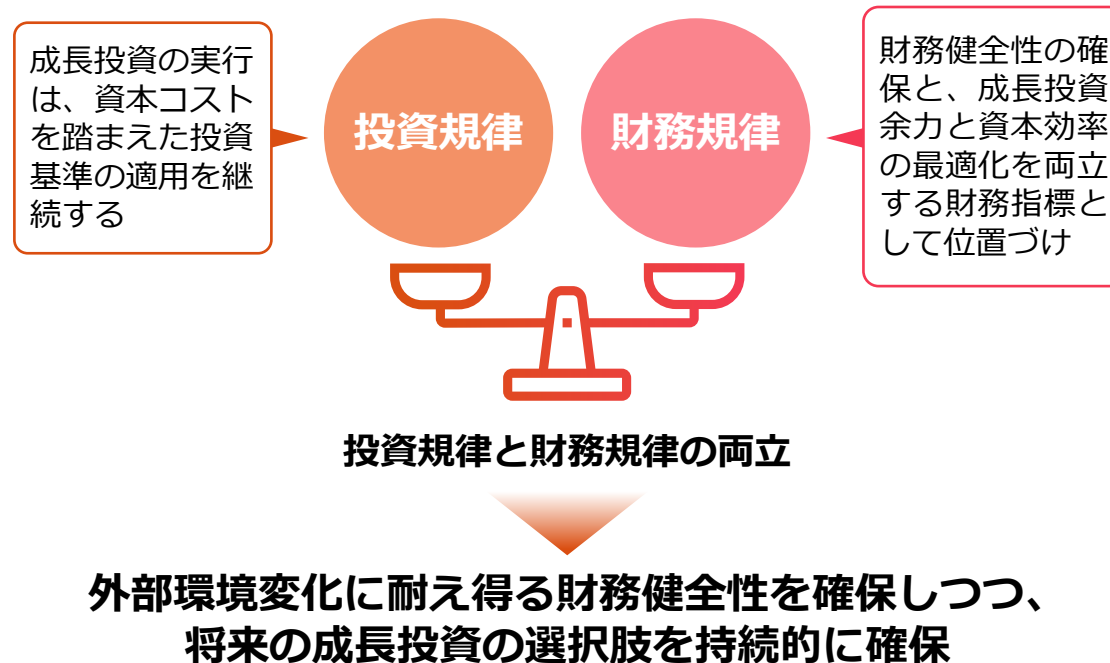




基本的な考え方



積極投資を支える財務規律



財務資本戦略方針に応じた財務指標の設定

	財務指標	説明	2025年度	2030年度
前計画	財務健全性 D/E レシオ	・ 事業環境や戦略に応じた最適資本構成	計画 最大1.5倍 実績 0.9倍	最大2.0倍



	財務指標	説明	2030年度
本計画	財務規律 D/E レシオ (リース負債含む)	・ 財務健全性の確保 ・ 成長投資余力および資本効率の最適化 ・ 保有不動産の価値も考慮	1.3～1.8倍 を目安に管理

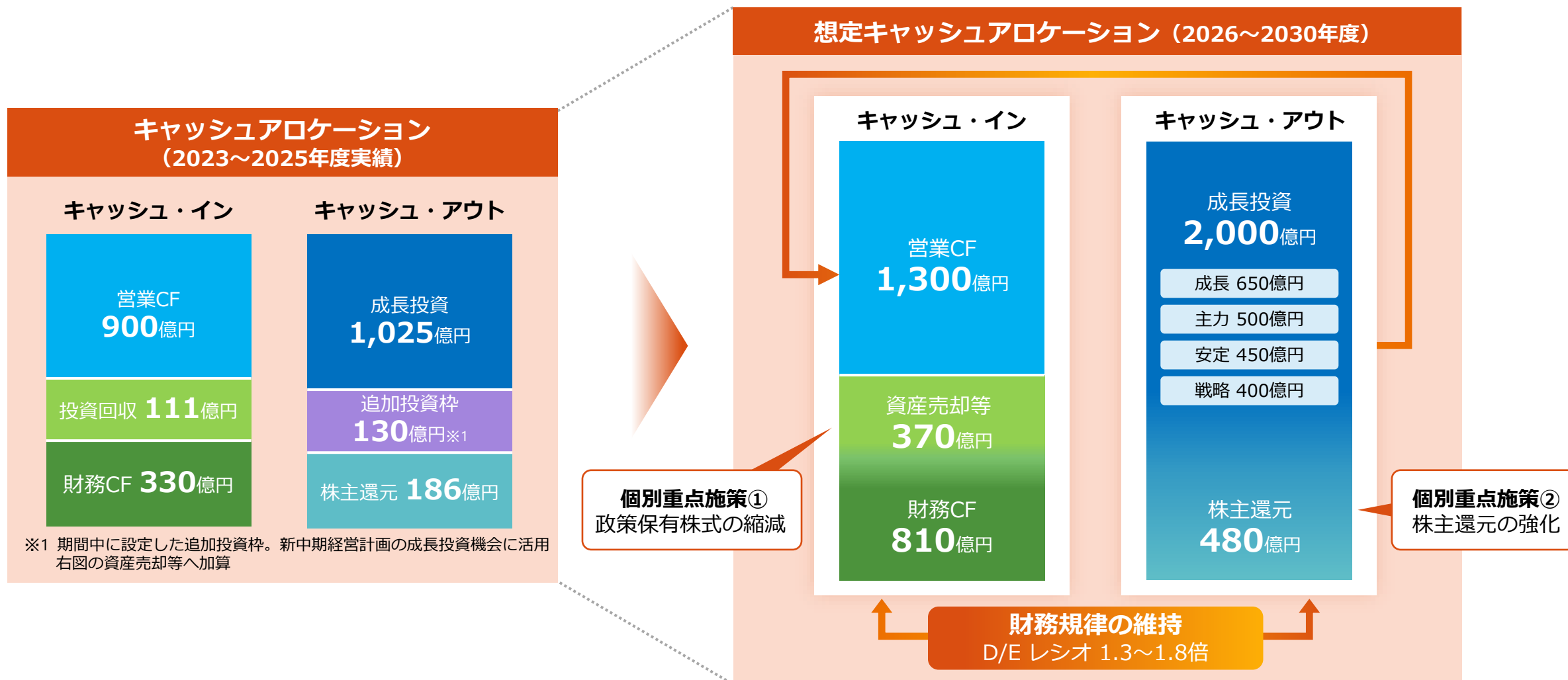


キャッシュアロケーションの全体像



飯野海運株式会社
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

- 事業戦略により創出したキャッシュと資産売却収入を、成長投資、財務規律の維持、株主還元の観点から配分



※事業環境や中期経営計画の進捗に応じて適宜見直し



個別重点施策①：政策保有株式縮減のロードマップ



飯野海運株式会社
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

政策保有株式の 縮減方針

- 資本効率の向上および成長投資・株主還元原資の確保のため、以下3つの縮減方針を制定
- 保有意義を検証の上で、株式保有先企業と十分な対話を行い、段階的に売却を進める

対象

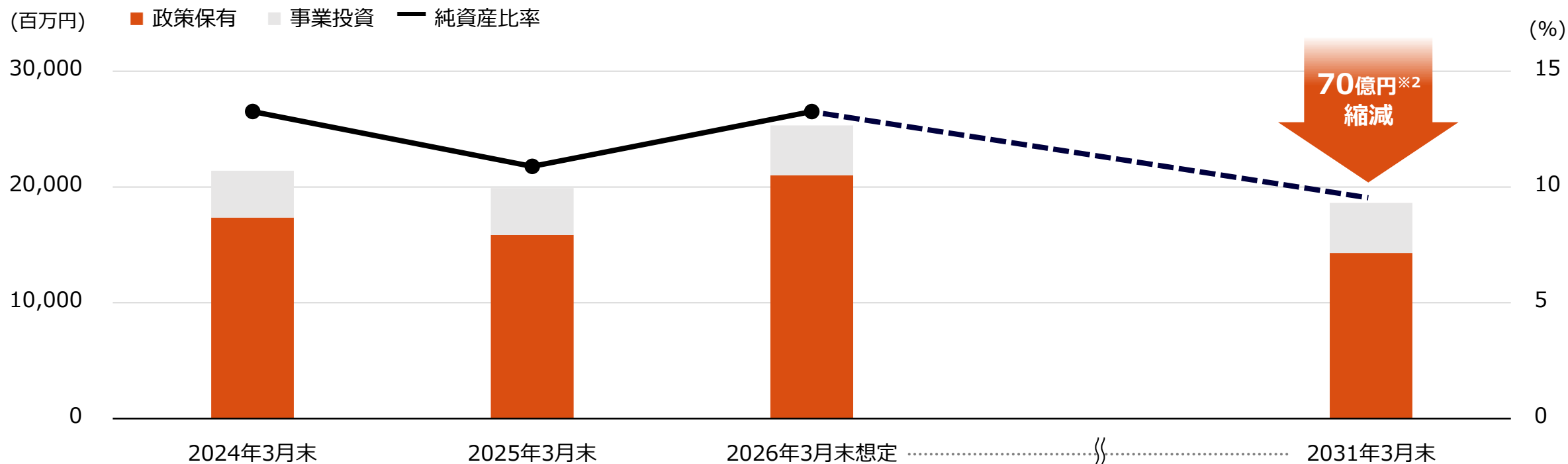
事業投資を除く其他有価証券

期間

2030年度までに

目標

連結純資産比率※1 10%未満



※1 開示上、其他有価証券に計上される事業投資株式は対象から除外

※2 縮減金額は一定の株価前提に基づく試算であり、実際の売却額は株価や売却時期等により変動



個別重点施策②：株主還元の強化



飯野海運株式会社
IINO KAIUN KAISHA, LTD.

- 株主還元策に下限配当の導入および自己株式取得を追加し、より安定的かつ柔軟な枠組みへ進化させる

株主還元の基本的な考え方

成長投資により創出される利益・キャッシュを原資に、将来の投資余力と財務健全性を勘案しつつ、安定性・予見性・機動性を備えた株主還元の実現を目指す

配当性向 40%

海運業における市況上振れ局面で収益が増加すれば、利益に連動した配当で適切に還元

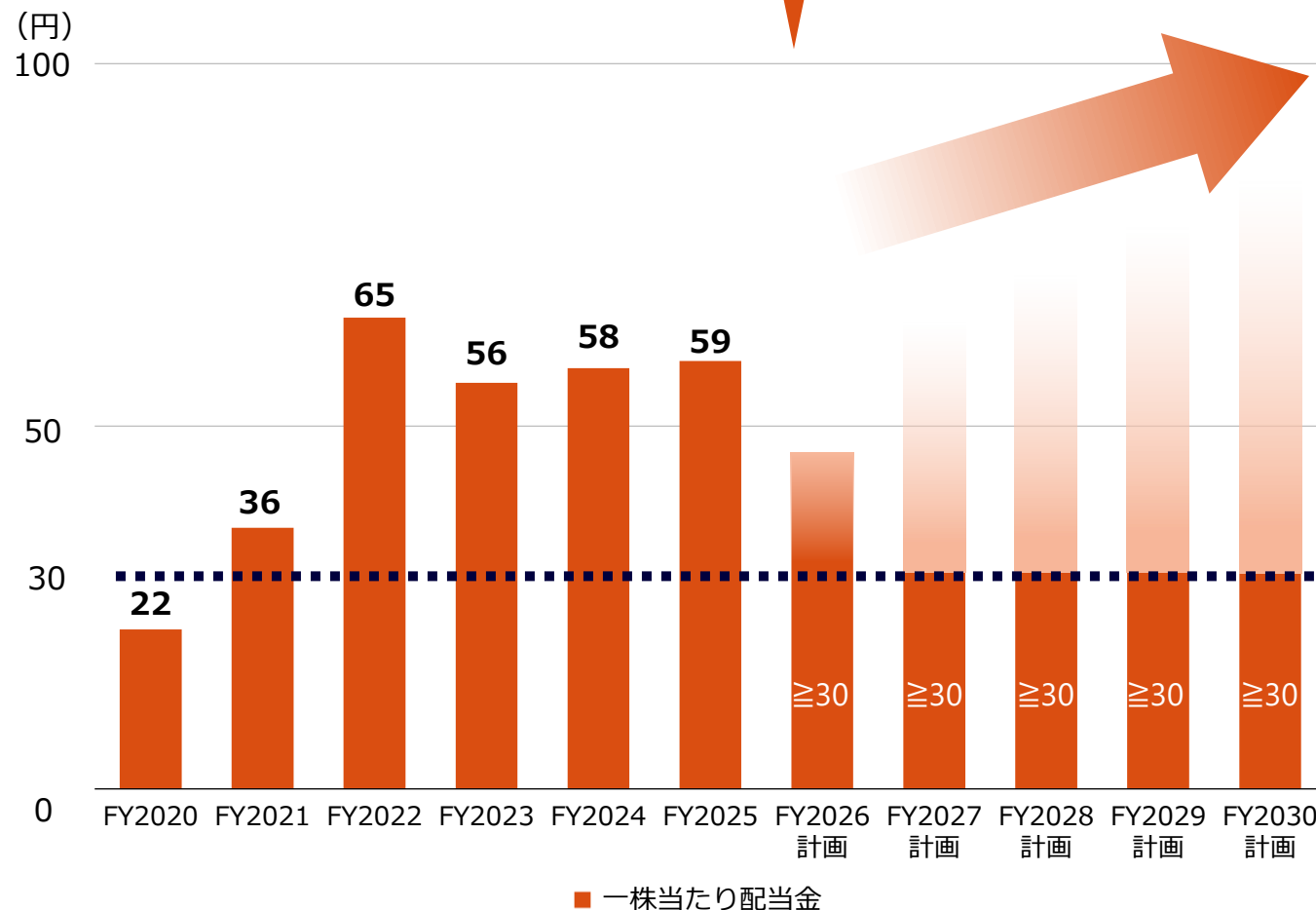
下限配当（一株当たり） 30円

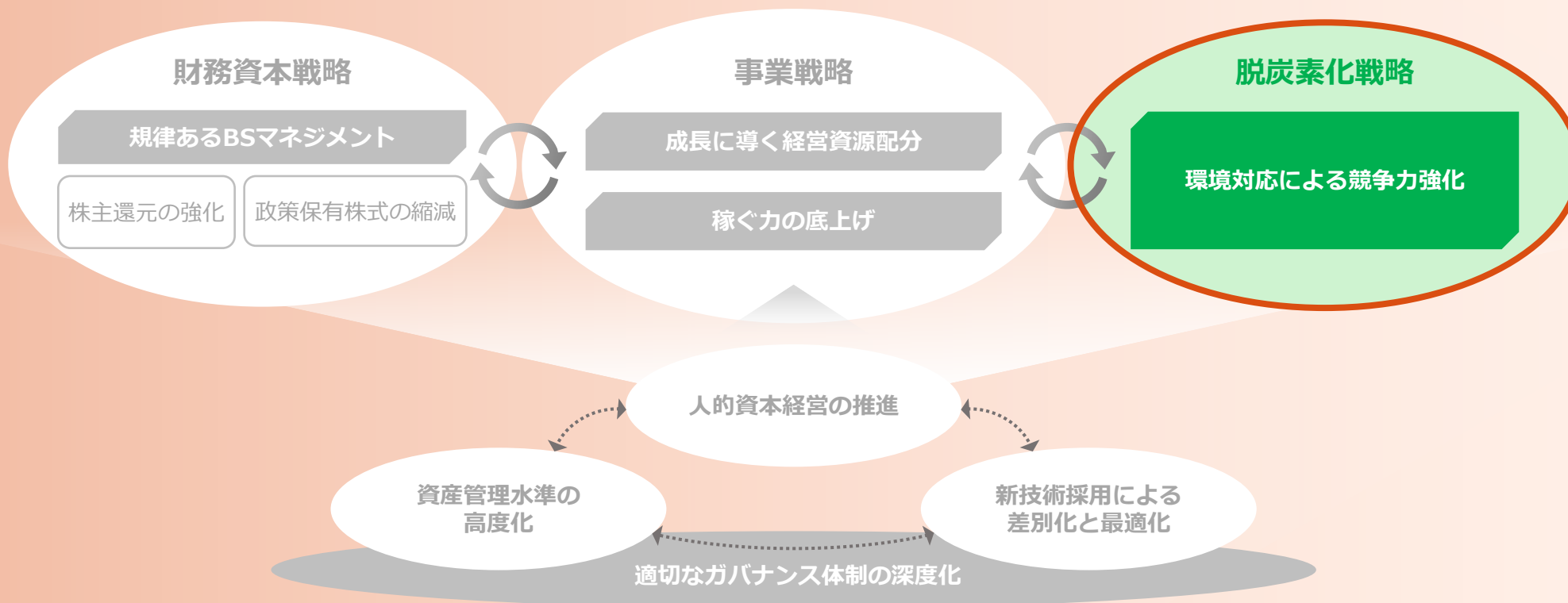
不動産業を核とした安定・成熟事業からもたらされる長期安定的な利益に裏付けされた下限配当を設定し、配当の安定性と予見性を高める

自己株式の取得

自己株式取得は、財務規律を踏まえた自己資本コントロール手段と位置づけ、収益状況等に応じ機動的に実施する

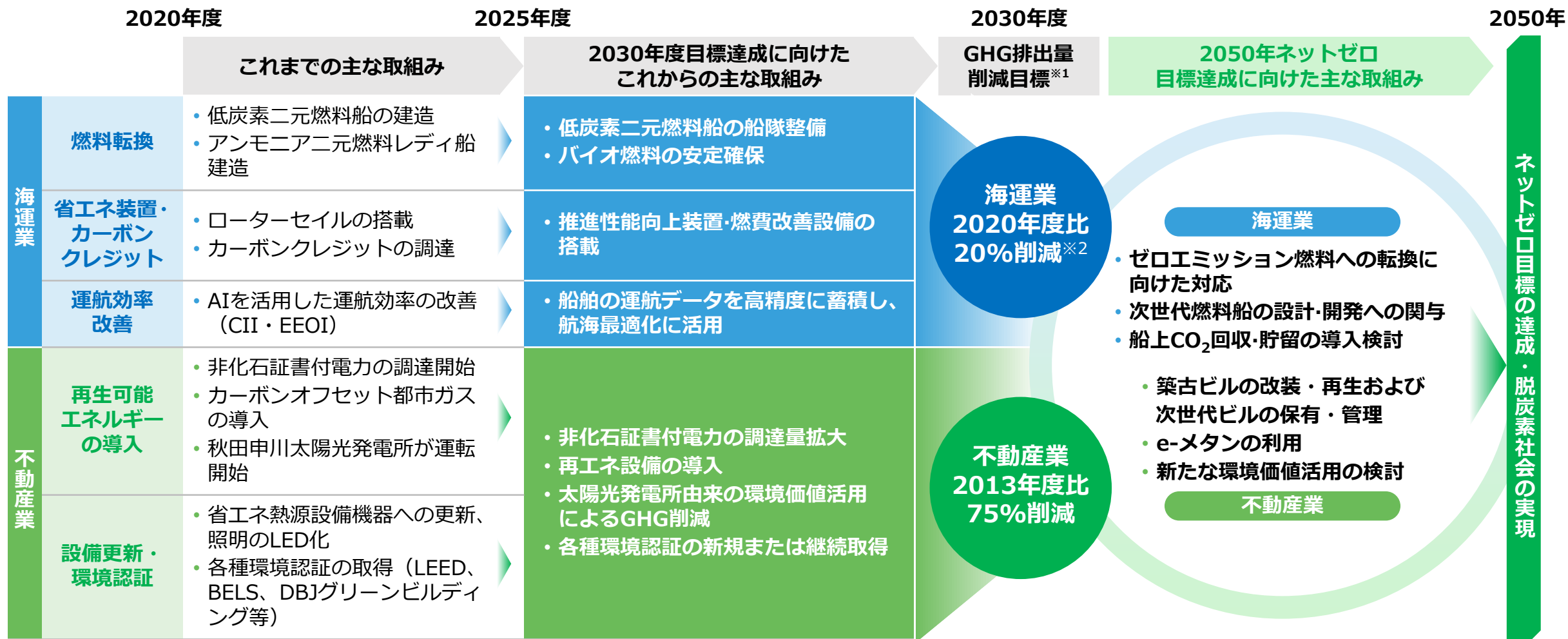
機動的に自己株取得を実施







- 前中期経営計画のGHG排出削減目標を維持し、2030年度目標達成に向けた取組みを加速



※1 2030年度削減目標は、Scope 1およびScope 2を対象とし、海運業は原単位（輸送トンマイル）ベース、不動産業は総量ベース。2050年目標はScope 3も含む

※2 IMOにおけるGHG排出削減に関する中期対策の採択が延期され、今後のGHG規制の見通しが極めて不透明な状況にあることから、本計画では2030年度のGHG総量削減目標は設定せず、原単位目標を維持



基本方針

(次世代燃料船への投資)

自主運航船(Scope 1)

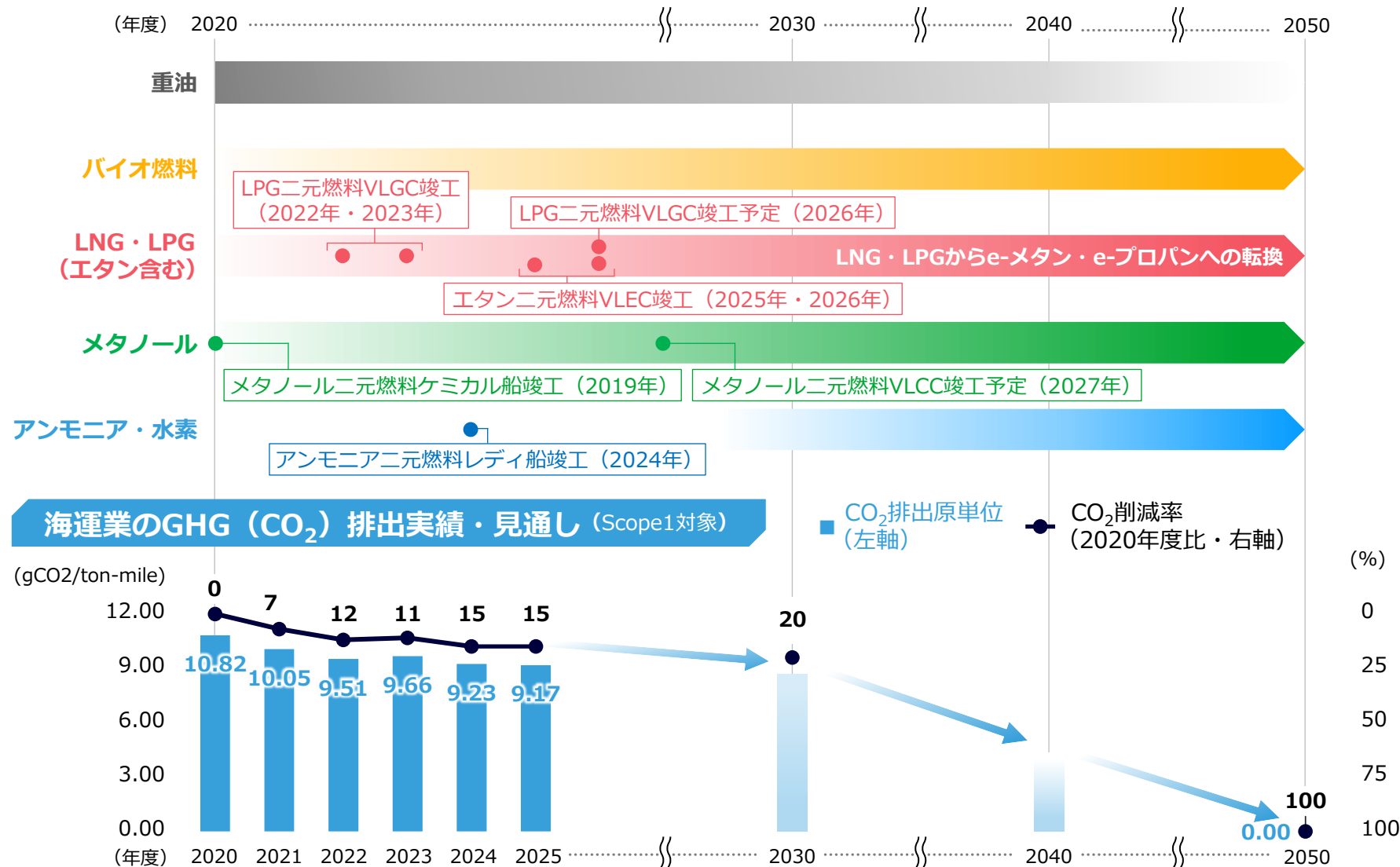
- 次世代燃料船への投資・設計・開発への関与と並行してバイオ燃料を導入し、中長期のGHG削減に取り組む

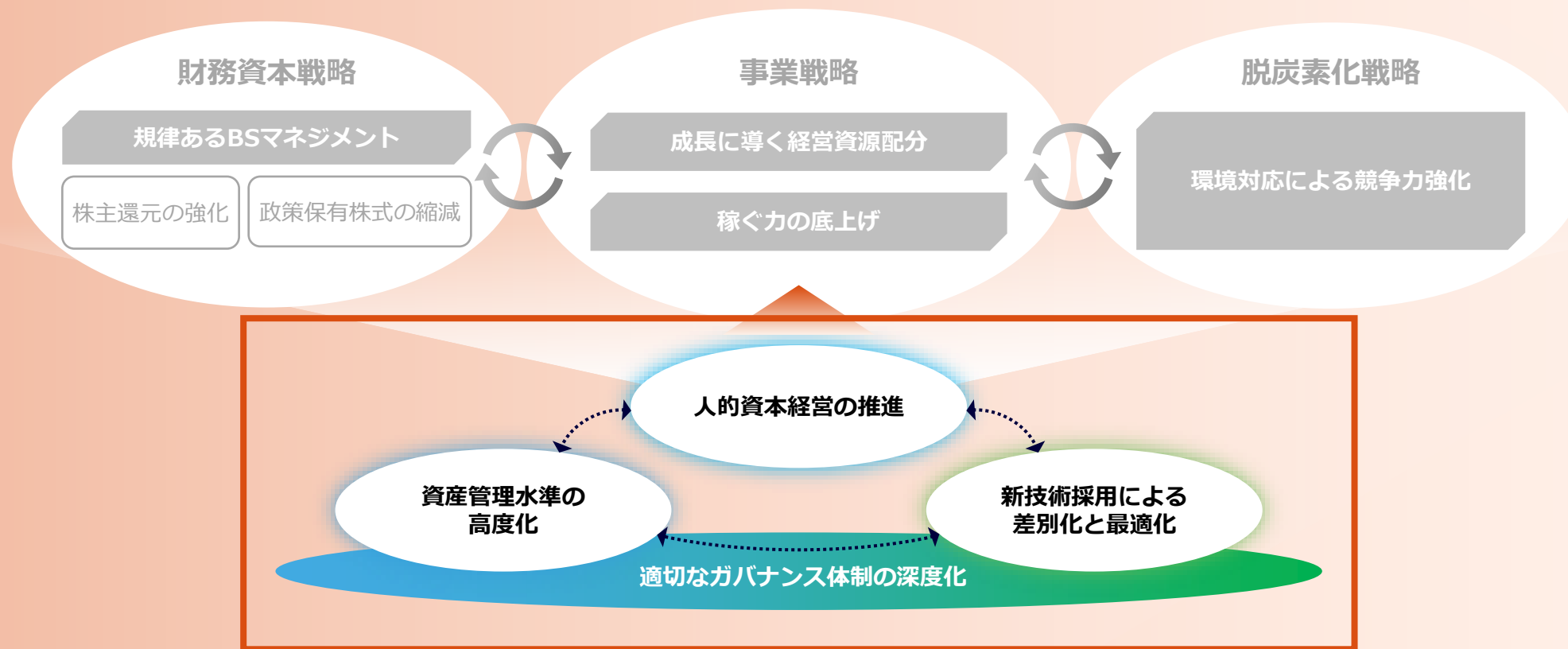
定期貸船(Scope 3)

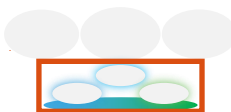
- CIIによりGHG排出を管理
- 将来のゼロエミッション燃料船への投資を見据え、管理運用のノウハウを蓄積

※1 表中の代表的な燃料以外のGHG削減に資する燃料転換も検討
※2 2020・2023・2024の各年度は第三者検証済の数値
※3 2025年度は第3四半期末時点の数値

燃料転換シナリオ※1 (Scope1、Scope3対象)



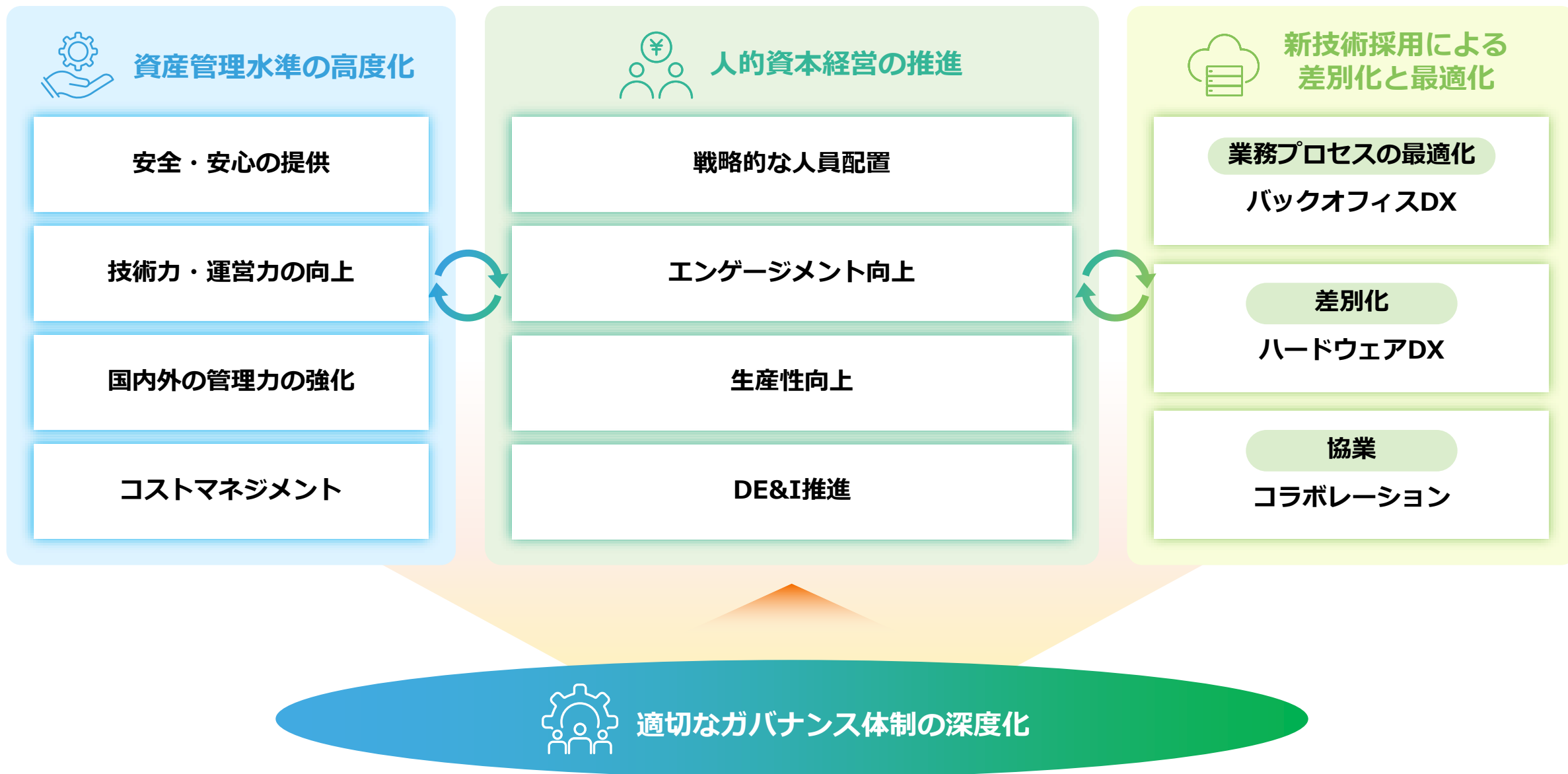




事業基盤戦略の概要：重点戦略の達成を支えるための土台となる施策



飯野海運株式会社
IINO KAIUN KAISHA, LTD.





人的資本経営の推進



飯野海運株式会社

IINO KAIUN KAISHA, LTD.

- 事業戦略と連動した組織・人材のありたい姿を明確化し、人的資本経営の考え方および枠組みを整理
- これらの取組みを通じて、事業環境の変化に対応した組織・人材の変革を進め、人的資本の強化と中長期的な成長基盤の構築を図る

人材・組織面の重点課題

重点課題 01

全体最適の視点で意思決定を担える
価値創造人材・専門人材の創出

重点課題 02

役割・貢献に基づく
メリハリのある人事制度

重点課題 03

DX・組織最適化による
生産性向上や人員の余力創出

重点課題 04

成長・収益分野を見据えた
人材配置・経験設計

人材戦略

人材戦略テーマ



成長事業への 人的資本配分

事業戦略に基づく
人員配置・人材PF最適化



「攻め」の稼ぐ力の創出 (将来の利益創出の観点)

多様な価値創造人材
輩出による利益創出



「守り」の稼ぐ力の創出 (コストセーブの観点)

DX・組織最適化による
生産性向上

事業戦略

成長事業に導く
経営資源配分

稼ぐ力の
底上げ

事業戦略実現のための ありたき姿

ありたい
組織像

ポートフォリオ経営を
持続的に支えられる組織

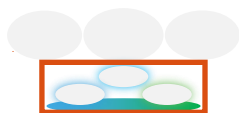
ありたい人材像 (当社の価値創造人材)

全体最適を
見据えた
俯瞰力

多様な
専門性

価値創造を
前に進める
実行力

IINO VISIONの実現



人材戦略

人材戦略 テーマ



成長事業への
人的資本配分



「攻め」の稼ぐ力の創出
(将来の利益創出の観点)



「守り」の稼ぐ力の創出
(コストセーブの観点)

人材戦略 01

経営戦略に基づく組織最適化・人員配置

2027
年度内

価値創造人材輩出のための人事制度設計・
運用開始

※定量的KPIは制度運用後に策定予定

人材戦略 03

業務効率化による生産性向上

2030
年度迄

前年度比で業務効率を改善した部門の割合100%

※飯野海運単体数値

人材戦略 02

抜本的な人事制度改革・社員の個の活性化による
エンゲージメント向上

2025
年度

総合スコアB
(66.8点)

2030
年度

総合スコアA
(70点以上)

※株式会社タナベコンサルティンググループのエンゲージメントサーベイを活用
※総合スコアAは上位から一番目のスコア
※飯野海運単体（海陸社員）数値

人材戦略 04

DE&I推進による多様な価値創造人材の創出

海上籍社員の
営業部配属

2025
年度

陸上勤務員のうち
6%

2030
年度

10%以上

育児休業取得率※

100%

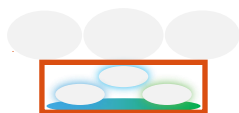
100%

総合職（管理職候補）に
占める女性比率※

18.4%

3%以上増

※飯野海運単体の陸上職数値



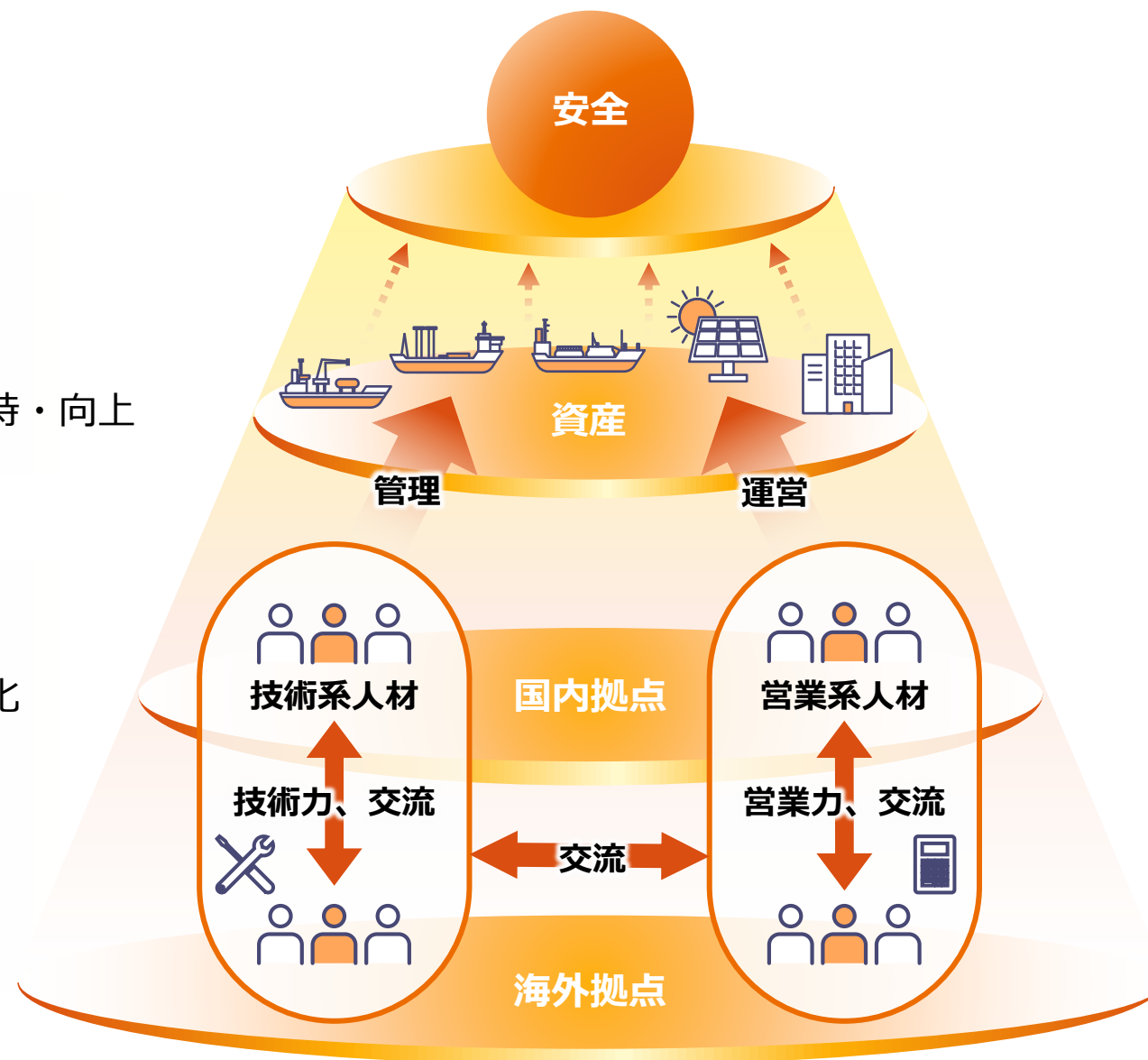
- 「安全・安心」と「稼ぐ力」を両立する資産管理

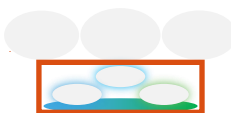
対応項目

- グループ内人材とグローバル拠点の戦略的活用
- インフレ下でも収益性を確保するコスト管理体制
- 新規制・技術等に即応できる情報収集力・検証能力の維持・向上

具体的施策

- 営業系・技術系・国籍を越えた人材交流の推進による、グループ人的リソース内での相乗的シナジー効果の最大化
- 日本を含むグローバル拠点の各地域特性に着目したグループ内最適分業による業務効率化と強みの活用
- 計画的保全・管理の見える化によるコスト統制
- 資産種別に応じた社内外管理リソースの最適選択





- 外部連携で新技術を取り込み差別化。データとAIで業務を最適化し、迅速な意思決定と競争力強化を実現

業務プロセスの最適化

データとAIの利活用
による生産性向上と
意思決定の迅速化

差別化

船舶・不動産の安全・
効率運営に資するハード
ウェア、システム整備

協業

スタートアップを含む
新技術者との戦略的協業

前
中
期
経
営
計
画
期
間

新
中
期
経
営
計
画
期
間

DX推進

データに基づく意思決定（デジタル推進）

データを用いた意思決定が可能となるデジタル環境を構築

- 外部データやAIを融合したデータ活用による業務効率化
- 船陸間コミュニケーションの連携強化
- 船舶管理情報の一元化
- 情報通信技術の強化
- 船上業務のデジタル化

デジタル基盤整備

DX推進するために必要な基盤整備を継続

- 基幹システム刷新
- データ活用基盤構築
- サイバーセキュリティ強化
- デジタル人材育成
- DX推進力強化
- 働き方改革

デジタル

業務プロセスの最適化（バックオフィスDX）

データとAIの利活用による生産性向上と意思決定の迅速化

- データドリブン経営の実現
- データの統合と可視化
- 経営管理の高度化と迅速化
- AI駆動型オペレーションの構築

差別化（ハードウェアDX）

船舶・不動産の安全・効率運営に資する
ハードウェア、システム整備

- 安全運航への対応強化
(船舶リアルタイム監視・船陸間の連携強化と運用の最適化・船員教育の強化・デジタル化)
- 運航効率の向上
- ビル管理の高度化（スマートビル化）

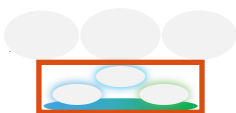
協業（コラボレーション）

スタートアップを含む新技術者との戦略的協業

- スタートアップを含む有用技術を持った第三者との協業が戦略的かつ迅速にできる体制の整備
- 機動力のある新技術を戦略的に取り入れることで顧客価値の最大化を追求

ハードウェア
×
コラボ
レーション

新技術採用による差別化と業務プロセスの最適化



企業価値向上に資するコーポレートガバナンス



意思決定・監督機関
としての
取締役会の強化
および制度設計



企業価値向上と
連動した
取締役の報酬制度



次世代層の
育成強化による
事業継続性確保



政策保有株式の縮減



買収への
対応方針検討

その他のガバナンス

開示と対外コミュニケーションの充実



開示資料やステークホル
ダーとの対話を充実させ
透明化を推進

リスク管理の高度化



全社リスクの可視化と
リスク管理体制の強化

コンプライアンスの徹底

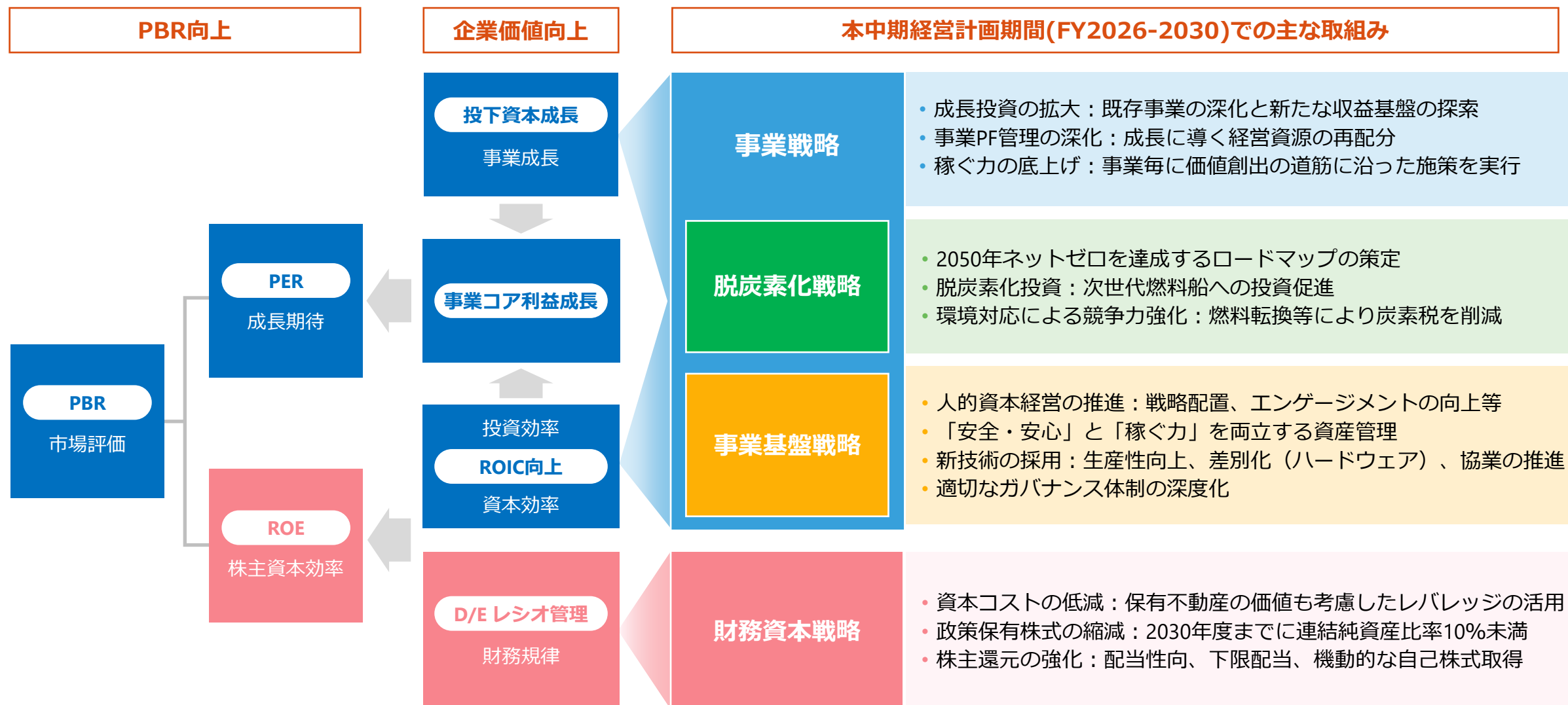


法令順守、不正腐敗防止、
労務職場環境の適正管理



06 | 価値創造ドライバー

- 本計画の推進により、持続的な事業コア利益の成長と資本効率の向上を通じて企業価値を高め、PBRの向上を図る





07

補足資料

当社事業に関する用語については、当社ホームページに掲載の[用語集](#)を参照



		「Be Unique and Innovative. : -創立125周年(2024年)に向けて-」			「Be Unique and Innovative. : -The Next Stage-2030年に向けて-」			「The Adventure to Our Sustainable Future」		
		2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度※1 実績	2023年度※2 実績	2024年度 実績	2025年度 実績
売上高（百万円）		81,334	84,843	89,179	88,916	104,100	141,324	137,950	141,866	127,295
営業利益（百万円）		5,651	4,782	3,976	6,831	7,524	20,017	19,063	17,100	13,439
海運業	外航海運業	1,713	583	651	2,463	2,860	15,622	15,139	13,184	8,786
	内航・近海海運業	700	926	570	505	513	594	407	454	303
不動産業		3,238	3,273	2,755	3,863	4,150	3,801	3,516	3,462	4,350
経常利益（百万円）		4,631	4,701	3,455	6,810	9,431	20,858	21,800	17,368	16,885
当期純利益（百万円）		4,243	4,685	3,788	7,655	12,526	23,378	19,745	18,367	15,391
総資産（百万円）		210,237	222,435	231,088	245,611	247,130	265,453	293,228	306,431	346,684
有利子負債（百万円）※3		115,112	117,970	126,327	131,744	120,928	114,684	118,764	120,650	141,720
自己資本（百万円）		69,124	72,928	73,285	79,730	91,310	110,560	132,069	145,505	158,224
自己資本比率（%）※4		32.9	32.8	31.7	32.5	36.9	41.6	45.0	47.5	45.6
配当性向（%）		26.0	33.9	33.5	30.4	30.4	29.4	30.0	33.4	40.6
ROE（%）※5		6.2	6.6	5.2	10.0	14.6	23.3	16.3	13.2	10.1
D/E レシオ（倍）※6		1.67	1.62	1.72	1.65	1.32	1.04	0.90	0.84	0.90

※1 会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用

※2 組織改編に伴い、従来「外航海運業」に含めていた一部船舶を「内航・近海海運業」に変更

※3 有利子負債 = 社債 + 借入金

※4 自己資本比率 = (純資産 - 非支配株主持分) ÷ 総資産 (期末)

※5 ROE = 当期純利益 ÷ (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分) (期中平均)

※6 D/E レシオ = 有利子負債 ÷ (純資産 - 非支配株主持分) (期末)



飯野海運株式会社

IINO KAIUN KAISHA, LTD.

本資料に関する注意

本資料で記述されている業績予想および将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性、会計制度や税制度の改訂等の様々な要因により、実際の業績は記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。