



2026年5月13日

各 位

会社名 大東港運株式会社
代表者名 代表取締役社長 曾根好貞
(スタンダード・コード9367)
問合せ先 執行役員 総務部長 村上雅彦
電話番号 03-5476-9701

大東港運グループ 第9次中期経営計画

Stronger Together ～ともに、強くなろう～策定のお知らせ

大東港運グループでは、今後3年間(2026年4月1日～2029年3月31日)に取り組む第9次中期経営計画「Stronger Together ～ともに、強くなろう～」を策定いたしましたので、概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

[1] 第9次中期経営計画(2026年度～2028年度)経営ビジョン

第9次中期経営計画では、基本理念・『「ありがとう」にありがとう』のコーポレートフィロソフィーのもと、第8次中期経営計画の実績と残存課題を踏まえ、持続的な成長と収益構造の再設計を目指し、「Stronger Together ～ともに、強くなろう～」を経営ビジョンとしました。

大東港運グループ全員が「Stronger Together」を体現し、お客様・協力会社をはじめ当社グループに関わるすべての方々とともに強くなり、積み重ねてきた信頼をさらに深めてまいります。

(1) 連結業績目標 (金額単位：百万円)

連結	第77期(2026年3月期)	第80期(2029年3月期)
営業収益	18,132	20,000
営業利益率	6.0%	7.0%
経常利益	1,239	1,500
ROE	8.7%	9.0%

(2) 基本方針(4つの骨子)

- ① 既存業務の深化・多角化 【事業戦略】
- ② 運送力の強化 【供給力・ハード基盤】
- ③ オペレーティング・モデルの再設計 【仕組み・プロセス】
- ④ 人材育成 【人・スキル基盤】

(3) 骨子を横断的に束ねた重点戦略テーマ

- ① 既存強みを起点とした価値領域の拡張と収益力強化 【事業戦略 × 人材】
- ② 運送供給力の強化と機会損失の最小化 【供給力 × 仕組み】
- ③ 再現性あるオペレーションと人材による競争力の確立 【仕組み × 人材】

以上

第 9 次中期経営計画

2026 — 2028 年度

暮らしと産業の未来を支える
ロジスティクス・パートナー

~ *Stronger Together* ~

大東港運グループ

2026年5月13日

目次

- 01 本中計のポイント
- 02 第8次中計振り返り — 定量実績
- 03 第8次中計振り返り — 骨子別成果と課題
- 04 外部環境認識
- 05 主要経営課題
- 06 当社の強みとポジション
- 07 中期ビジョン
- 08 基本方針 — 4つの骨子
- 09 重点戦略テーマ
- 10 定量目標(KGI)
- 11 事業ポートフォリオ方針
- 12 資本政策・株主還元
- 13 サステナビリティ
- 14 将来見通しに関する記載についての注意

本中計のポイント

暮らしと産業の未来を支えるロジスティクス・パートナー ～ Stronger Together ～

収益構造の再設計 × 供給力強化 × 仕組み化で、持続的成長を実現する



既存業務の深化・
多角化

価値領域の拡張 × 収益力
強化



運送力の強化

供給力強化 × 機会損失の
最小化



オペレーティング・
モデルの再設計

標準化 × デジタル実装 ×
データ運営



人材育成

専門性・提案力・挑戦する風
土

2028年度 定量目標(KGI)

売上高

200億円

2025年度: 181億円

営業利益率

7.0%

2025年度: 6.0%

経常利益

15億円

2025年度: 12.3億円

ROE

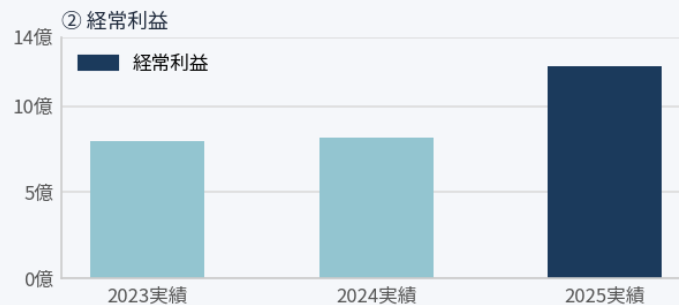
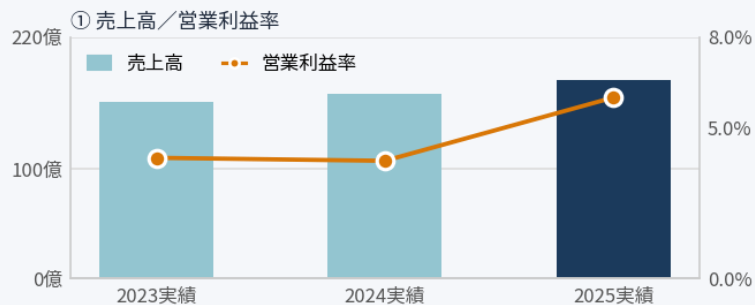
≥ 9.0%

2025年度: 8.7%

第8次中計振り返り — 定量実績

第8次中期経営計画「Be Sustainable」(2023-2025年度)

	計画	2023実績	2024実績	2025実績	計画比
売上高	175億円	161億円	168億円	181億円	103.4%
営業利益	9.2億円(5.3%)	6.4億円(4.0%)	6.6億円(3.9%)	10.9億円(6.0%)	118.5%
経常利益	10億円(5.7%)	8.0億円(5.0%)	8.2億円(4.9%)	12.3億円(6.8%)	123.0%
当期純利益	6.7億円(3.8%)	5.3億円(3.3%)	6.2億円(3.7%)	9.1億円(5.0%)	135.8%



第8次中計振り返り — 骨子別成果と課題

骨子	○ 成果・手応え	△ 残存課題 → 第9次中計へ
I 持続的価値の拡大	農畜水産物の輸入取扱が増加基調（農産物+17.0%、畜産物+10.6%、前年同期比）。食品特化の強みが確認できた期間。商船三井ロジスティクスとの戦略提携で新規顧客接点も拡大	供給制約（ドレージ逼迫）による機会損失。難易度・リスクに応じた価格設計の整備が不十分。海外連携も”点”での活用にとどまる
II 営業組織力・人財力・IT力の強化	RPA・AI-OCR適用範囲拡大と生産性向上プロジェクト始動。管理職アセスメント・エンゲージメントサーベイ継続実施。本社移転を契機とした職場環境刷新と協働促進	属人化・非標準化が残存。価格説明や条件交渉にばらつきが生じやすい状態にある。データ活用余地が残り改善効果が見えにくい
III 環境課題・社会課題に配慮した事業推進	サステナビリティ委員会設置・HV車両化・コンテナラウンドユース輸送で温室効果ガス削減に着手。食の安心・安全（農畜水産物取扱増）を事業で体现。地域貢献（バスケットチーム協賛等）を継続	脱炭素・トレーサビリティ対応の取引条件化に向けた体制整備が必要
IV グループの成長と発展	海外事業売上+49.2%（前年同期比）。EverGlory（シンガポール）が新倉庫取得し収益基盤拡大。韓国DBとの提携強化。鉄鋼物流セグメント売上+4.6%と収益改善	M&A・提携が”点”の活用にとどまり、グループとしての収益貢献が限定的

第9次中計の重点集中ポイント → 全4骨子の残存課題を「料金設計」「標準化×DX」「供給力強化」の3軸に束ね、オペレーティング・モデルを再設計する

外部環境認識

コスト・供給制約・規制品質要件・地政学・技術の5点で構造変化が進行



コスト上振れと需給の不透明感

インフレ・資源高・人件費上昇で物流コスト上昇が継続。需要は物量急増より付加価値・品質志向へ移行。

→ 採算基準への転換



人材不足と2024年問題

ドライバー・現業人材不足と労働時間規制で輸送力・庫腹制約が顕在化。

→ 波動対応の仕組み化



規制強化・ESG・品質要求

食品衛生・通関コンプライアンス・トレーサビリティ・脱炭素が取引条件化。

→ 標準仕様としての組み込み



地政学リスクとSC分断

運賃・リードタイム・寄港地が不安定化。代替ルート・多拠点分散の要請。

→ 変動局面で止まらない供給



DX・AIの高度化と本格活用

標準化とデータ活用が収益差を決めるフェーズ。

→ オペレーティング・モデル転換

主要経営課題

成長の前に、改善余地が残る構造（価格・生産性・付加価値）の再設計が急務

1 収益構造・価格戦略を再設計する

2 業務を標準化し、品質の再現性を高める

3 営業の案件設計力と価格説明力を強化する

4 安定的な供給体制を構築する

5 基幹業務のデータ連携基盤を整備する

6 挑戦と横断連携を生む組織風土を醸成する

当社の強みとポジション

「食」の輸入×通関を起点とした独自ポジション



食品輸入の取扱実績

食品・生活関連を中心とした輸入貨物取扱で確固たるポジション。通関品質と確実性が顧客からの信頼基盤。



主要顧客との関係性

主要顧客との長期取引。「安全・確実・高品質」の実績が継続取引の源泉。



グループ総合力

海貨取扱・鉄鋼物流・不動産賃貸・海外拠点を持つ安定した事業ポートフォリオ。



海外ネットワーク

韓国・シンガポール等のパートナーとの連携基盤。国際一貫サービスの拡充余地。

中期ビジョン

暮らしと産業の未来を支える ロジスティクス・パートナー

~ *Stronger Together* ~

マインド

「運ぶ」から「つなぐ」へ

物流を人々の食卓や工場の稼働を守る社会の心臓部と捉え、誇りを持つ

行動

「+α」の価値を添える

依頼されたことをこなすだけでなく、もう一步踏み込んで相手の課題を解決する

成果

「あなただから」の信頼

安全・確実・高品質の土台にデジタル技術を組み合わせ、選ばれ続ける存在へ

基本方針 — 4つの骨子

既存の強みを起点に事業領域を広げ、変化に強く再現性のある成長モデルを確立

1

既存業務の深化・多角化

顧客価値：ワンストップで完結し、品質と確実性が上がる

【事業戦略】

当社価値：取扱範囲の拡大による単価・粗利の底上げとシェアの拡大

2

運送力の強化

顧客価値：納期・温度管理等の要件に対して安定した輸送手配

【供給力・ハード基盤】

当社価値：受注可能量の拡大、原価改善、機会損失の低減

3

オペレーティング・モデルの再設計

顧客価値：業務品質・リードタイムの向上

【仕組み・プロセス】

当社価値：標準化→デジタル実装→データ運営でミス・工数を削減

4

人材育成

顧客価値：対応が速く、提案の品質が上がる

【人・スキル基盤】

当社価値：案件設計精度向上、品質・生産性向上、新領域の実行力確保

重点戦略テーマ

4つの骨子を横断的に束ね、経営資源（人・投資・時間）を集中

① 既存強みを起点とした 価値領域の拡張と収益力強化

料金設計の適正化 / 国内外一体受注 / 提案型営業へ転換

事業戦略×人材

テーマ「価値を広げ、収益力が高まる領域を切り拓く」

② 運送供給力の強化と 機会損失の最小化

内製・外注・提携の多層化 / 波動対応・優先順位の仕組み化

供給力×仕組み

テーマ「止まらない・機会損失を生まない」

③ 再現性あるオペレーションと 人材による競争力の確立

業務標準化 / デジタル・AI活用 / 専門人材の育成・配置

仕組み×人材

テーマ「強さを仕組みに変える」

定量目標 (KGI)

3年間で経常利益 1.2倍、株主資本コストを上回るROEの実現へ

売上高

2028年度目標

200億円



2025年度

181億円

年平均成長率 +3.38%

営業利益率

2028年度目標

7.0%



2025年度

6.0%

+1.0pt 改善

経常利益

2028年度目標

15億円



2025年度

12.3億円

+21.95% 成長

ROE

2028年度目標

≧ 9.0%



2025年度

8.7%

株主資本コストを上回る水準へ

事業ポートフォリオ方針

既存の強みを磨き込みつつ、周辺領域へ段階的に拡張

輸出入貨物取扱

コア

食品・生活関連を中心に、「サービス基準x品質」で単価と継続性を高める。当社の最大のコア事業。

鉄鋼物流

コア

安全の確保と質の高い作業を両立し、お客様の安心感と満足度の向上を図る。

海外事業

成長

韓国・シンガポール等との連携強化で、国際一貫サービスを拡充。一体受注モデルの実装先。

不動産賃貸・その他

安定

安定収益源として適正投資と高稼働を維持。

資本政策・株主還元

成長投資と安定配当の両立、資本効率の水準引き上げ

投資対象	主な内容
既存事業の維持・安全・品質確保	老朽設備更新、安全投資、法令対応
戦略成長投資	配送網強化、DX・AI基盤、人材育成
戦略的M&A・アライアンス	運送業者・NVOCC・海外物流会社との提携
株主還元（配当等）	安定配当を基本、成長投資とのバランス
流動性・リスク対応	地政学リスク・需給変動への備え

配当方針

1株当たり年額20円をミニマム
配当性向30%を目安
成長投資との両立を基本

資本効率

ROE \geq 9.0%（株主資本コストを上回る水準）
WACC意識の投資判断基準を導入検討
ROIC活用による事業PF評価を検討

サステナビリティ

ESG経営の推進と事業活動を通じた社会課題の解決

E（環境）

CO₂排出量の見える化、モーダルシフト、車両更新等による温室効果ガス削減

S（社会）

安全・品質・コンプライアンス教育の徹底、多様な人材の育成と活躍推進、食の安心・安全への貢献

G（ガバナンス）

KPIベースのモニタリング、内部統制の強化、CGコードコンプライ率の向上

BCP（事業継続計画）

自然災害・地政学・港湾障害を想定した代替ルート・拠点・協力会社の確保。平時から変動局面でも止まらない供給を担保。

将来見通しに関する記載についての注意

- 本資料には、当社グループの将来の業績、経営目標、事業計画、経営戦略等に関する将来見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、本資料の発表日現在において当社が入手可能な情報および合理的であると判断した一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。
- 実際の業績は、国内外の経済情勢、為替相場の変動、原油・資材価格の動向、法規制の変更、自然災害や感染症等の発生、地政学的リスク、物流業界における需給環境の変化、人材の確保・育成に関する状況、その他様々な要因により、本資料に記載された見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料に記載された数値目標(売上高、営業利益率、経常利益、ROE等)は、計画策定時点における一定の前提条件に基づく目標値であり、その達成を保証するものではありません。前提条件が変化した場合、目標値を見直す可能性があります。
- 本資料に含まれる市場環境、競合状況、業界動向等に関する情報は、公開情報および当社の分析に基づくものであり、その正確性・完全性を当社が保証するものではありません。