



2026年3月26日

各 位

会 社 名 乾汽船株式会社
(コード番号：9308 東証スタンダード)
代表者名 代表取締役社長 乾 康之
問合せ先 執行役員総務部担当 久田 哲郎
(TEL. 03-5548-8211)

「中期経営計画 あしたも元気」策定に関するお知らせ

当社は、2026年4月から2029年3月までの3ヵ年の新しい経営計画として、「中期経営計画 あしたも元気」を策定し、2026年3月26日開催の取締役会において決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

尚、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

添付資料：「2026年4月～2029年3月 中期経営計画 あしたも元気」

以 上

～ あしたも元気 ～

変革の時代に

戦争や分断、地球環境問題、慢性的な人手不足、ソフトもハードも老朽化するインフラ、資本の理屈が最優先の市場など、不安材料に事欠かない時代にも慣れてきました。

それでも、「この時代の先には？」という不安にゾワゾワしてしまいます。

こういう時は、元気が大事です。

派手さや虚栄は要りません。

しっかり前を向き、たしかな足取りで未来に一步を進めます。

いままで以上にサステナビリティ、新しい計画をたてました。



長期ビジョン：「よくはこぶ」

船ははこび、倉ははこぶを支え、勝どきの不動産は当社の事業をはこんでいきます。

これからも「よくはこぶ」ののですが、最近、「みんなで」という言葉がチラホラします。個社で立ち向かうのが厳しい時代です。しなやかに「みんなでよくはこぶ」はサステナビリティな戦略です。



綿々と ～私たちのサステナビリティ～

しっかり学んで、きちんと考えますが、難しいコトは言いたくありません

実業会社としての持続可能性を大事にします。つまり、「あしたも元気」です。

元気じゃなければ「よくはこぶ」なんて出来ません。



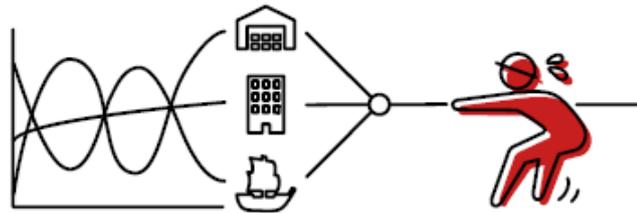
経営の基本方針について

①資産の力を事業の力に

倉庫業を営んできた勝どき・月島の土地は施設賃貸業の適地となりました。

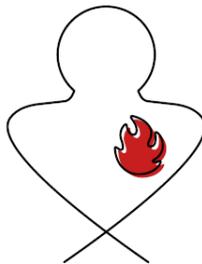
今では、当社の安定収益と財務基盤を支えます。

この優良な資産を事業の力にしています。



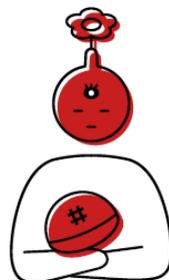
②Fun to Work

「よくはこぶ」を支える力です。
私たちは、元気に、楽しく働きます。



③らしさの追求

他と違うことを恐れず、素直に独自性を追求する。
それが私たちの「らしさ」です。



当社の事業特性

上場会社です。財務諸表は大事です。海運市況の良い風が吹かない時は、数字で元気を表現できない会社です。ですが、そんな時でも、事業会社として元気にやってきました。一喜一憂せず、なすべき施策を積み重ねること、大事なことだと思います。

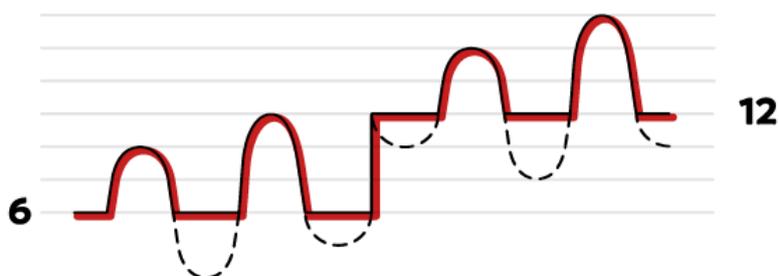
今日よりもあしたです。ときにあさってを見ます。事業に必要な施策に集中し、結果はついてくると信じます。

配当政策の考え方

私たちの事業には、良い時、悪い時があります。そして、その波動は大きくて長いのが特徴です。私たちの「よくはこぶ」は、この環境が舞台です。

だから、うーんと考えて配当政策は、「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」を継続します。

そして、少し元気になったので、悪い時の最低配当額を2倍にしようとしています。



ざっくりと

10年ほどの時間感覚ですが、世界の船は減っていきます。運賃は上昇します。

でも、何時から？というのにはわかりにくいです。もはや、船は造りにくくなってきましたが、大事な商売道具です。ざっくりではなく、丁寧に船隊整備計画を進め、好況期に備えます。

倉庫・運送事業の将来は厳しいモノになりそうでした。が、意外に外圧力は強くなく、地道な努力も芽吹いてきました。

そして、前回の計画から思案を続けてきた新しい施策が顔をのぞかせています。とても面白い試みです。楽しみながら準備を進めています。

工事費の高騰だけではありません。工期も長くなりました。

新築再開発は断念して、リノベーションに舵を切ります。

信頼の元施工会社の強力なバックアップをもらい、今度はリノベで勝負です

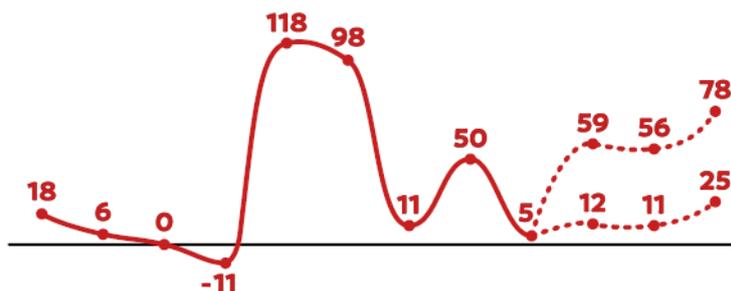


数字のはなし

先を照らすのが難しく、外的環境に大きく影響を受ける私たちです。

今回も、幅のある業績見通しとしました。

そして、タネまきは大事です。未来のために、しっかり投資も考えています。



3つのセグメント

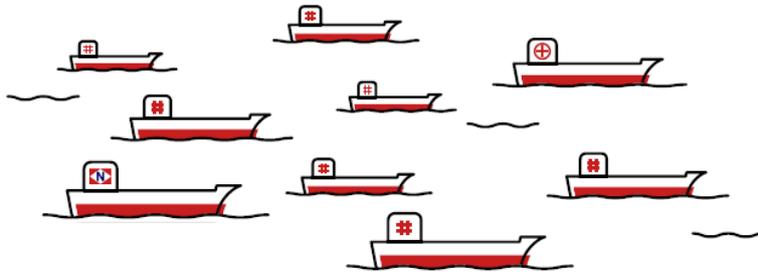
①外航海運事業

中長期での事業環境の見通しがとても大事です。ここに力をいれました。

その上で、良船を使い続ける「ご長寿お達者」に加え、割合が少なくなっていた長期借船を用いて船隊整備に挑みます。

加えて、船舶管理には大きく手を入れます。長い視座でのサステナビリティを意識しています。

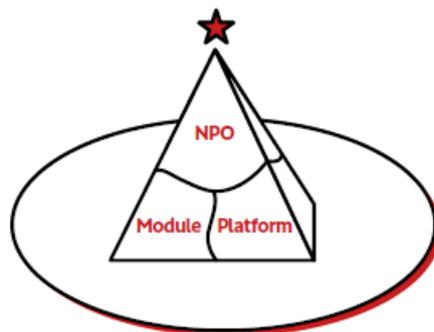
そして、予測不能の事態には鍛え続ける地力に対応していきますが、鍛え方を進化させます。いろいろやってきたコト、有機的に結合させ加速させます。



②倉庫・運送事業

もっと厳しいと思っていましたが、すこし緩んでいます。でも、本質的に環境は緩みません。覚悟して備えています。

攻めの一手は Advance と呼んでいます。長い時間がかかっていますが、ようやくカタチが見えてきました。



③不動産事業

「いまは、やったらアカン」、耐えて、堪えて、計画変更です。
この街に住み、この街に育ち、この街を見続けてきた我々だから見えました。

40年前、竹中工務店と一緒に作ったPKが、この街の住宅化のはじまりです。
このコンビ、つぎはPK2というリノベに挑みます。



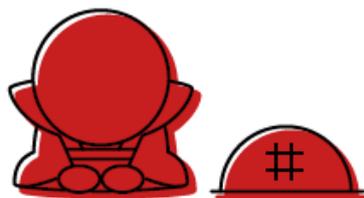
最後に

実業を120年も続けてきた私たちです。

変化に対応し、進化してきたからこそ、今日があります。

きっと、この3年間も想定外のことがありましょ。どんな環境の変化の中でも、私たちは理念を重んじ、使命に邁進する正しい企業であり続けます。

ステークホルダーのみなさま方、どうぞ、よろしく願いいたします。



おしまい

**2026年4月～2029年3月
中期経営計画
あしたも元気**

2026年 3月 26日

乾汽船株式会社

目次

1. 経営方針	2
1-1. 長期ビジョン：「よくはこぶ」	3
1-2. 私たちのサステナビリティ経営	4
1-3. 経営の基本方針	5
1-4. 当社の事業特性	6
1-5. 配当政策の考え方	7
2. 中期経営計画（2026年4月～2029年3月）	8
2-1. 概要	9
2-2. 外航海運事業	14
2-3. 倉庫・運送事業	20
2-4. 不動産事業	24
2-5. 計数計画	28
3. 前計画の振り返り	32

1. 経営方針

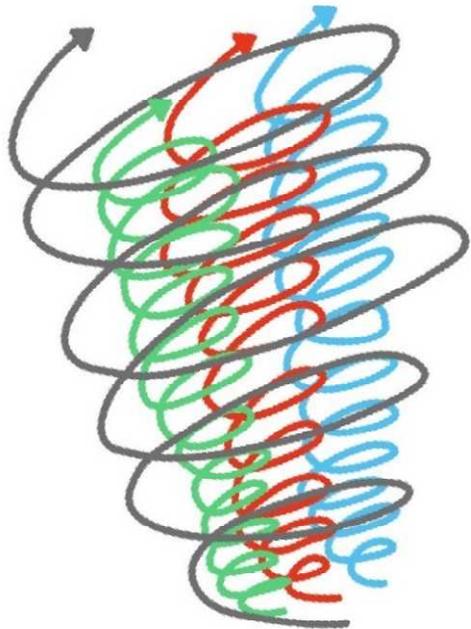
1-1. 長期ビジョン：「よくはこぶ」

乾汽船の祖業は、海運業であり、倉庫業です。

我らの仕事は、人の営みに欠かすことのできないモノを運ぶ、実業の一端を担っております。
産業や社会を支えている自負とともに、「よくはこぶ」を続けていくことが、我々の使命です。

われらの生業は120年を超えました。われらは、その歴史の意味を知っています。
商道德の正義に迷いはなく、難しい時にも正道を歩み、悪い時に言い訳はせず、良い時も自慢しません。
資本の理屈に沿わない時もありますが、時代の変化に適応し、実業を続ける術は備えています。

乾汽船の長期ビジョンは「よくはこぶ」です。



我らの経営には、10年を超える長期の視点を優先すべき時があります。
船隊整備計画、勝どき・月島の再開発などは、その典型です。

だから、本中期経営計画には表現できない施策もあります。
上位概念は出来るだけ記しますが、対象期間内に活動や結果が伴わない場合もあります。

でも、ご心配にはおよびません。
「よくはこぶ」、今日も明日も着実に、積み重ねております。

1-2. 私たちのサステナビリティ経営

私たちはサステナビリティを大切にしています
私たちの考えるサステナビリティは、「よくはこぶ」とともにあります

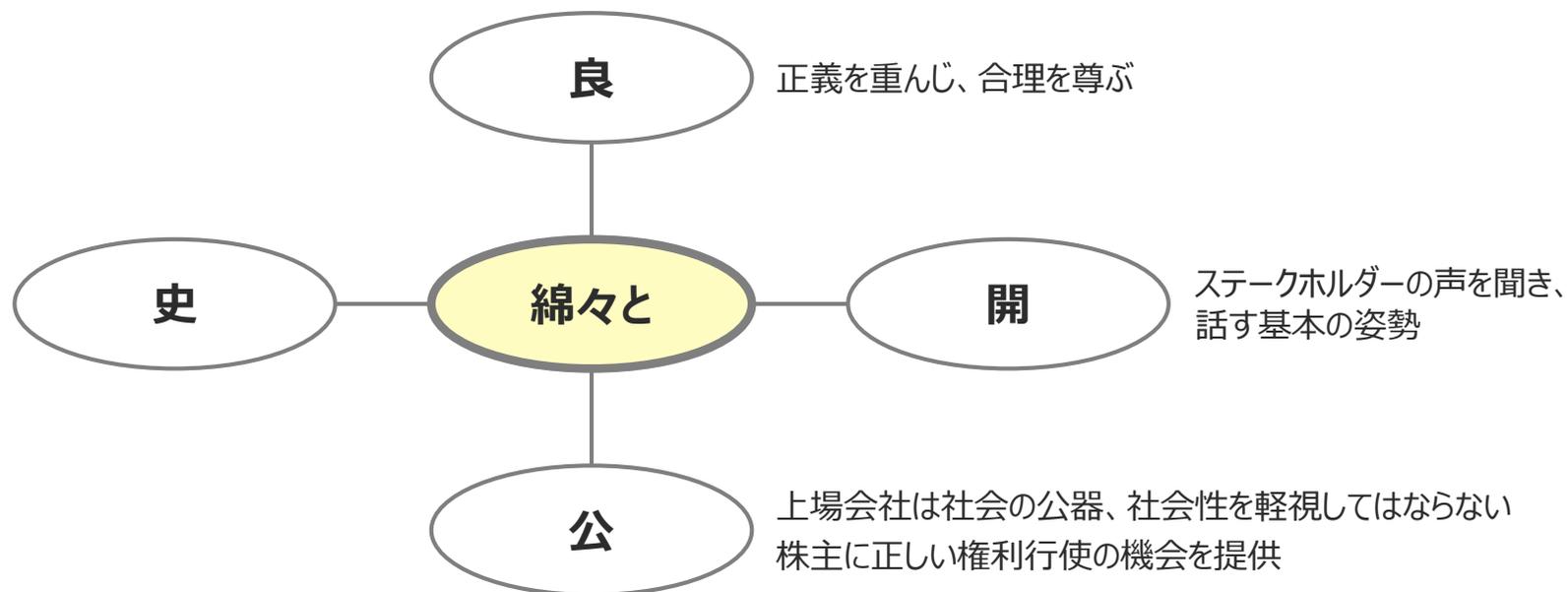
私たちのサステナビリティ = 綿々と「よい利益」を出し続けること

「よい利益」とは、「よくはこぶ」ことによって生まれる利益



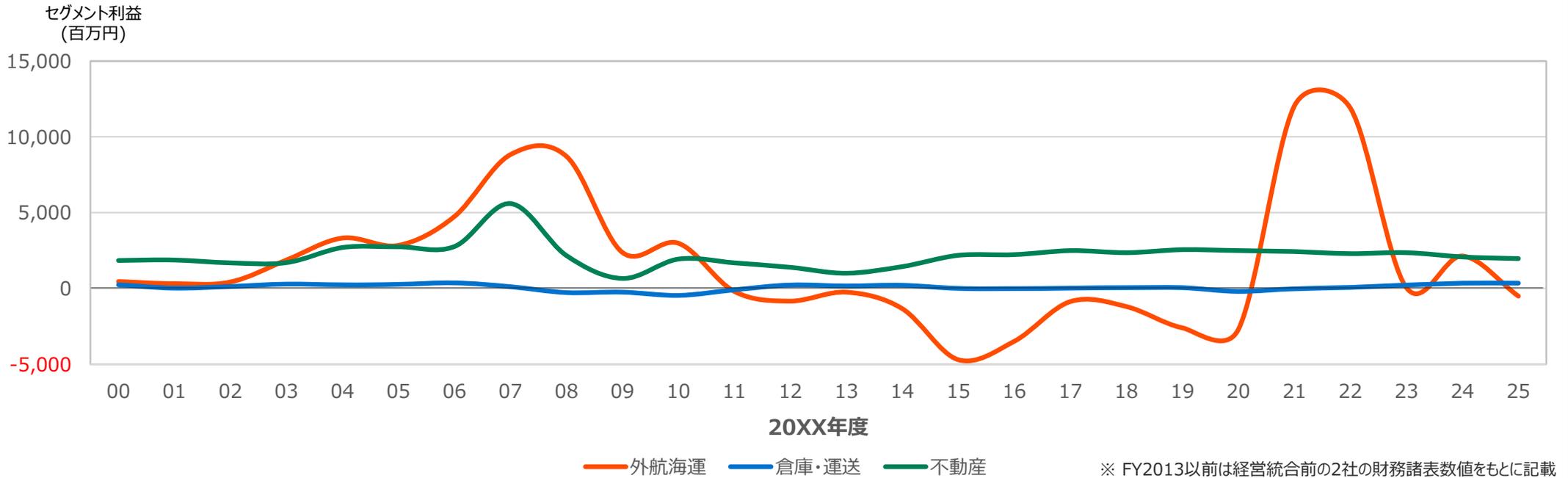
【 当社が考えるサステナビリティを支える条件 】

120年の歴史を誇りに思う
同時に歴史に胡坐をかかない



①	<h3>資産の力を事業の力に</h3> <p>未来に向かって進化を続ける勝どき・月島は施設賃貸業の適地であり、当社の安定収益と財務基盤を支えます。この優良な資産があるから海運市況の変動に抗い船舶投資を行うことができます。当社のNew Ship Financeは含み益の顕在化策として優秀です。</p> <p>そして、強化される資産の力は更に強い基盤となります。</p>
②	<h3>Fun to Work</h3> <p>我らの事業は、とても面白く、やりがいのある仕事で成り立っています。今いちど、その共有から始めます。「よくはこぶ」の実践は、常に厳しく、時に険しいですが、働く喜びがあります。</p> <p>Fun to Workは「よくはこぶ」の源です。</p>
③	<h3>「らしさ」の追求</h3> <p>われらの「らしさ」は、実業に向き合い、地道な努力を練り込みながら生まれます。「らしさ」は差別化の源です。</p> <p>他と違うことを恐れず、素直に独自性を追求する、それがわれらの「元気の素」です。</p>

資本投下・回収のサイクルが異なる3つの事業セグメント



海運市況のボラティリティと共に生きるための長期視点の経営

2つの祖業 + 資産活用事業

- 祖業 = 外航海運、倉庫・運送
- 不動産 = 資産活用事業
 - ✓ 海運市況低迷時にも安定収益で事業基盤を支える
 - ✓ 含み益を活用したFinance ⇒ 海運市況に抗う船舶投資

株主との関係

- 「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」配当政策
- 長期視点の投資家との関係強化
- 事業構造や景況周期についての丁寧な開示

1-5. 配当政策の考え方

「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」を継続する
 最低配当を増額 ～悪い時でも12円へ（6円から） 悪い時の判断基準も上昇修正～

◎ 株主還元の考え方

「事業特性」、「中長期的成長を重視した経営資源の配分」、
 「財務基盤」の3つのバランスがとれた株主還元策であることを基本とし
 （株式市場環境等を踏まえ自己株式取得する場合を含む）、
 現状の資本構成では、従来の考え方を継続する。

- 「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」
- 「良いとき」には配当性向の累進により増配
- 業績に応じて、良いとき、悪いときの判断基準および最低配当額を定め、「悪いとき」にも無配を前提にはしない

判断基準	配当の考え方
良いとき	配当性向30～45%程度を目処
基本	配当性向30%程度を目処
悪いとき	年間12円（従来6円の2倍）

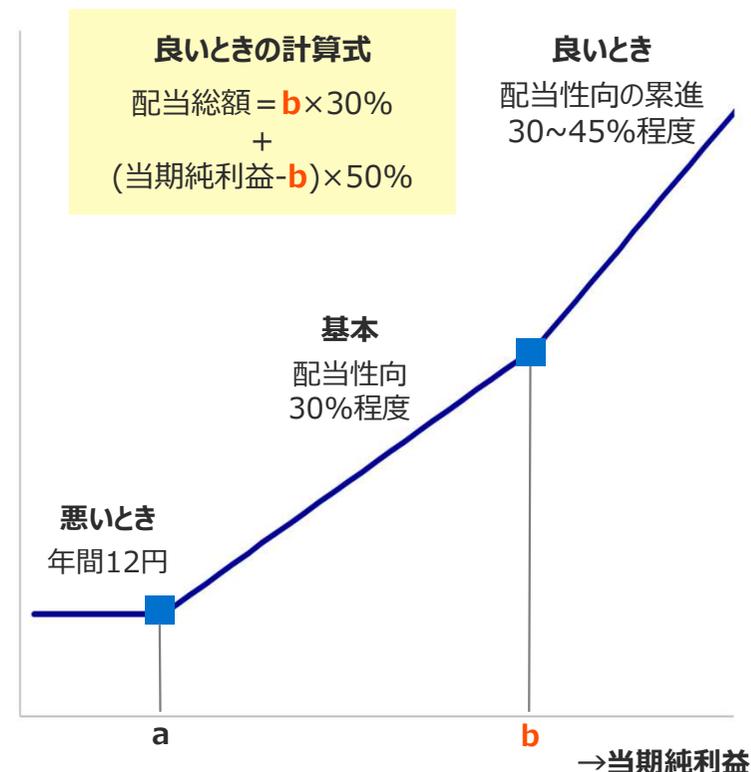
◎ 配当実績と想定

	「不易流行」計画		
	2023年度	2024年度	2025年度 (予想)
	基本	良いとき	基本
連結当期純利益（百万円）	1,194	5,021	558
ROE（%）	3.6%	14.7%	1.5%
1株当たり配当金(円) 年間	14.28	76.00	6.65
連結配当性向(%)	30.0%	38.0%	30.0%
株価（円）	高	1,814	1,752
	低	986	910

本計画における見通し					
2026年度		2027年度		2028年度	
基本	良いとき	基本	良いとき	基本	良いとき
1,200 ～	5,900	1,100 ～	5,600	2,500 ～	7,500
3% ～	15%	3% ～	13%	6% ～	16%

※ハンディ船日建て用船料市況および為替変動により
 上値・下値を予想（詳細はP.11、P.29）

年間
配当
↑

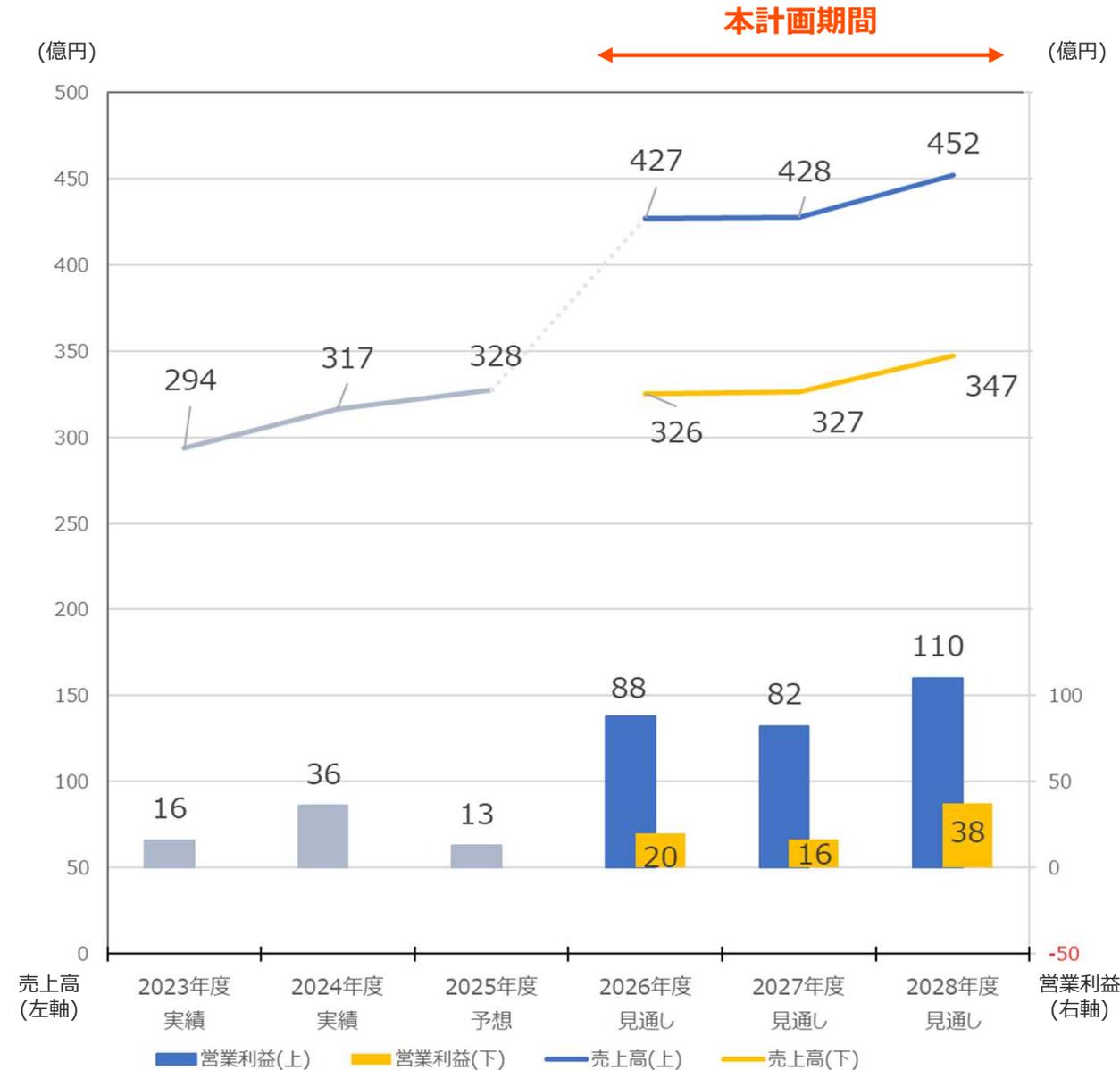


2. 中期経営計画（2026年4月～2029年3月）

2-1. 概要

	外航海運事業	倉庫・運送事業	不動産事業
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> 2030年代以降にハンディ船の需給は逼迫し、運賃は高位安定と想定 	<ul style="list-style-type: none"> 需要は減少傾向だが、これまでの地道な取り組みが功を奏し、収益性が改善、苦境は脱却し小康状態に 	<ul style="list-style-type: none"> 周辺エリアを含む開発で勝どき・月島の進化は続く 工事費の高騰、工期の長期化
基本方針 (長期)	<p>長期的に「よくはこぶ」 Handy船隊運営</p>	<p>実業の地力は鍛え続けつつ、 新たな構想で「あした」を創る</p>	<p>事業基盤を支え、 勝どきの暮らしを未来へはこぶ</p>
主要施策・ 取組 (本中計期間)	<p>Fleet Planning</p> <ul style="list-style-type: none"> 需給逼迫期に向けた船隊整備 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 長期借船への投資 (既存船契約延長 + 新造船借船) ✓ 既存保有船の長寿命化 Evolution of Operation <ul style="list-style-type: none"> ✓ 持続可能な船舶管理業務へ ✓ Digital活用にGAIを加え、 更なる効率化・ナレッジ化 	<p>Flying Module</p> <ul style="list-style-type: none"> ムダ・ムラ・ムリをきらう独自の物流モデル“NPPL”の構築に着手 (Non-Profit Platform Logistics) まずは「足」から、新しい仕組み“Flying Module”を立ち上げる 既存事業は、現場力の練磨と営業活動強化による生き残りを 	<p>Renovation “PK2”</p> <ul style="list-style-type: none"> プラザ勝どきは、再開発からリノベーションへ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 再開発で熟考してきたコンセプトを 継承・昇華し、新たな魅力に ✓ リノベーションのプロセスイノベーションにも挑み、投資対効果を向上 既存物件とのシナジーを創出し、 エリア間競争に貢献、 エリア内競争には「らしさ」で優位を

海運市況と為替の予測は至難で、見通しには幅有り



見通し値

(億円)

		2026年度 見通し	2027年度 見通し	2028年度 見通し
外航海運	上	346	344	368
	下	245	244	263
倉庫・運送		40	41	41
不動産		41	42	43
売上高	上	427	428	452
	下	326	327	347
外航海運	上	271	278	273
	下	237	242	241
倉庫・運送		36	37	37
不動産		21	20	20
管理		11	11	11
営業費用	上	339	345	342
	下	305	310	310
外航海運	上	75	67	95
	下	8	1	23
倉庫・運送		4	4	4
不動産		20	22	22
管理		-11	-11	-11
営業利益	上	88	82	110
	下	20	16	38
当期純利益	上	59	56	75
	下	12	11	25
ROE	上	15%	13%	16%
	下	3%	3%	6%
海運市況※1	上	\$15,000	\$15,000	\$16,000
	下	\$11,000	\$11,000	\$12,000
社定為替レート ※2	上	160	160	160
	下	140	140	140

※1 ハンディ船 (38型) 日建て用船料市況 (US\$, 年平均)

※2 円 / US\$ (年平均)

新リース会計基準適用によるB/Sオンバランス化（2027年度～）

約760億円

約900億円

B/Sイメージ図

現預金ほか	負債
船舶	
建物・土地等 不動産、自社倉庫	純資産
投資その他	

2025年度末

自社船・自社倉庫：B/S計上
長期借船・借倉：オフバランス
(自社船22隻、長期借船8隻)

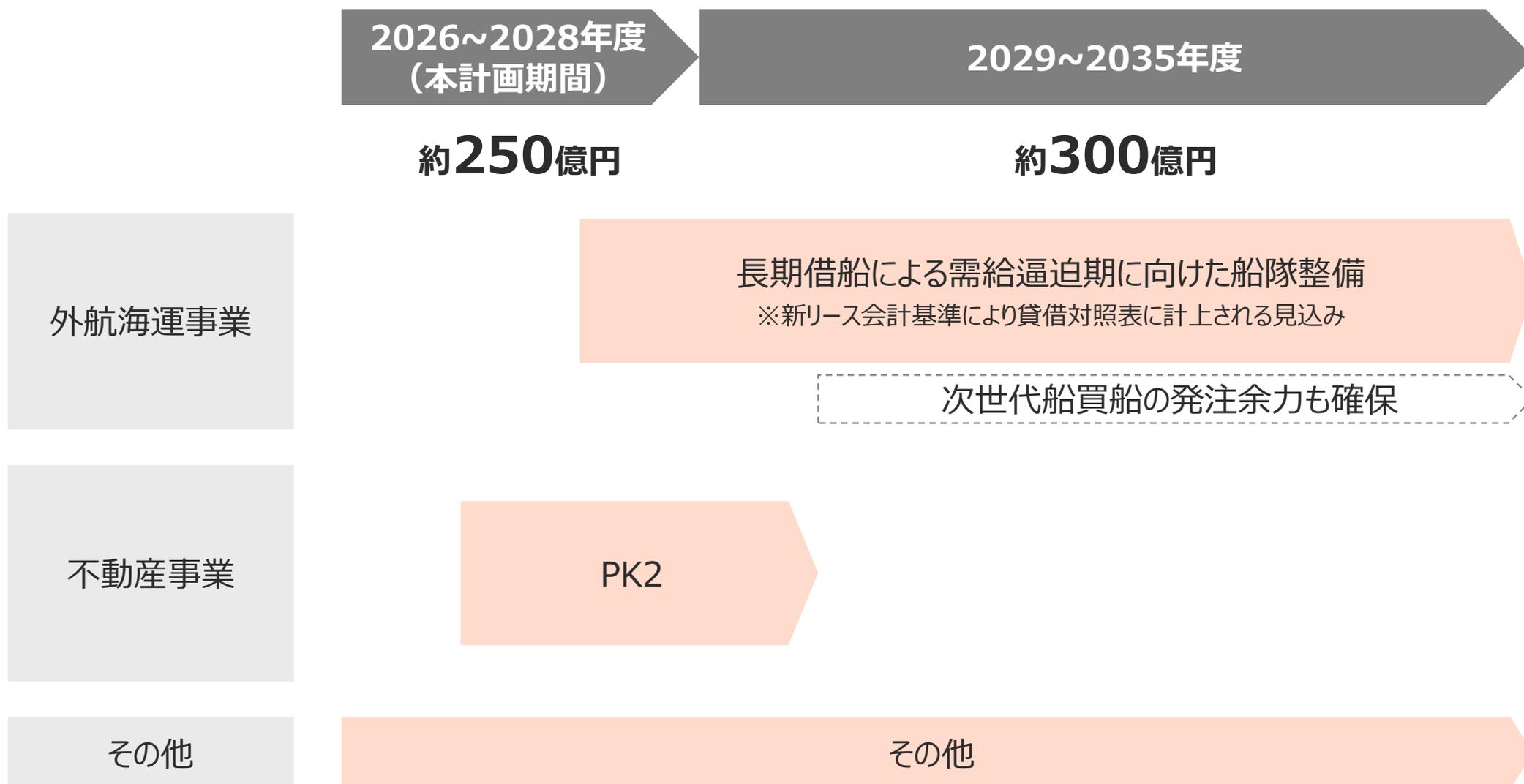
現預金ほか	負債
船舶	
使用権資産 (長期借船)	リース負債 (長期借船)
(長期借倉)	(長期借倉)
建物・土地等 不動産、自社倉庫	純資産
投資その他	

2028年度末

新リース会計基準適用により
長期借船・借倉はオンバランス化

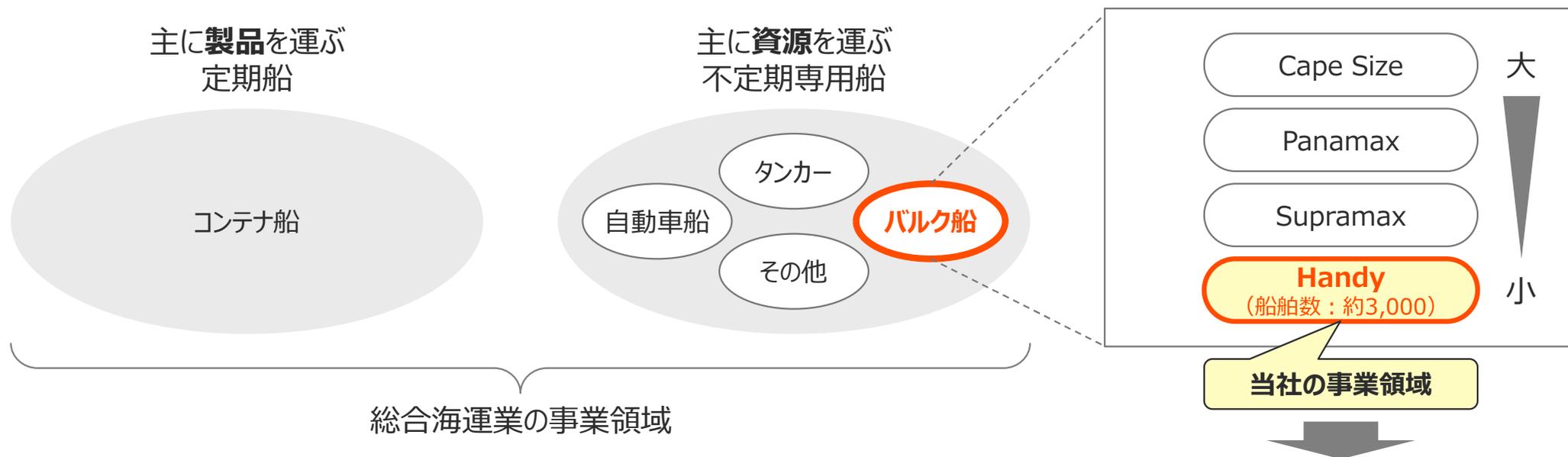
※2025年度末は2025年12月末時点数値を基にした参考値

需給逼迫期に向けた船隊整備、プラザ勝どきリノベーション（PK2）等、10年間で約**550億円**の投資計画
加えて、船舶投資は、次世代船の発注余力（資金）も確保



2-2. 外航海運事業

Handy市場で、資源をよくはこび続けることで、世界経済を支える



総合海運業の事業領域

Handy市場の特性

- 荷役機器の付いた小さいバルク船で、港を選ばず資源を運搬
- 航海毎のスポット契約が主体で、運賃市況のボラティリティが大きく、周期は長い（7～10年ターム）
- 運ぶ貨物の需要は世界人口と相関が強く、資源偏在であるがゆえに、長期視点で輸送需要が減じることは想定しにくい
- 技術的にも経済的にも環境規制対応が難しい船種ゆえに、既存船を主体に、効率よくはこぶことが求められる

当社外航海運事業の使命

遍在する資源を「在る」ところから「要る」ところへ、世界のHandy領域の一端を担う

2050年を見据えた長期目線で、環境規制に備えつつ、一定規模の支配船隊で、Handy領域のPresenceを確立

Presence in Handy Shipping World

長期的に「よくはこぶ」Handy船隊運営

「よくはこぶ」力を強化し、Handy市場での存在感を増していく

- 船隊規模を確保し、効率航行にも寄与（温暖化ガス排出量およびバラスト（空荷）航海の削減へ）
- 既存保有船の長寿命化を重視しつつ、フレキシブルな調達を並行し、2050年までの長期スパンで、一定規模の船隊を形成
- ダーティーカーゴでもクリーンカーゴでも、厭わず何でも「よくはこぶ」乗組員のマネジメント体制

Asset Management

ご長寿お達者

割高な船をつかまず、船舶を寿命まで大切に使うことで投資効率を最大化

Vessel Management

航行のムダ排除と安心安全

デジタルを活用しオペレーション効率化、運航に関する暗黙知を形式知化

Commercial Management

徹底した効率配船

ポジションに拘った効率配船によりバラスト（空荷）航海の極小化を目指す

荷動き量は緩やかな成長が継続する一方、船舶供給の伸びは限定的。長期的に需給タイトな状態を想定する
 足下では15歳以下の良貨適合船が急速に減少し運賃は高位に推移すると見通す

荷動き量 = 世界のバルク材の輸送量

- 世界人口100億人時代に向け、**長期的に緩やかな増加**が継続
 (世界人口は着実に増加し、資源の地理的偏在も不変)
- 短期的には世界経済の動向、地政学的な要因、自然災害などの影響有り

船舶供給 = 新造船の竣工 – 解撤による退役

【新造船の竣工】

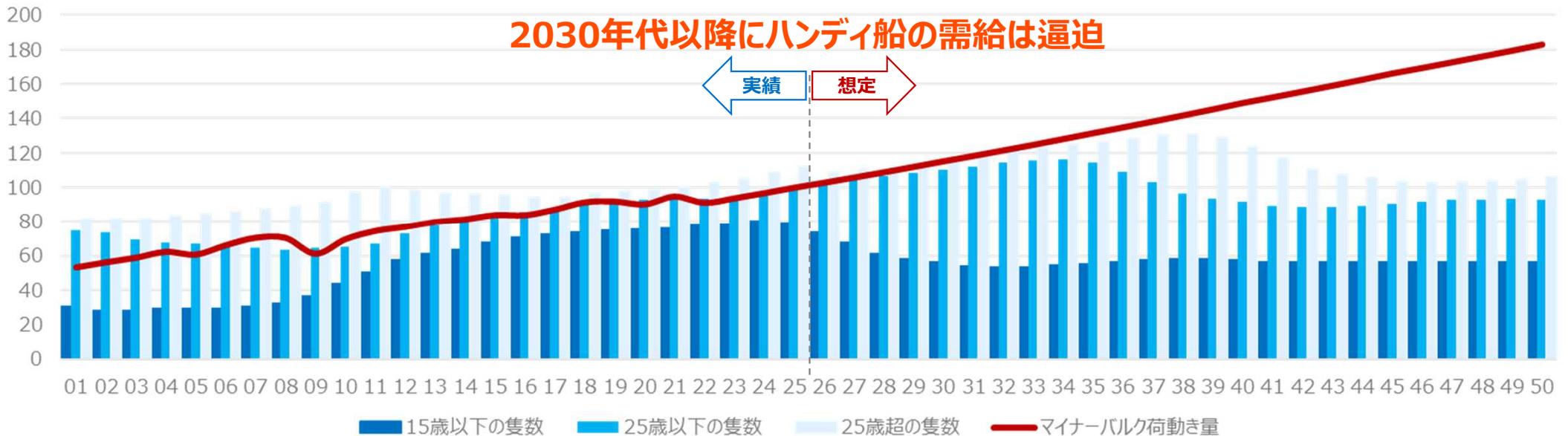
- ハンディ船の新造船供給力は世界的に見ても構造的に不足しており、また環境規制が見通しにくいことから**当面大幅な増加は考えにくい**

【解撤による退役】

- 2010年代に大量に竣工した船舶が、2025年から順次大手荷主に借船されにくい15歳を迎え、若齢船の需給はひっ迫。
 2030年代後半には実用耐用年数を超え、**大量解撤期を迎える**

今後の需給推移の見通し

ハンディ船隻数(20-45kdw) とマイナーバルク荷動き量を2025年=100で指数化



既存保有船の長寿命化重視は継続しつつ、長期借船への投資により、船隊を一定規模に維持・拡大
過去の施策「OWN主義への緩やかなシフト」、「ご長寿お達者」の経緯を踏まえたフレキシブルな船隊整備へ

これまでの取り組み

OWN主義への緩やかなシフト

- 不動産含み益を活用した資金調達スキーム(NSF)による新造船、中古船の調達
- 長期借船の段階的縮小による、逆ザヤリスクの低減、高収益船の準備

ご長寿お達者の試行～伸長

- 船を、長く、大切に使うノウハウを蓄積
- ⇒高齡船を使う力・買う力を強化し、資本戦略の幅を広げる
⇒船舶の減価償却費低減、資本効率を向上させ、利益体質の改善を図る

事業環境の変化

- 今後の従来型船は陳腐化リスクの懸念有り
(船舶寿命25年、2050年をゼロエミッション必須のデッドラインと仮定)
 - 次世代船のスペック要件や経済合理性の先行きは不透明
- ⇒新造船発注は困難な時代に

今後の取り組み

長期借船への投資（借船余力を活用）

- 新造船だけでなく、既存船契約延長も対象に調達（ご長寿お達者の効用）
 - 船主と共に「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」考え方を借船契約にも反映（プロフィットシェア、パーチェスオプション等）
- ⇒新造船保有リスクを回避しつつ船隊を拡大

ご長寿お達者戦略の追求

- 既存保有船を可能な限り長く使う方針を継続
- 次世代船の発注余力（資金）は保つが、先頭は走らず慎重に趨勢を見極め

船隊整備の難易度が増す中、需給逼迫期
に向けフレキシブルに船隊を維持・拡大

持続可能な船舶管理業務確立に向けて、段階的外注化により運営体制を進化

MOS (Maritime operation system) に搭載したKnowledge ManagementをGAIで飛躍的進化へ

これまでの取り組み

船舶管理体制改革 + Digital化 ⇒ Operation効率化と安心安全向上

- 船舶管理体制改革 (SMD^{*1}1.0~3.0)
 - 体制リニューアル
 - 外注先への業務委託要求、外注管理手法の標準化
 - 現場管理から事業管理へ 等

*1:Ship Management Department

- MOS^{*2}構築・拡張 ⇒ カイゼンのSpiral化

*2:Maritime Operation System

- VIB^{*3}構築・拡張 ⇒ 効率配船の追求

*3:Vessel Information Board

船舶
管理

運航
管理

今後の取り組み

Evolution of Operation

- 持続可能な船舶管理体制の確立へ

- 希少人材化への対応
- 高度品質化への対応

⇒ 外注化と総合的マネジメント体制の構築

- (MOS+VIB) ×GAI^{*4} ⇒ 進化

*4:Generative AI

- MOS = Knowledge Managementの半自動化による Team Skillの向上
- VIB = Open Platformを活用したMatchingで 実現するNetwork

⇒ 有機的結合を可能とするHandy船隊へ

2-3. 倉庫・運送事業

既存事業の状況（前計画期間中の動向）

核となってきた一般倉庫の紙、文書倉庫、引越の何れも、中長期的に見ると需要は減少傾向であるものの、これまでの地道な取り組みと残存者の利得もあり、**収益性が改善、小康状態が続く**

変化の進行がゆるやか

- 取り扱い量の減少を想定していた一般倉庫の紙、文書保管、転勤引越の減少傾向はいずれも想定よりゆるやかなペースに
- 規模は縮小傾向でも、サービス品質と収益性は維持

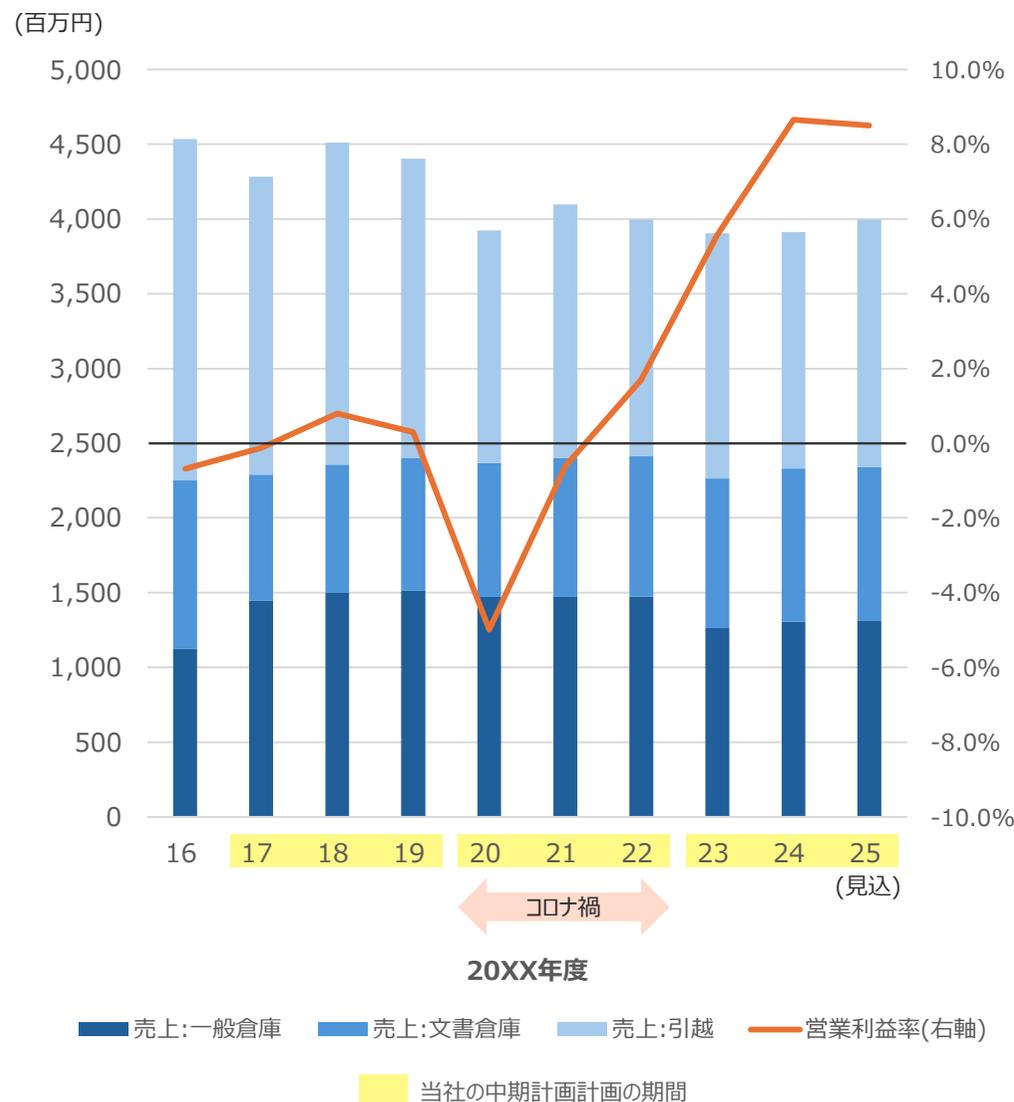
地道な取り組みが奏功

- 荷主との条件見直し、合理化策の進展、体質改善の成功により収益性改善
- 新規顧客開拓により収益性を確保

残存者の利得

- 物量の減少に備えた中長期プランを完備
(需要動向に対応した保管拠点の統合、効率的な事業運営等)
- 業容拡大のためのツール整備や、残存者利益の効果により更なる改善を見込む

〔倉庫・運送セグメントの売上・営業利益率の推移〕



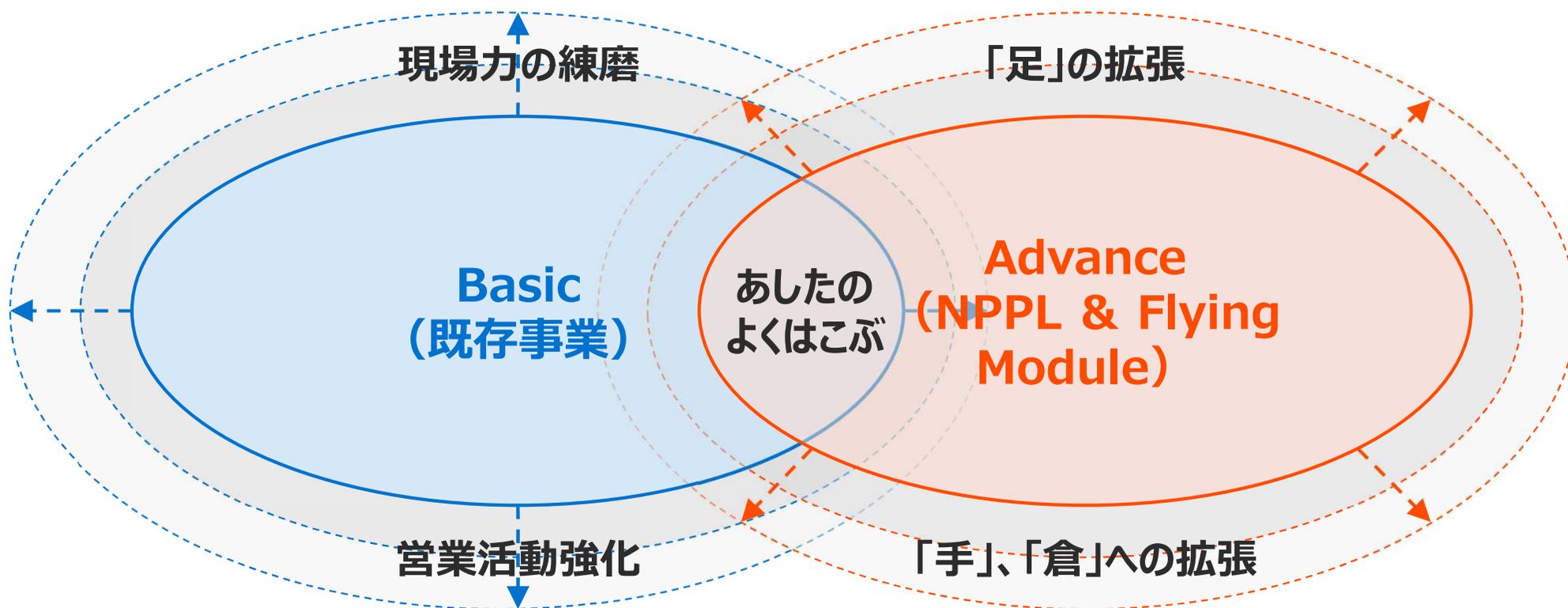
既存事業の強みを伸ばす **“Basic”** と、新たな取り組み **“Advance”** の二つの領域で事業を展開
BasicとAdvanceは協調しあい、あしたの「よくはこぶ」をかたちづくる

Basic

- Fun to Workを基盤にした現場力を練磨
- デジタルツールを活用した営業活動強化
- グループ企業のマルチプロダクトを扱うクロスセル体制

Advance

- Digital領域で、PlatformとModuleを活用し、小口に分散している既存資源の有効活用に集中
- Logicalな戦略をDesign & Cultureで実現し、収益機会を創出・拡大



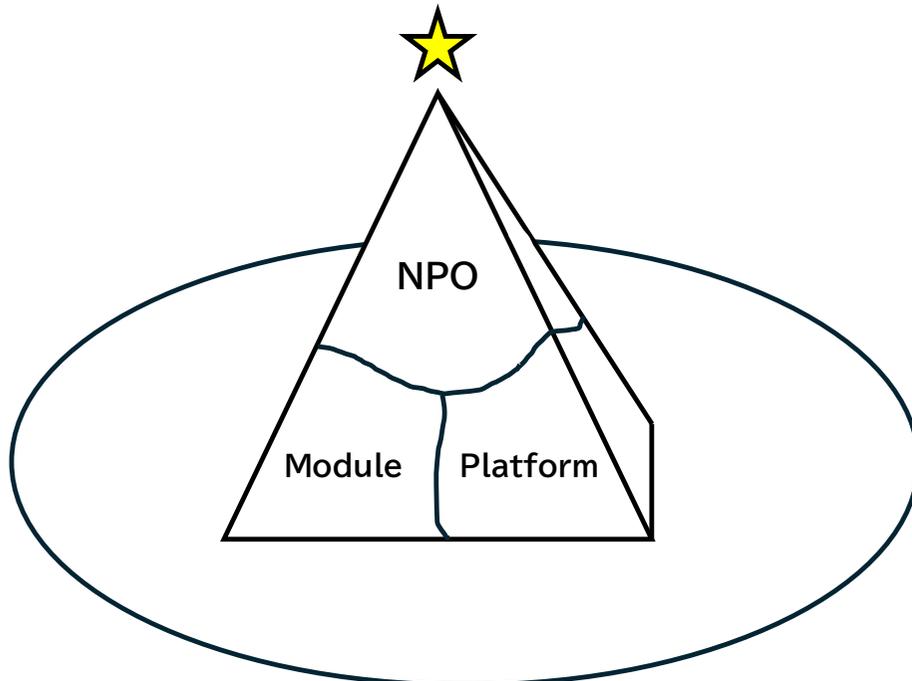
十余年に渡り探求してきたムダ・ムラ・ムリをきらい独自の物流モデル“NPPL”を構築

- NPOが運営するPlatformを協業し、実業者同士が合理的に実業の利益を追求し共存
- 当社は、NPOの提携先としてPlatform構築やDesignを手掛ける中で、派生するビジネスを先導し収益を確保

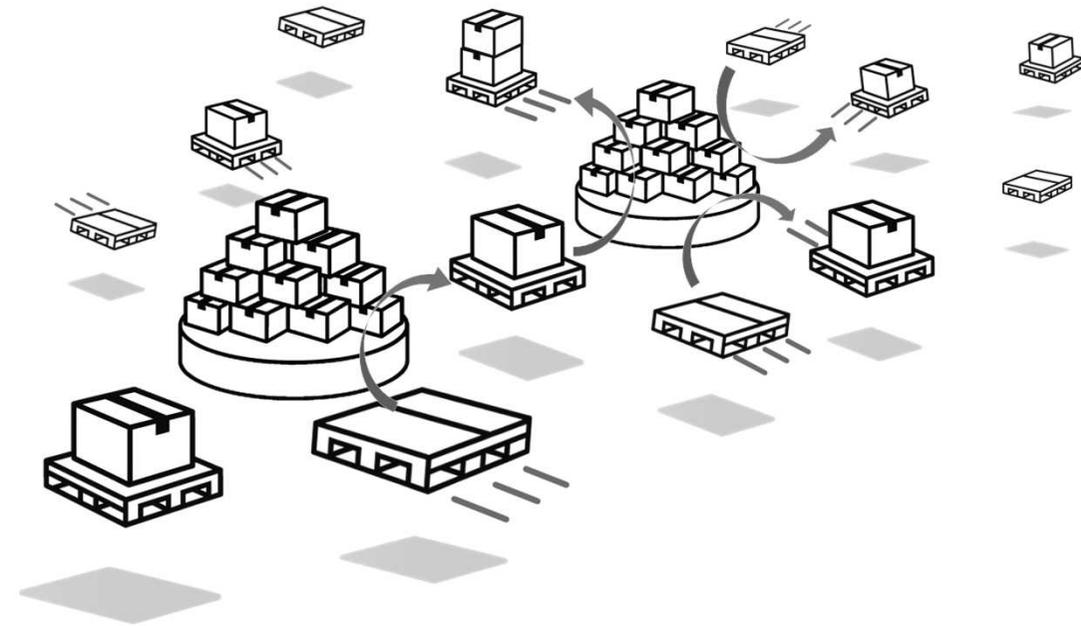
「ほぼModule」で考える、新しい求車求荷の仕組み“Flying Module”を始動し拡散

NPPL

(Non-Profit Platform Logistics)



Flying Module

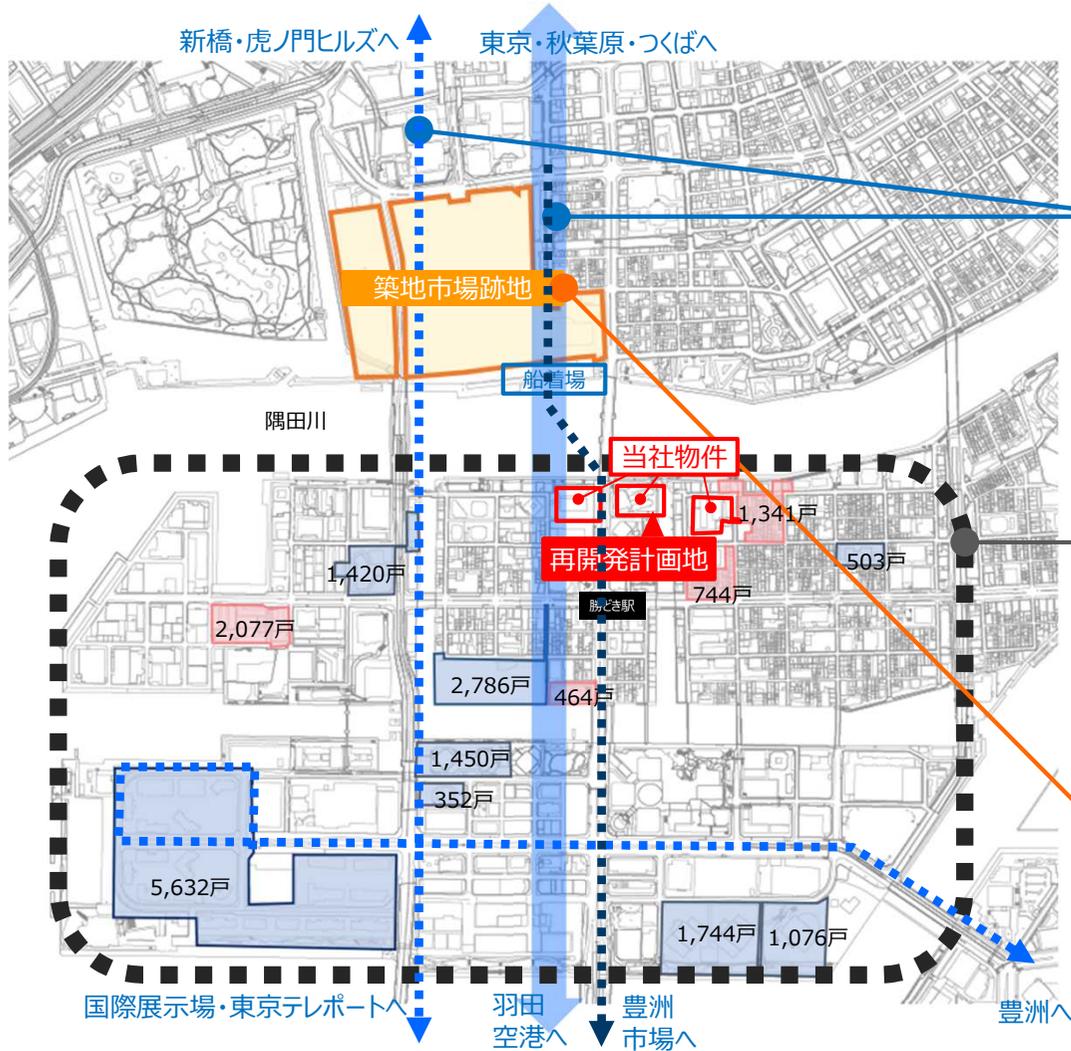


2-4. 不動産事業

進化を続ける街 勝どき・月島

周辺エリアを含む開発で勝どき・月島の進化は続く

タワーマンション集積地の中でもOne-Owner Rent Tower（1棟運営タワー賃貸）は希少



①交通インフラの進化
 地下鉄新線計画は羽田への延伸を予感
 陸・海・空の多様なMobilityをつなぐ広域交通結節点
 水辺にシームレスにつながり、回遊性の高い歩行者空間へ
 ⇒世界につながるNEW GATEWAYへ

②勝どき・月島の開発動向
 都心にある水辺のResidence Zoneとして継続発展
 エリアには引き続き分譲中心に5,000戸の住宅供給計画
 一方で、タワーマン所有者の多様化による地域秩序への懸念も
 ⇒継続して魅力的な「住む街」だが、物件毎の差が顕著に

③築地市場跡地再開発
 最大規模級の公有地を生かした再開発が具体始動
 国際競争力の強化に資するMICE等、多様な施設計画
 水都東京の再生を目指し、水辺や舟運の活用へ
 ⇒世界都市TOKYOの象徴へ

凡例： BRT 地下鉄新線 高速晴海線延線 約5,000戸 開発予定 2026年4月以降 約15,000戸 大規模既存物件 直近10年

[2025年11月時点の入手資料より当社が想定]

プラザ勝どきの再開発構想 ⇒ Renovation “PK2” へ

再開発からRenovationへの転換

工事費高騰、工期長期化を踏まえ、再開発は現実解でないと判断

既存建物の安全性、更新性の検証を終え、この地に求められる期待要求を再定義

新築タワーである必要はなく、機能特化 = 観光ではなく「働く街TOKYO」が求めるWorkerのBaseを提供

竹中工務店と挑む巨大Renovation “PK2”



– Day to Years for BIZ –

Businessは観光と
仲良く同居できません

TOKYOは経済の国際都市でもあります
その需要に特化します

観光、団体、こども、老人、家族連れには、
敷居が高くなっています



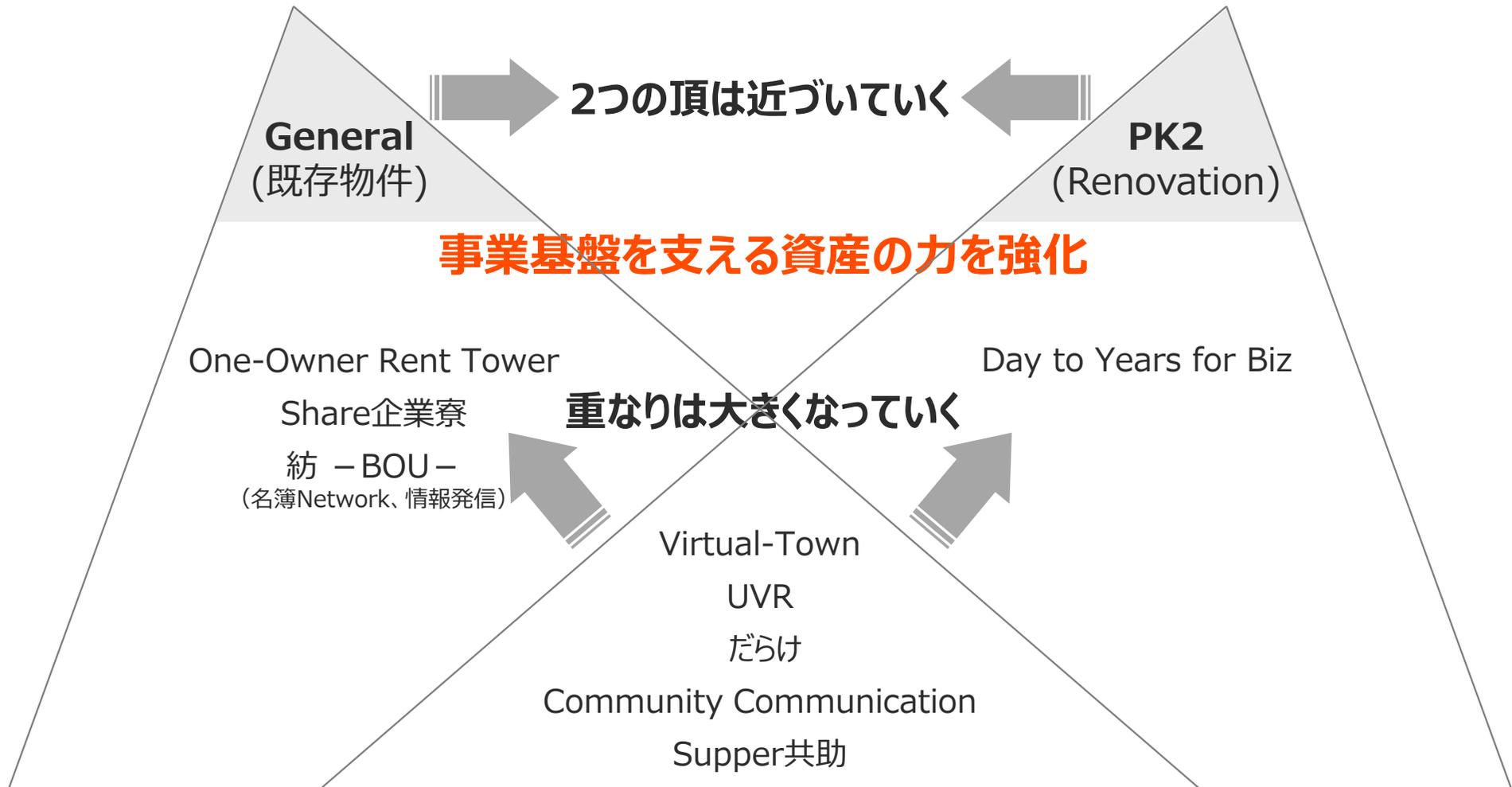
数日から数年、
TOKYOには、さまざまな働き方があります

利用者にとってRegulationは時に不合理です
そのさかい目を小さくします

その他にも、「働く人」目線で整えました
BIZに寄り添うTOKYOのBase

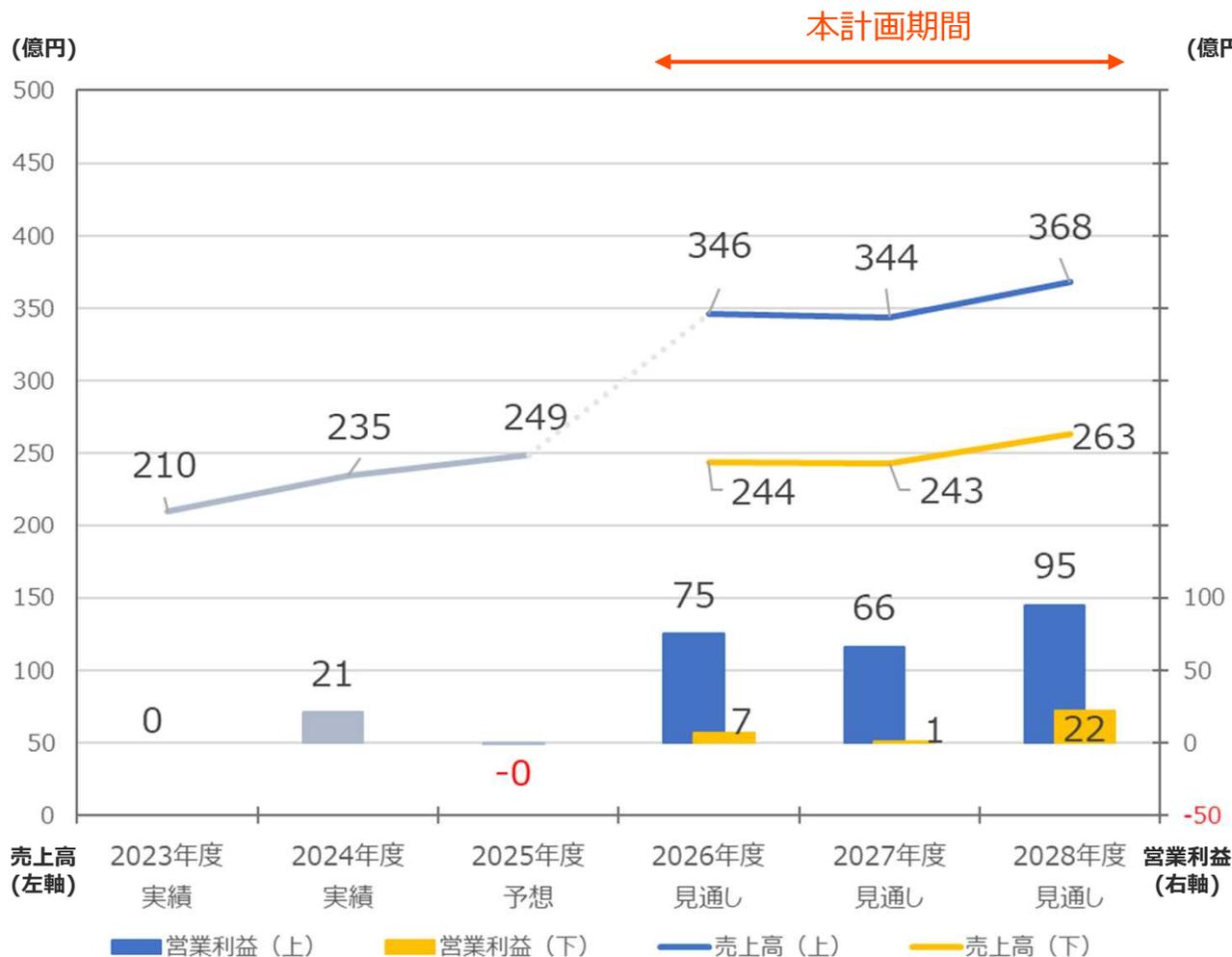
事業基盤を支え、勝どきの暮らしを未来へはこぶ

- 2 Peaks (General & PK2) のシナジーで、街の魅力を高め、資産の力を更に強化
- 資産の力による安定収益が事業基盤を支え、ボラティリティに左右されずに船隊整備等への投資を適時可能に



2-5. 計数計画

計数計画：外航海運事業



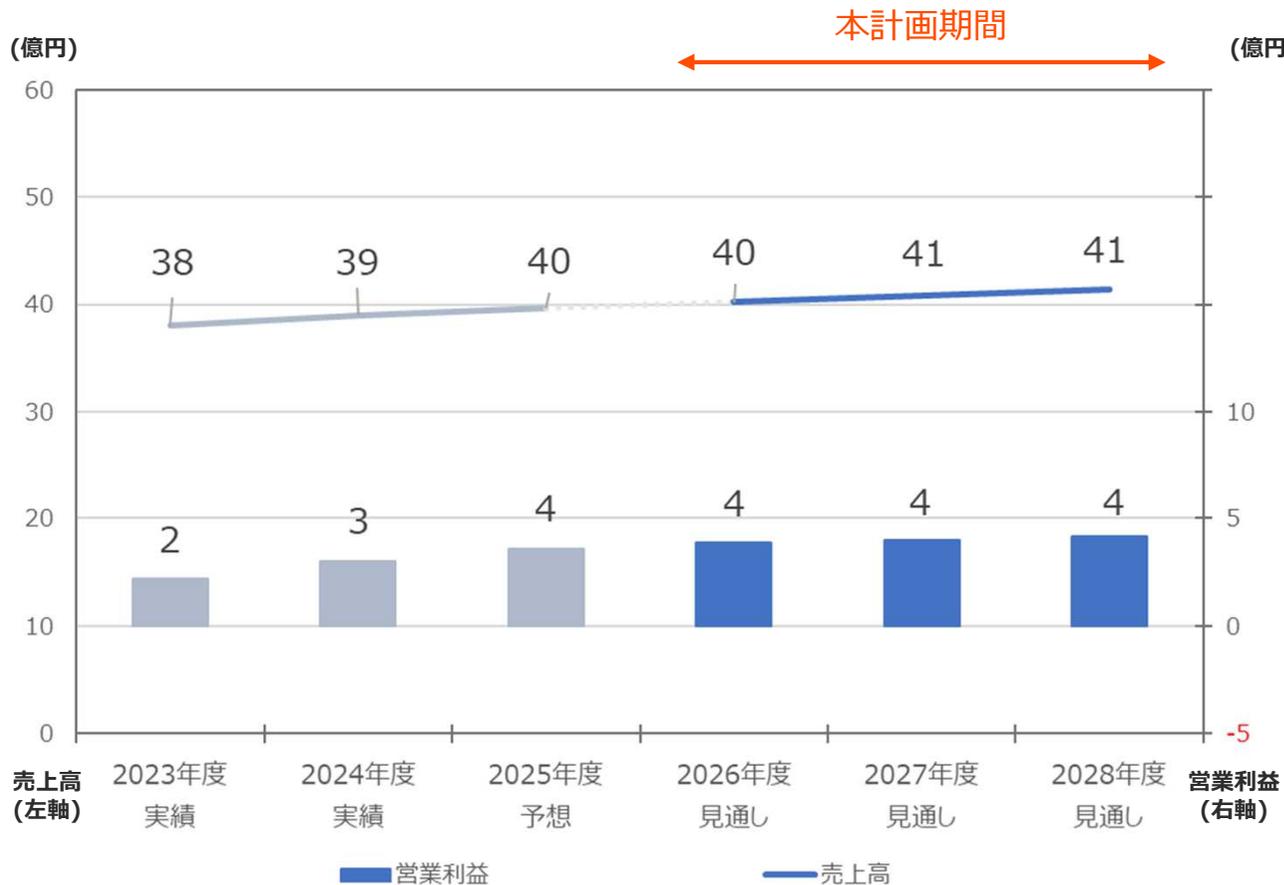
(億円) 見通し値 (億円)

		2026年度 見通し	2027年度 見通し	2028年度 見通し
売上高	上	346	344	368
	下	244	243	263
営業費用	上	270	277	273
	下	237	242	240
営業利益	上	75	66	95
	下	7	1	22
営業利益率	上	21.8%	19.4%	25.9%
	下	3.1%	0.4%	8.6%

海運市況 ※1	上	\$15,000	\$15,000	\$16,000
	下	\$11,000	\$11,000	\$12,000
社定為替レート ※2	上	¥160	¥160	¥160
	下	¥140	¥140	¥140

※1 ハンディ船 (38型) 日建て用船料市況 (US\$, 年平均)

※2 円 / US\$ (年平均)



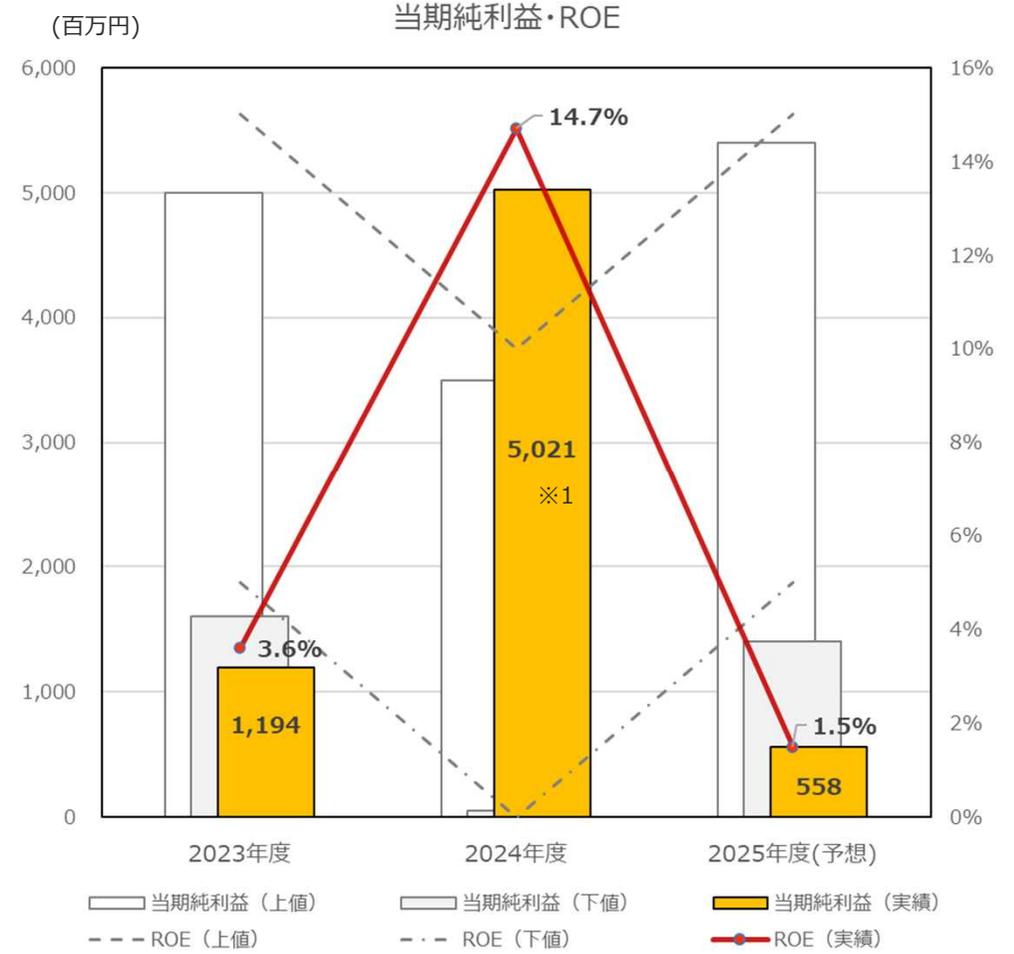
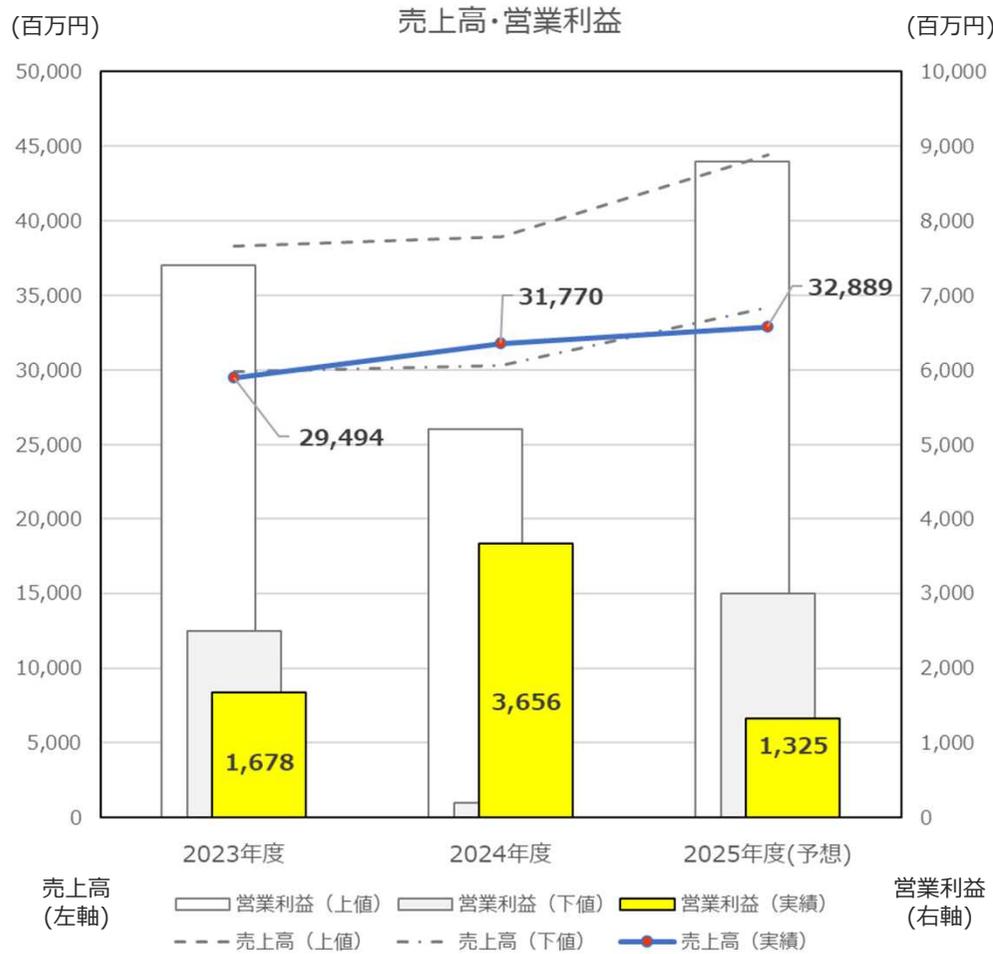
	見通し値 (億円)		
	2026年度 見通し	2027年度 見通し	2028年度 見通し
売上高	40	41	41
営業費用	36	37	37
営業利益	4	4	4
営業利益率	9.6%	9.7%	10.0%



(億円) 見通し値 (億円)

	2026年度 見通し	2027年度 見通し	2028年度 見通し
売上高	41	42	43
営業費用	21	20	20
営業利益	20	22	22
営業利益率	48.3%	52.6%	52.1%

3. 前計画の振り返り



		2023年度	2024年度	2025年度
海運市況	見通し値 (上)	\$11,500	\$11,500	\$11,500
	見通し値 (下)	\$15,000	\$15,000	\$15,000
	実績 ※2	\$11,008	\$11,922	-
社定為替レート (円/US\$)	見通し値 (上)	140	140	140
	見通し値 (下)	120	120	120
	実績 ※3	143.47	152.84	-

※1 2024年度 特別利益4,288百万円(老齢船4隻売船)
特別損失2,486百万円(プラザ勝どき営業終了に伴う)

※2 ハンディ船(38型)日建て用船料の年度平均 TRAMPデータサービスを参考

※3 社定為替レートの年度平均

<p>経営方針</p>	<p>①資産の力を事業の力に ②FUN to WORK ③「らしさ」の追及</p>																			
<p>計数</p>	<p>計数計画は2024年度は、海運市況の上昇及び特別利益（老齢船の売却）により、大きく達成するも、2025年度は海運市況が伸び悩み未達となる見込み</p> <table border="0" data-bbox="358 558 2105 782"> <tr> <td>① 2023年度</td> <td>純利益：実績11億円</td> <td>計画（上値）50億円</td> <td>（下値）16億円</td> </tr> <tr> <td>② 2024年度</td> <td>純利益：実績50億円</td> <td>計画（上値）35億円</td> <td>（下値）0億円</td> </tr> <tr> <td>③ 2025年度</td> <td>純利益：実績5億円（予想値）</td> <td>計画（上値）54億円</td> <td>（下値）14億円</td> </tr> <tr> <td>①～③ 3カ年累計</td> <td>純利益：67億円</td> <td>計画（上値）139億円</td> <td>（下値）30億円</td> </tr> </table>				① 2023年度	純利益：実績11億円	計画（上値）50億円	（下値）16億円	② 2024年度	純利益：実績50億円	計画（上値）35億円	（下値）0億円	③ 2025年度	純利益：実績5億円（予想値）	計画（上値）54億円	（下値）14億円	①～③ 3カ年累計	純利益：67億円	計画（上値）139億円	（下値）30億円
① 2023年度	純利益：実績11億円	計画（上値）50億円	（下値）16億円																	
② 2024年度	純利益：実績50億円	計画（上値）35億円	（下値）0億円																	
③ 2025年度	純利益：実績5億円（予想値）	計画（上値）54億円	（下値）14億円																	
①～③ 3カ年累計	純利益：67億円	計画（上値）139億円	（下値）30億円																	
<p>事業方針・ テーマ</p>	<p>外航海運 長期的に「よくはこぶ」 Handy船隊運営</p>	<p>倉庫・運送 「Basic」+「Advance」</p>	<p>不動産 勝どき・月 3街区を 連携させる「住まう」街づくり</p>	<p>コーポレート 環境・社会への配慮 財務施策 ITが目指す姿</p>																
<p>主要 施策・取組 の進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ご長寿お達者の伸展 ・長期目線での船隊整備 ・MOSによる運航管理品質の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・値上げ及び営業力強化による利益率向上 ・Advanceに向けたNPOとの業務提携・研究進展 	<ul style="list-style-type: none"> ・再開発計画の検討及びリノベーションへの転換 ・既存物件での“住みごっこ”の継続検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・実業推進と社会的責務の両立 ・ITの健全性とリテラシーの向上 																

(ご注意事項)

- 本資料に掲載されている将来の収益計画、見通し、戦略、経営方針などのうち歴史的事実でないものは将来に関する見通しであり、これらは発表日現在において入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成しております。
- 実際の業績に影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市況、為替レートなど、潜在的リスクや不確実性があるものを含んでおります。
- 従いまして、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることを、ご承知おきください。