乾汽船
Inui Global Logistics

（東証スタンダード　9308）

2025年度通期決算説明会

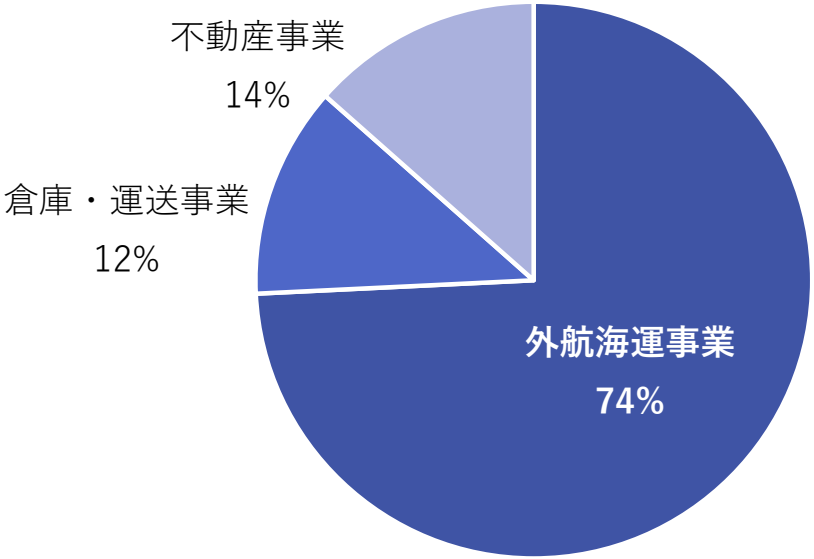
2026年5月27日

乾汽船株式会社

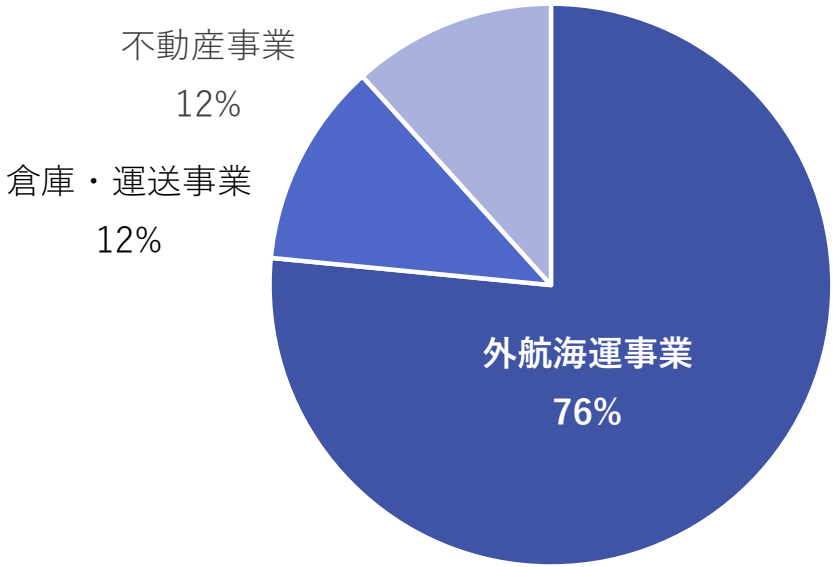
（ご注意事項）

本説明会にて述べられた、将来の収益計画、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、現在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。
実際の業績は、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市況、為替レート等、潜在的リスクや不確実性のある要素の影響を受けます。これら重要な要素の変動により、実際の業績は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。

通期連結売上高-実績



2024年度(実績)



2025年度(実績)

単位：百万円

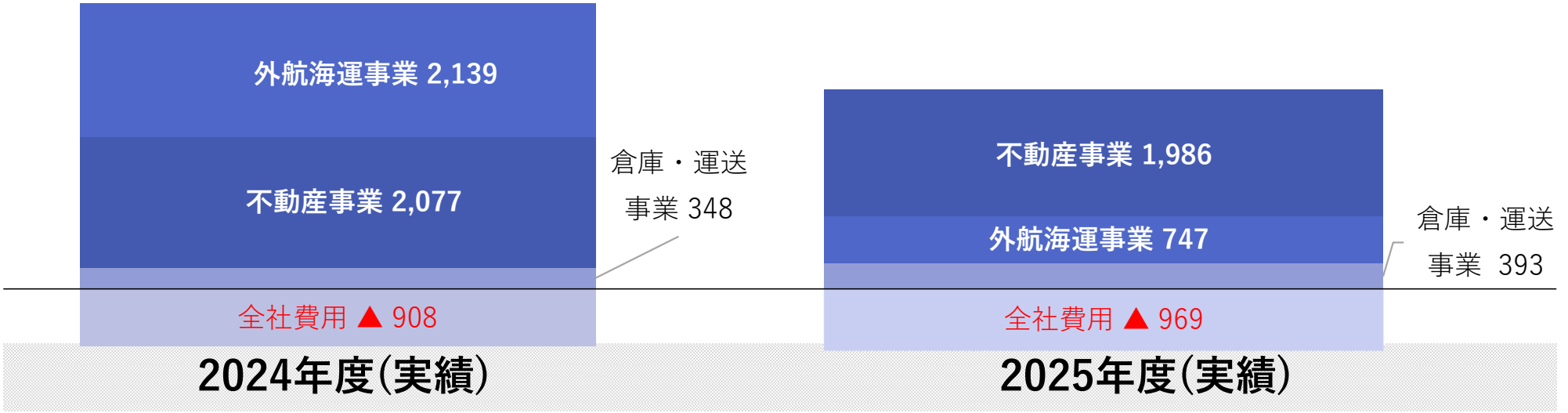
	前期実績 2024年度	当期実績 2025年度	差異	増減率
売上高	31,770	33,636	+1,866	+5.9%
内訳：外航海運事業	23,584	25,747	+2,162	+9.2%
倉庫・運送事業	3,903	3,955	+51	+1.3%
不動産事業	4,281	3,933	△348	△8.1%

外航海運事業：新造船・新規長期用船により稼働日数が増加し増収

倉庫・運送事業：前期並みに推移

不動産事業：プラザ勝どきが2025年3月末に閉館したことにより減収

通期営業利益-実績



単位：百万円

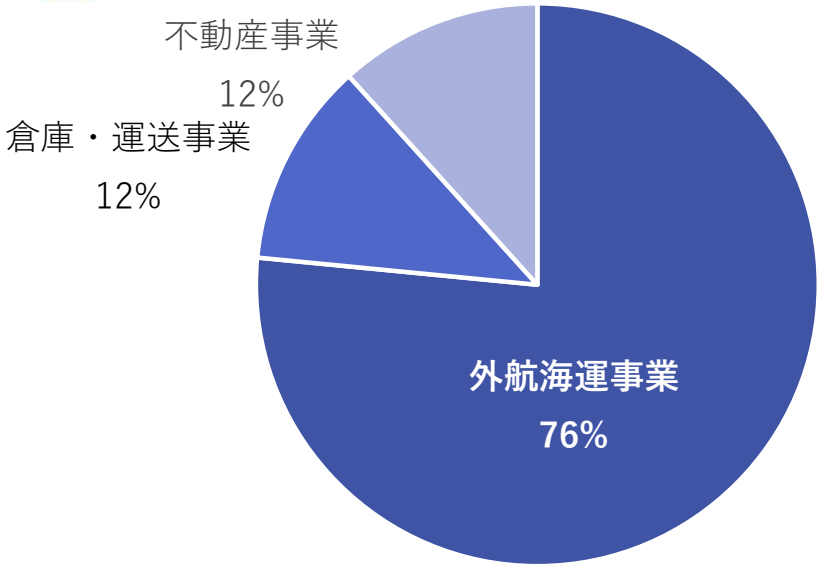
	前期実績 2024年度	当期実績 2025年度	差異	増減率
営業利益	3,656	2,158	△1,497	△41.0%
内訳：外航海運事業	2,139	747	△1,392	△65.1%
倉庫・運送事業	348	393	+45	+13.0%
不動産事業	2,077	1,986	△90	△4.4%
全社費用	△908	△969	△60	−
参考：当期純利益	5,021	833	△4,188	△83.4%

外航海運事業：ハンディ船市況の軟調および新造船償却負担の増加により減益

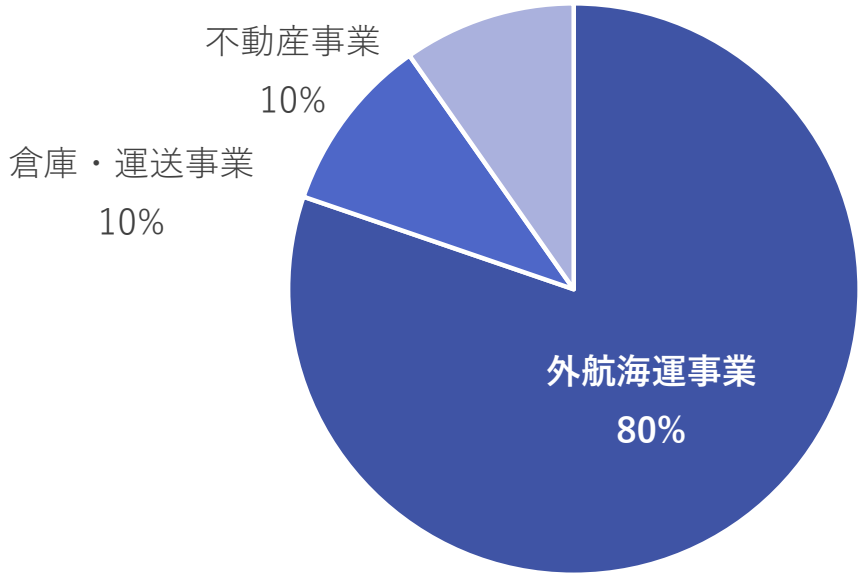
倉庫・運送事業：前期並みに推移

不動産事業：プラザ勝どきが2025年3月末に閉館したことにより減益

通期連結売上高-業績予想



2025年度(実績)



2026年度(業績予想)

単位：百万円

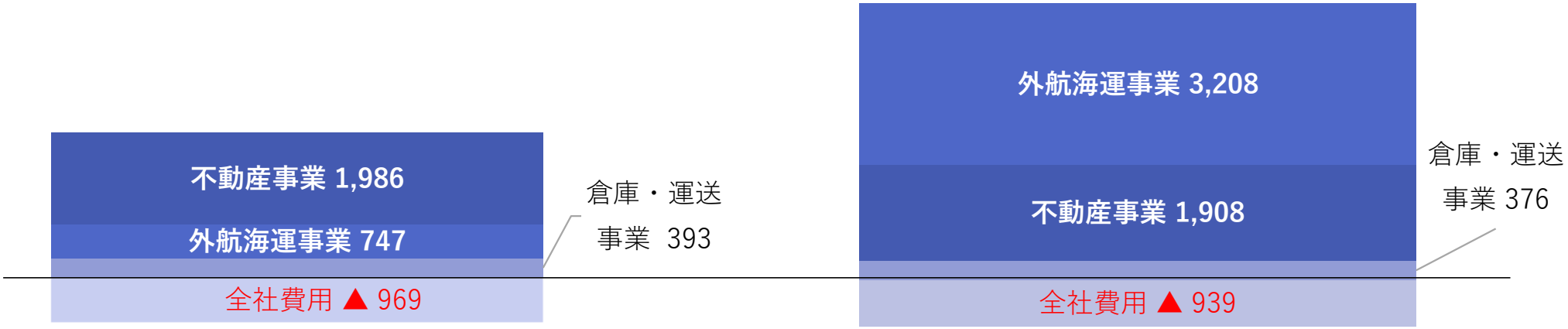
	2025年度 通期実績	2026年度 通期業績予想	差異	増減率
売上高	33,636	41,570	+7,934	+23.6%
内訳：外航海運事業	25,747	33,353	+ 7,606	+29.5%
倉庫・運送事業	3,955	4,159	+204	+5.2%
不動産事業	3,933	4,057	+124	+3.2%

外航海運事業：市況の堅調な推移および新造船・新規用船の稼働寄与により増収の見通し

倉庫・運送事業：連結子会社の引越事業における取扱高増加により増収の見通し

不動産事業：勝どきエリア物件の賃料改定及び月島荘稼働率回復により増収の見通し

通期営業利益-業績予想



単位：百万円

	2025年度 通期実績	2026年度 通期業績予想	差異	増減率
営業利益	2,158	4,552	+2,394	+110.9%
内訳：外航海運事業	747	3,208	+2,460	+329.1%
倉庫・運送事業	393	376	△17	△4.3%
不動産事業	1,986	1,908	△78	△3.9%
全社費用	△969	△939	+27	－
参考：当期純利益	833	2,914	+2,081	+249.7%

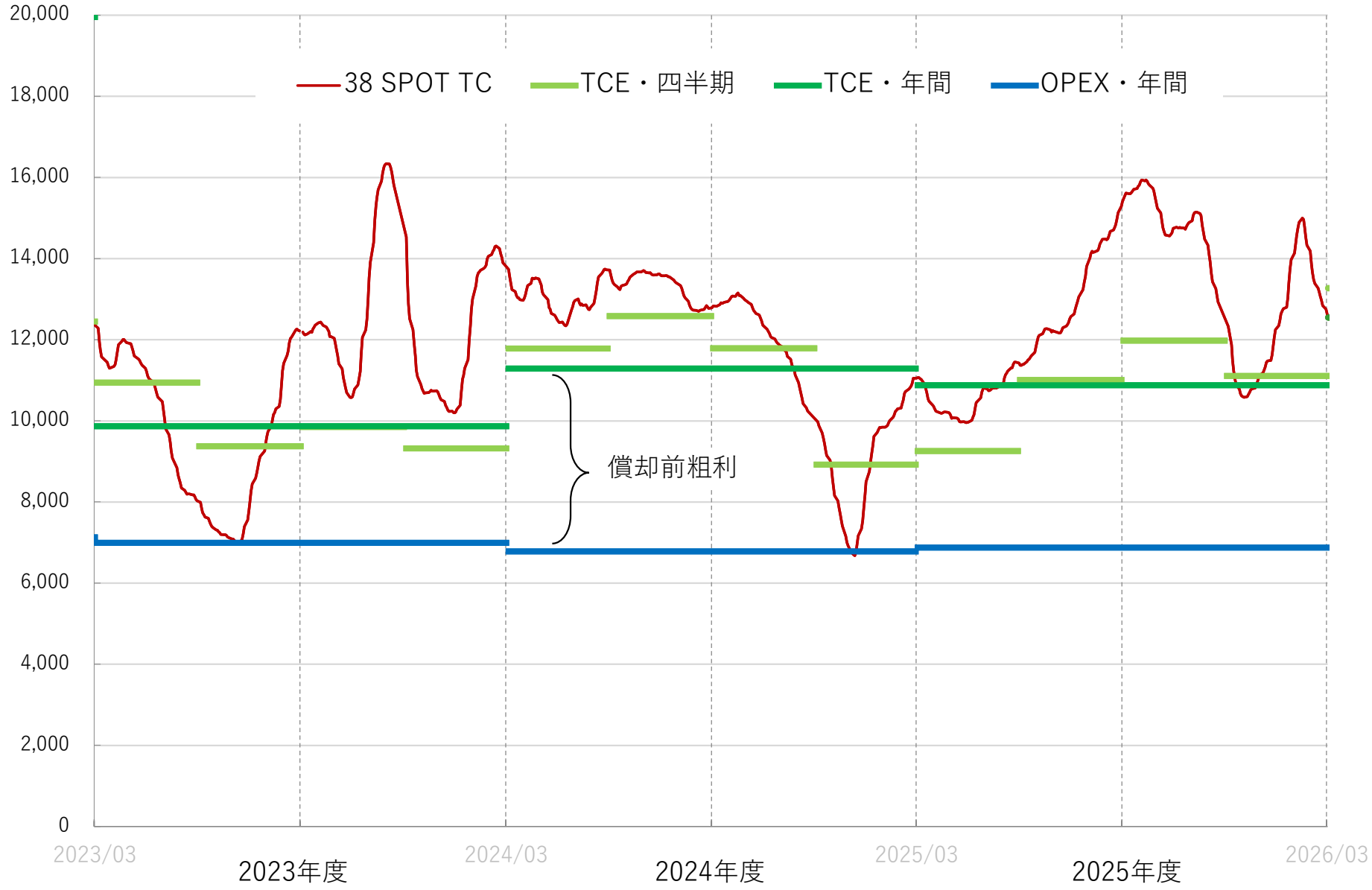
外航海運事業：ハンディ船市況の堅調な推移および為替影響により増益の見通し

倉庫・運送事業：引越事業の取扱高増加も文書保管事業の箱数減少により減益の見通し

不動産事業：主要物件の高稼働が継続するものの、修繕費等の増加により減益の見通し

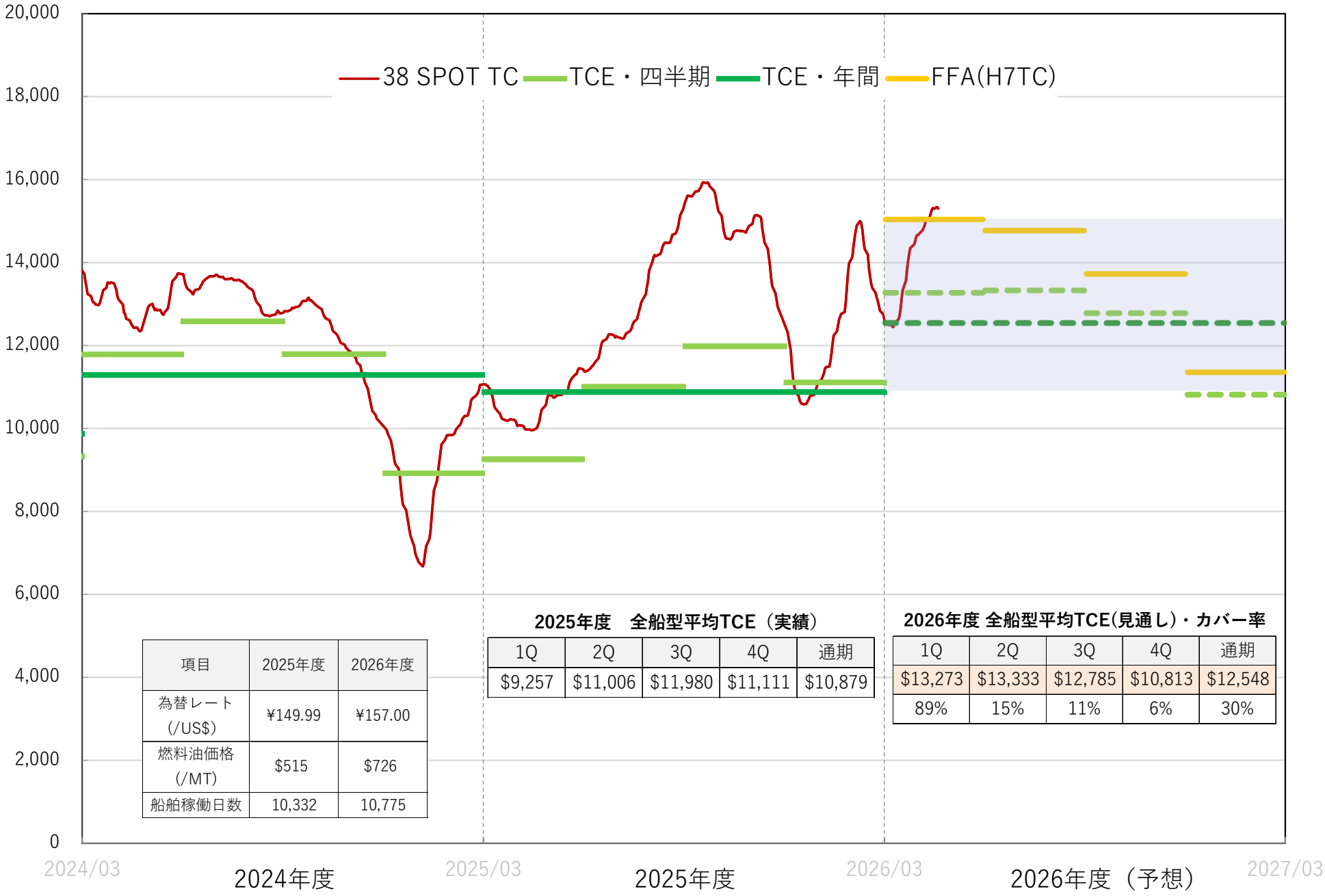
外航海運事業

ドライバルク船市況 スポット用船料（単位：US$／日）



（出所：TRAMP DATA SERVICE ／スポット用船料）

外航海運事業 業績予想



項目	2025年度	2026年度
為替レート（/US$）	¥149.99	¥157.00
燃料油価格（/MT）	$515	$726
船舶稼働日数	10,332	10,775

2025年度　全船型平均TCE（実績）

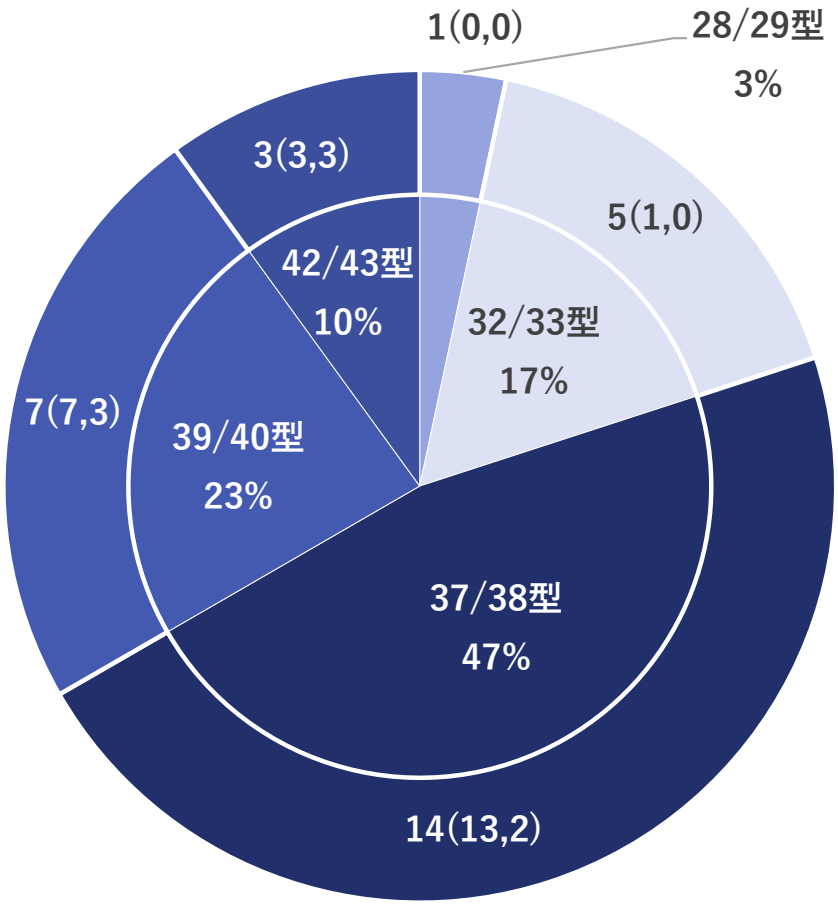
1Q	2Q	3Q	4Q	通期
$9,257	$11,006	$11,980	$11,111	$10,879

2026年度 全船型平均TCE(見通し)・カバー率

1Q	2Q	3Q	4Q	通期
$13,273	$13,333	$12,785	$10,813	$12,548
89%	15%	11%	6%	30%

外航海運事業

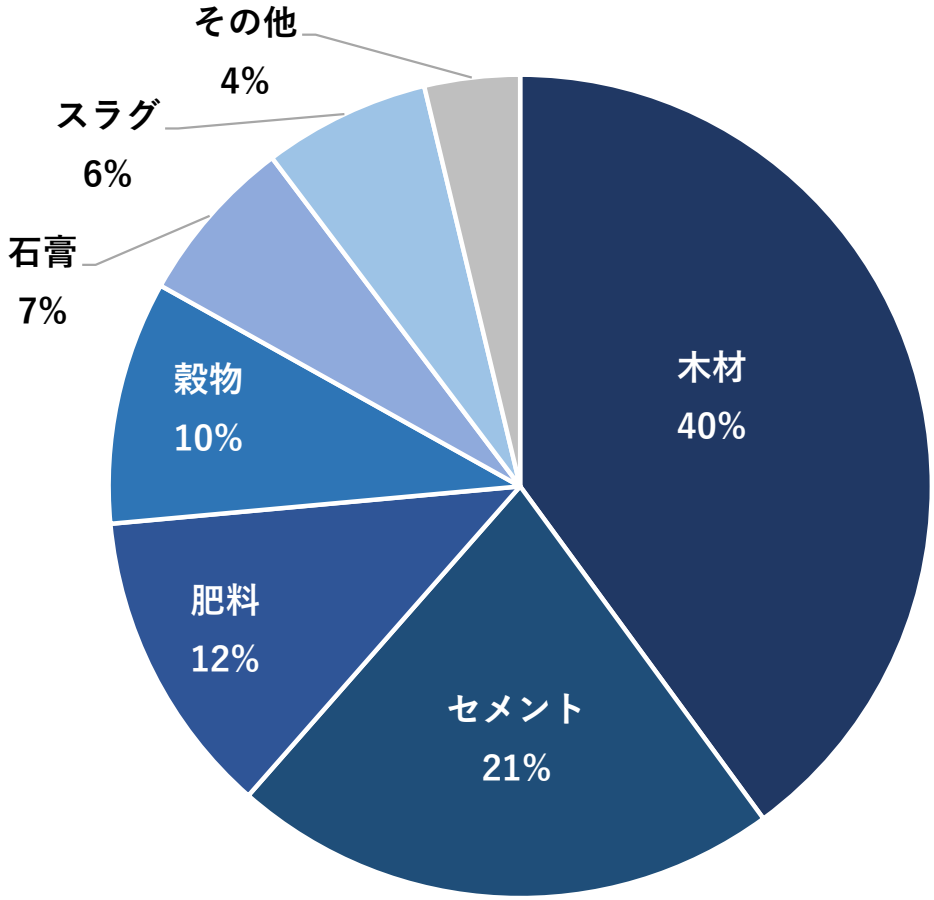
船隊構成（2026年3月末）
30隻（保有船22隻、長期借船 8隻）



※（ ）内はSOxスクラバー船、長期借船

SOxスクラバー： C重油を使用しながら環境規制に対応することを目的とした排煙脱硫装置

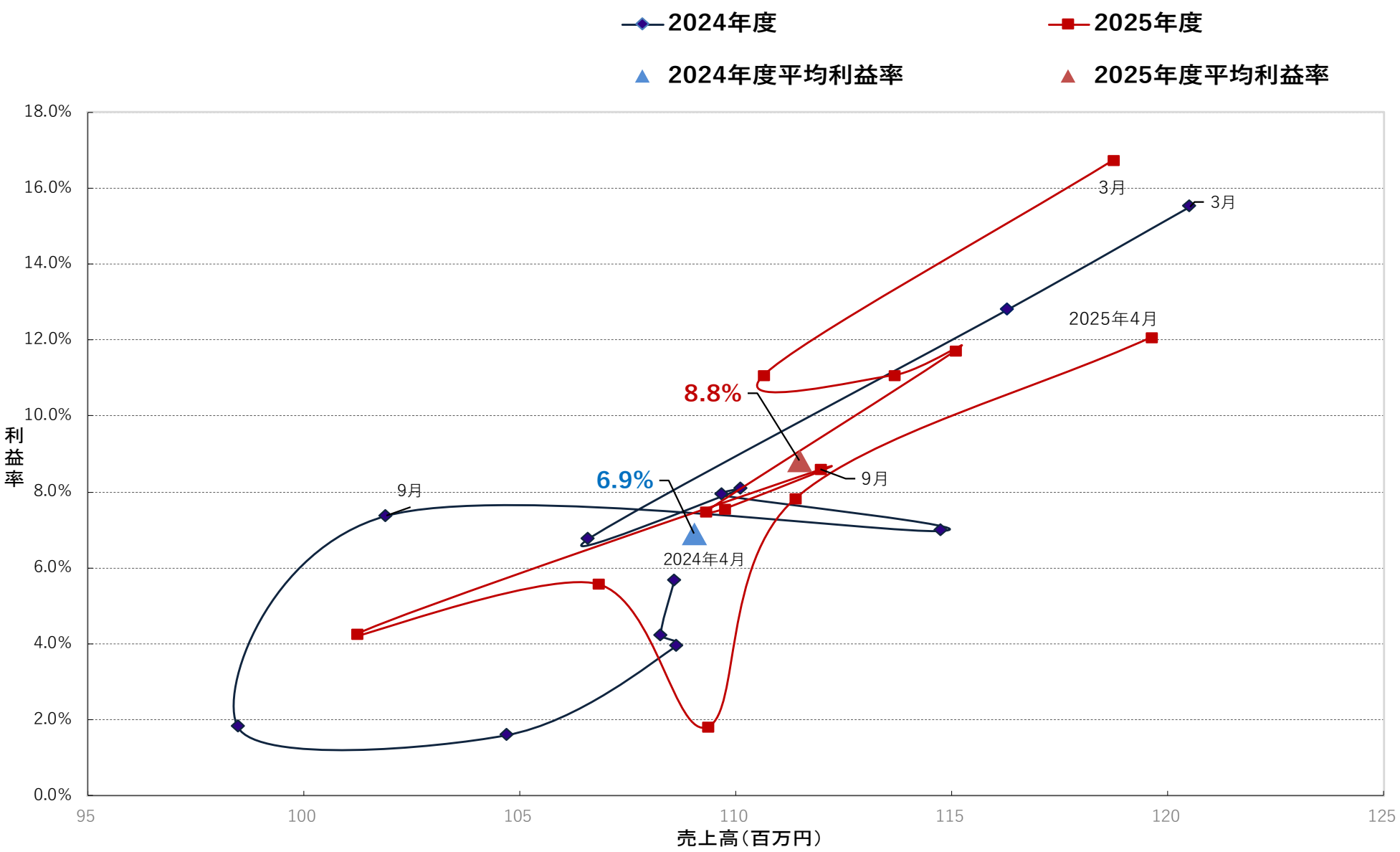
主要輸送品目



※自社運航による輸送のみ

倉庫・運送事業

普通倉庫事業売上高と営業利益率の関係



不動産事業



	①ﾌﾟﾗｻﾞﾀﾜｰ勝どき	②ｲﾇｲﾋﾞﾙ・ｶﾁﾄﾞｷ	③月島荘
規模	地上43階・地下1階	地上16階・地下1階	地上8階・地下1階 (3棟構成)
総戸数	512戸	–	644戸
竣工	2004年	1989年	2013年
NOI	968百万円	786百万円	583百万円
NOIｷｬｯﾌﾟﾚｰﾄ (時価ﾍﾞｰｽ)	4.0%	4.3%	3.7%
簿価 (時価2026年3月末)	4,594百万円 (24,341百万円)	2,104百万円 (18,452百万円)	3,240百万円 (15,908百万円)
平均稼働率 (2026年3月末)	97.5% (98.6%)	99.2% (100.0%)	80.7% (88.2%)

連結損益計算書／特殊要因

単位：百万円

	2024年度 通期実績	2025年度 通期実績
経常利益	3,836	1,956
特別利益	①……4,289	1
特別損失	②……2,493	③……455
税金等調整前当期純利益	5,632	1,502
法人税等計	611	669
当期純利益	5,021	833

■2024年度実績値

①特別利益

老齢船4隻売船

固定資産売却益4,288百万円

②特別損失

プラザ勝どき2025年3月末

営業終了に伴う減損損失

2,486百万円

■2025年度実績値

③特別損失

プラザ勝どき再開発計画の

方針見直しに伴う減損損失

425百万円

連結貸借対照表

資産
78,698百万円
(74,903百万円/3,795百万円増加)

○船舶（22隻保有）　29,504百万円
（23,316百万円）

○建物・土地　12,738百万円
（12,861百万円）

○現金及び預金　19,184百万円
（19,001百万円）

他

負債
41,283百万円
(38,028百万円/3,255百万円増加)

○借入金　32,004百万円
（30,148百万円）

他

純資産
37,415百万円
(36,875百万円/540百万円増加)

自己資本比率
47.5%
(49.2%)

※（ ）内は2025年3月末数値

中期経営計画の進捗

（百万円）

【売上高推移】

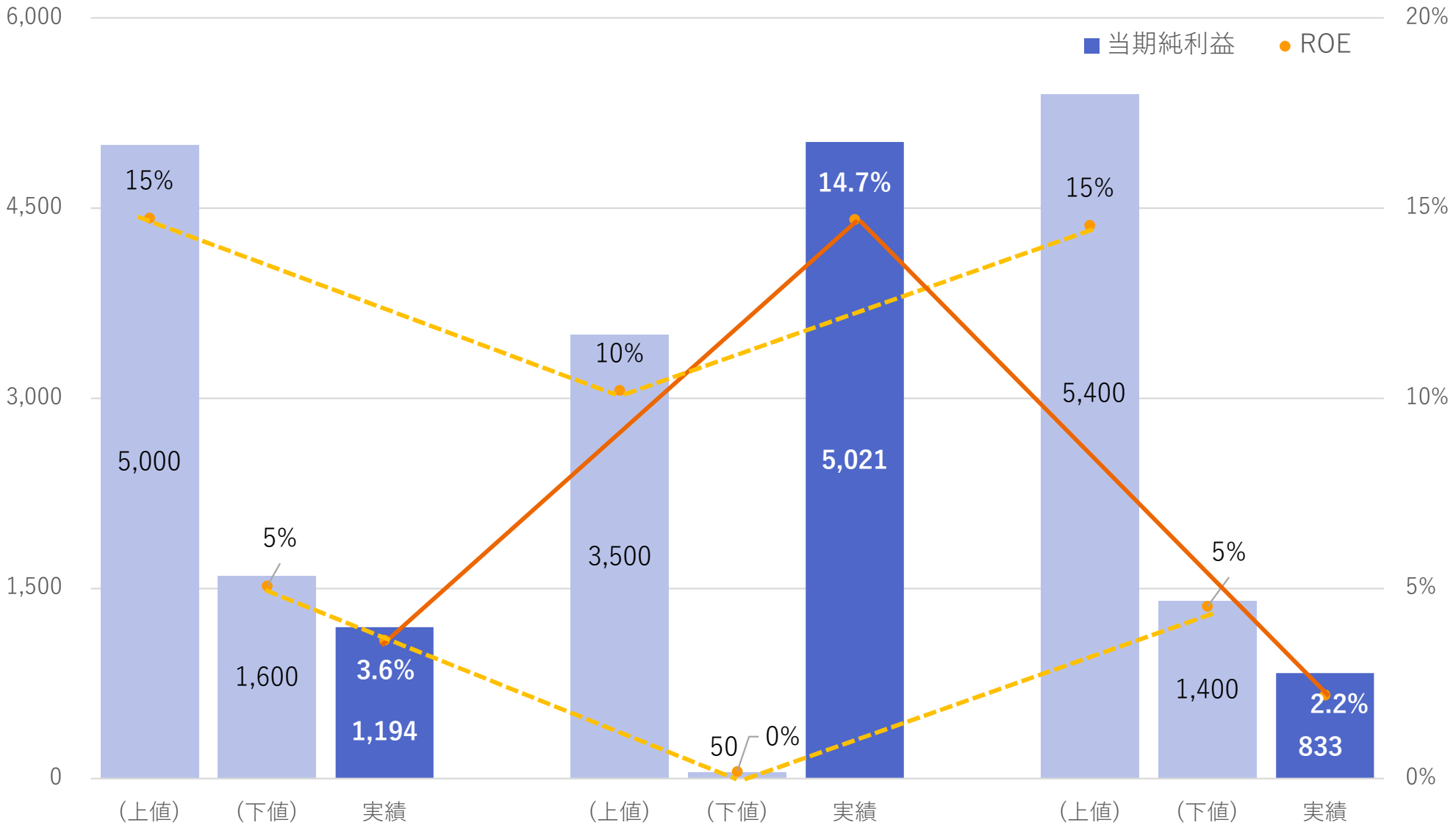
	2023年度			2024年度			2025年度		
	（上値）	（下値）	実績	（上値）	（下値）	実績	（上値）	（下値）	実績
外航海運事業	29,700	21,400	21,081	30,700	22,100	23,584	36,600	26,400	25,747
倉庫・運送事業	4,000		3,896	4,000		3,903	4,000		3,955
不動産事業	4,500		4,516	4,000		4,281	3,800		3,933
売上高　計	38,300	29,900	29,494	38,900	30,300	31,770	44,400	34,200	33,636

【営業利益推移】

	2023年度			2024年度			2025年度		
	（上値）	（下値）	実績	（上値）	（下値）	実績	（上値）	（下値）	実績
外航海運事業	6,200	1,200	59	6,700	1,600	2,139	7,800	1,900	747
倉庫・運送事業	100		217	100		348	100		393
不動産事業	2,100		2,359	△600		2,077	1,800		1,986
全社費用	△1,000		△958	△1,000		△908	△1,000		△969
営業利益　計	7,400	2,500	1,678	5,200	200	3,656	8,800	3,000	2,158
38型ハンディ船 日建て傭船料市況	$15,000	$11,500	—	$15,000	$11,500	—	$15,000	$11,500	—
参考：為替レート 円/US＄	140.00	120.00	143.47	140.00	120.00	152.84	140.00	120.00	159.90

中期経営計画の進捗

【当期純利益及びROE推移】



トピック

当社株式の大規模買付行為等に関する対応方針
（買収への対応方針）の継続について

・第106回定時株主総会議案として付議

・2026年6月上旬 議案説明動画を公表予定

株主総会｜IR（投資家情報）｜乾汽船株式会社
<https://www.inui.co.jp/ir/stock/meeting.html>

中期経営計画　あしたも元気

１）計数計画の全体感

２）３セグメントのTopics

① 不動産事業

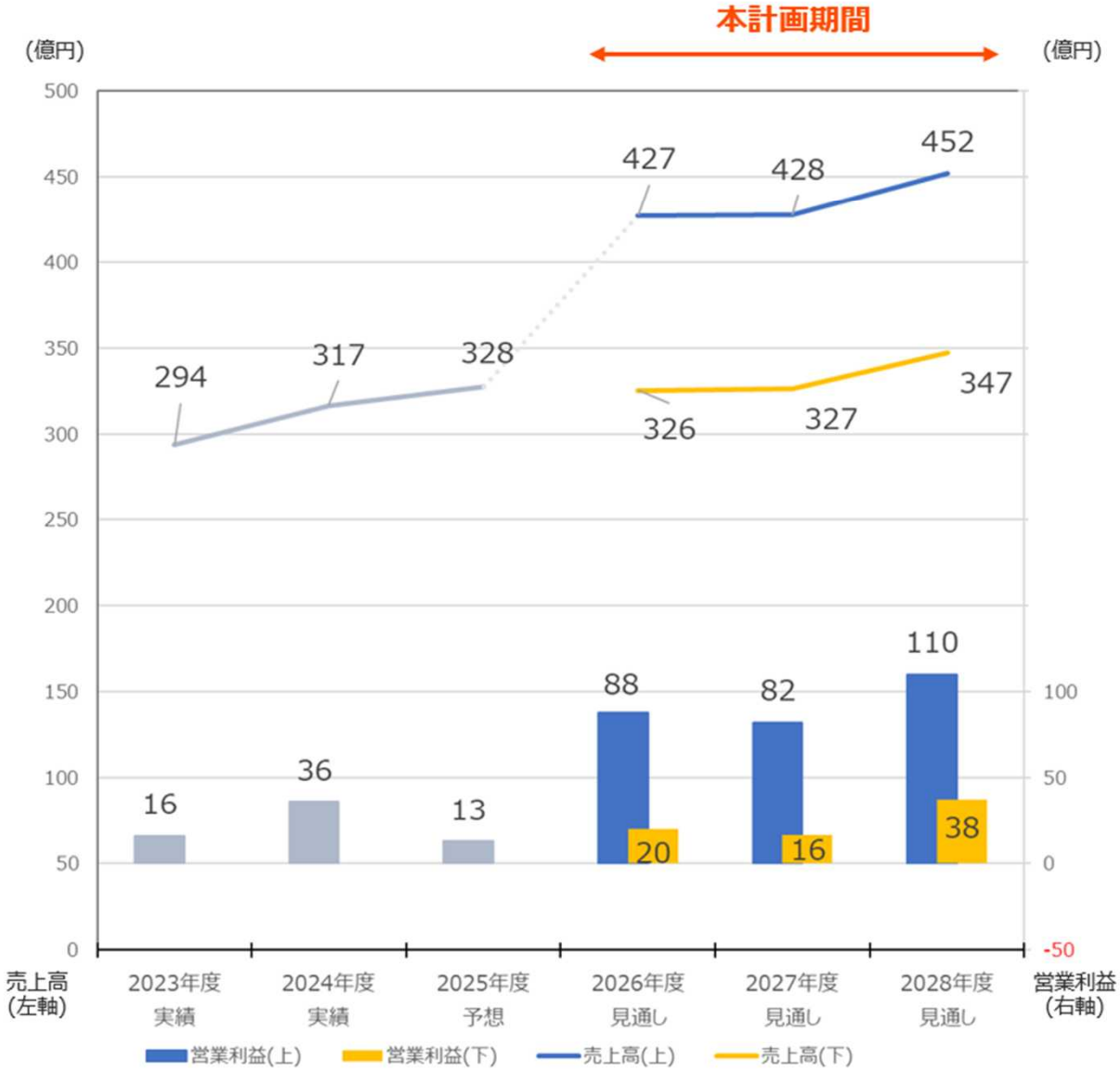
② 倉庫・運送事業

③ 外航海運事業

３）サステナビリティ経営

計数計画

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）

配当政策の考え方

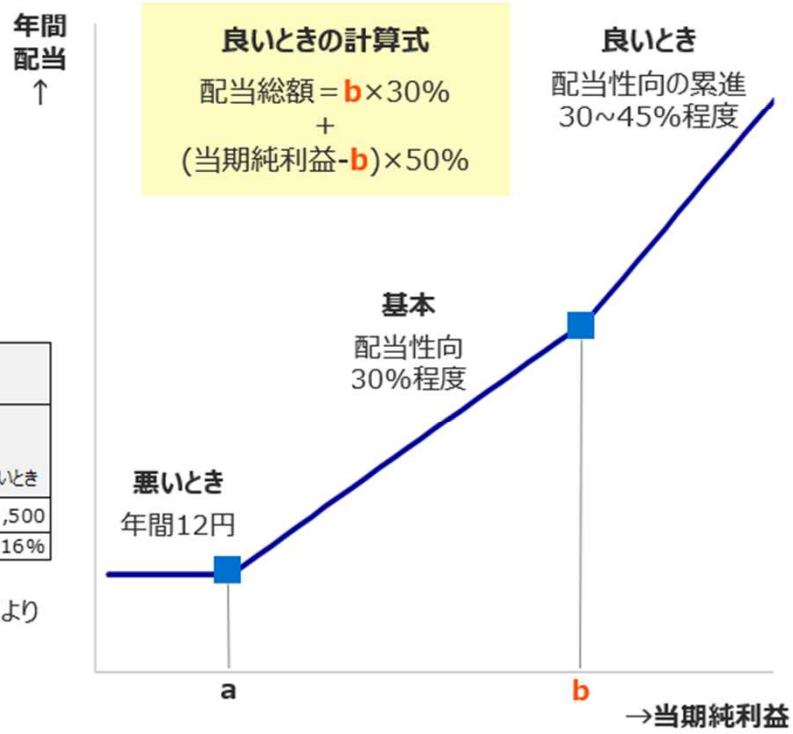
「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」を継続する
最低配当を増額　～悪い時でも12円へ（6円から）　悪い時の判断基準も上昇修正～

◎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	1,719
	低	986	910	1,144

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）

事業環境見通し（外航海運）

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】

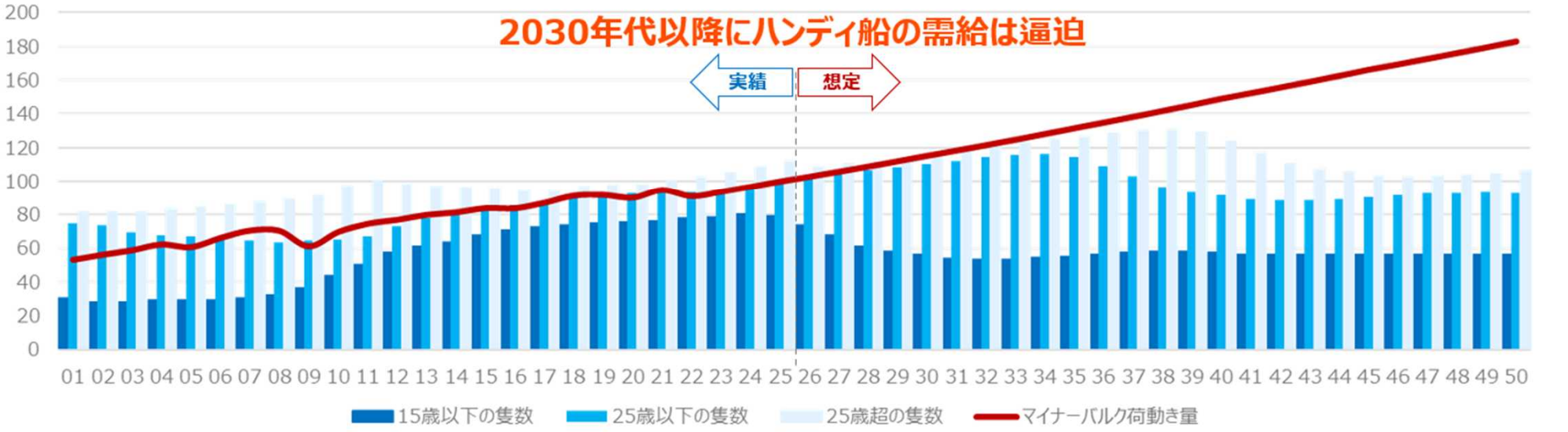
- ハンディ船の新造船供給力は世界的に見ても構造的に不足しており、また環境規制が見通しにくいことからも**当面大幅な増加は考えにくい**

【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(20-45kdwt）とマイナーバルク荷動き量を2025年＝100で指数化



配当政策の考え方

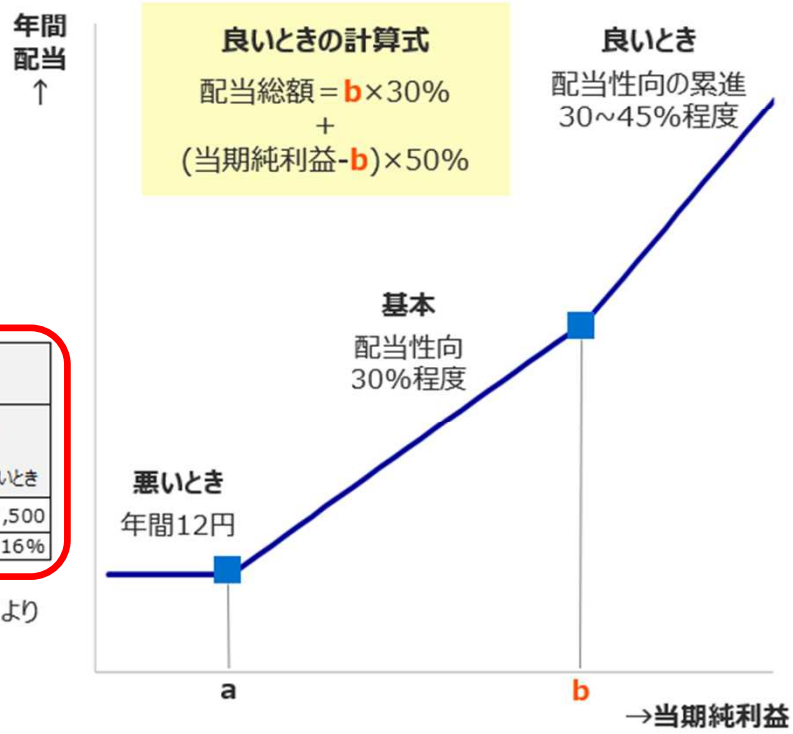
「良いときは笑い、悪いときにも泣かない」を継続する
最低配当を増額　～悪い時でも12円へ（6円から）　悪い時の判断基準も上昇修正～

◎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			本計画における見通し					
		2023年度	2024年度	2025年度(予想)	2026年度		2027年度		2028年度	
		基本	良いとき	基本	基本	良いとき	基本	良いとき	基本	良いとき
連結当期純利益（百万円）		1,194	5,021	558	1,200 ～	5,900	1,100 ～	5,600	2,500 ～	7,500
ROE（%）		3.6%	14.7%	1.5%	3% ～	15%	3% ～	13%	6% ～	16%
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	1,719						
	低	986	910	1,144						

※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）

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



数日から数か年、
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

既存事業の状況（倉庫・運送事業）

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

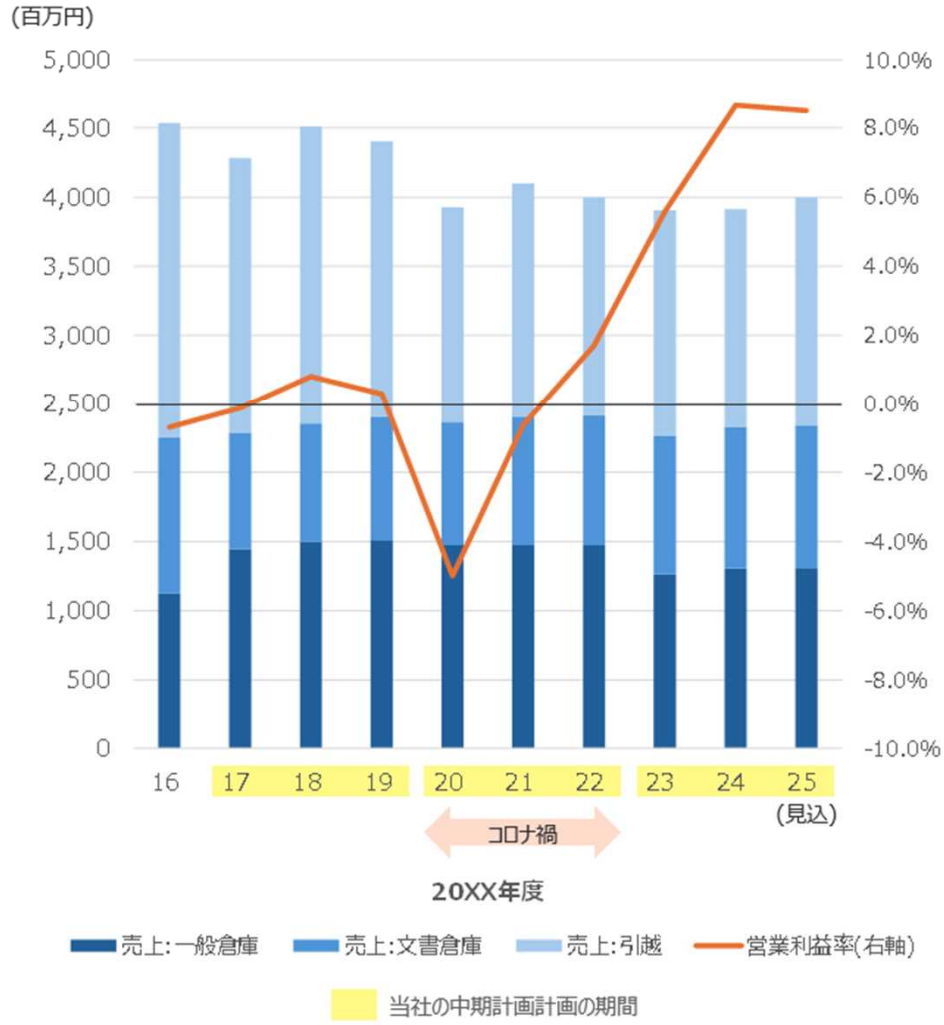
地道な取り組みが奏功

- 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〕



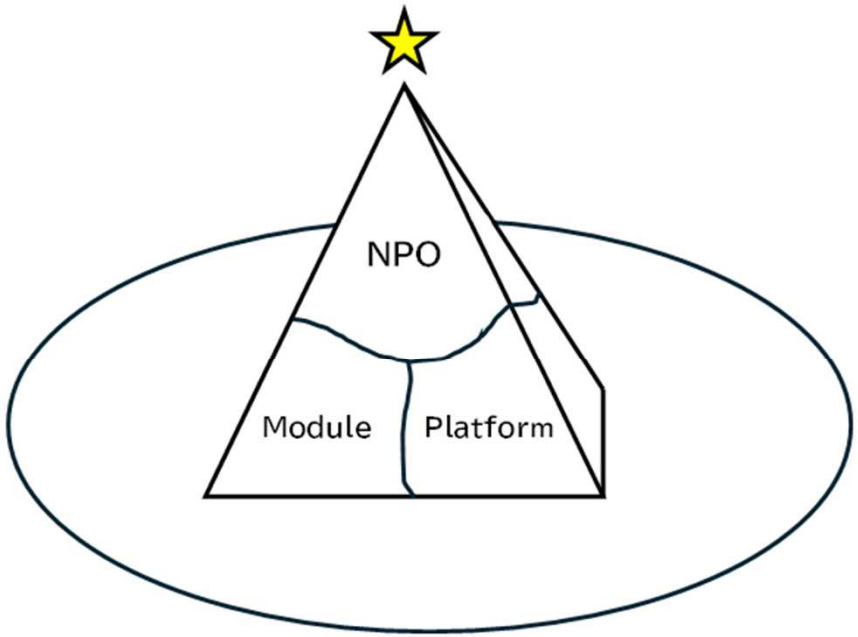
NPPLの構築とFlying Moduleの始動・拡散

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

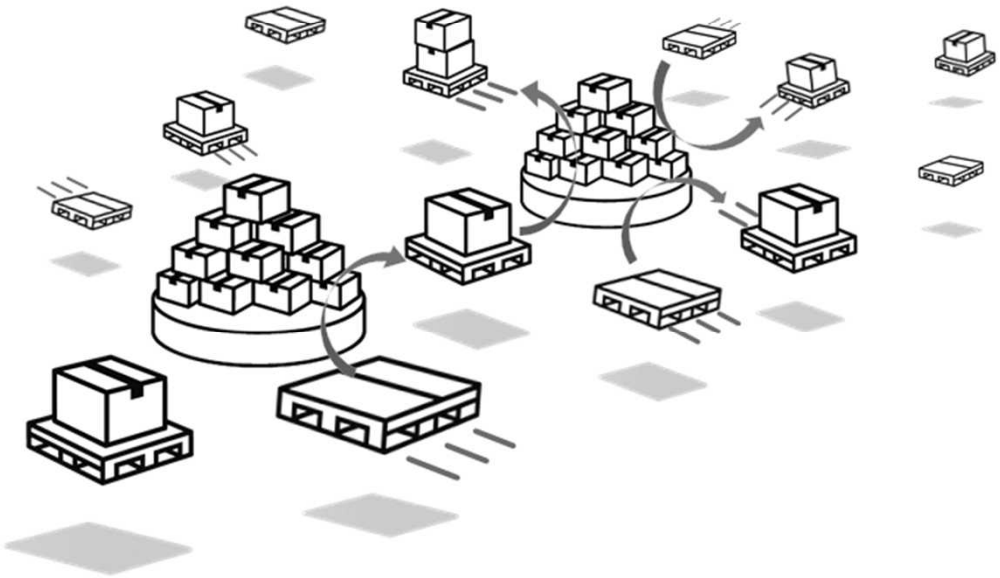
- NPOが運営するPlatformを協業し、実業者同士が合理的に実業の利益を追求し共存
- 当社は、NPOの提携先としてPlatform構築やDesignを手掛ける中で、派生するビジネスを先導し収益を確保

「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



事業環境見通し（外航海運）

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】

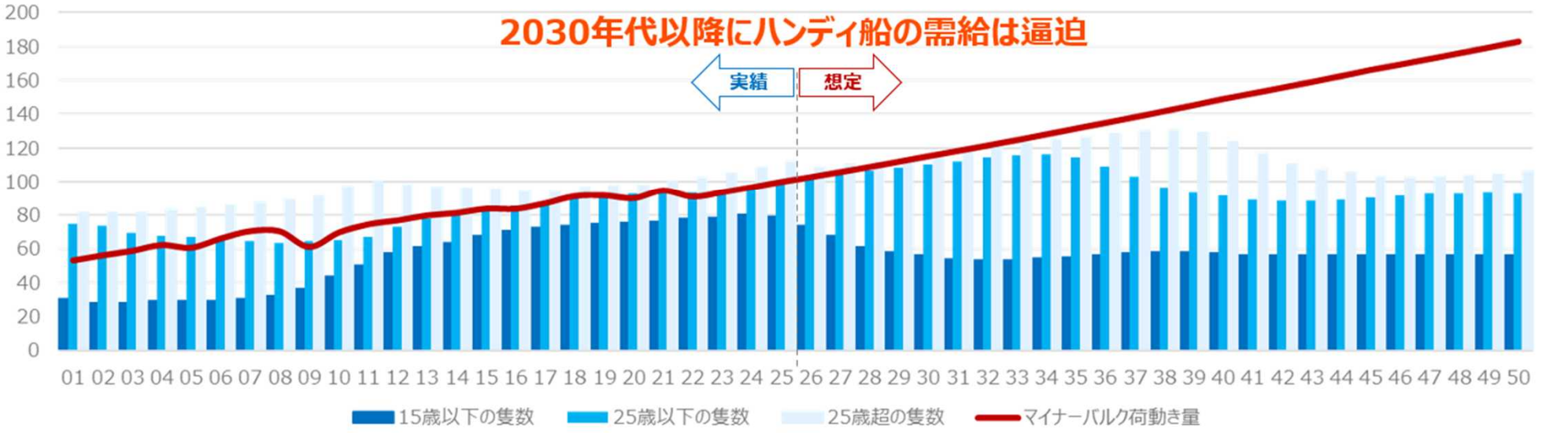
- ハンディ船の新造船供給力は世界的に見ても構造的に不足しており、また環境規制が見通しにくいことからも**当面大幅な増加は考えにくい**

【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(20-45kdwt）とマイナーバルク荷動き量を2025年＝100で指数化



今後の主要施策：需要逼迫期に向けた船隊整備

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

⇒高齢船を使う力・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

今後の主要施策：Evolution of Operation

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

- 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

運航管理

- 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

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 Skil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

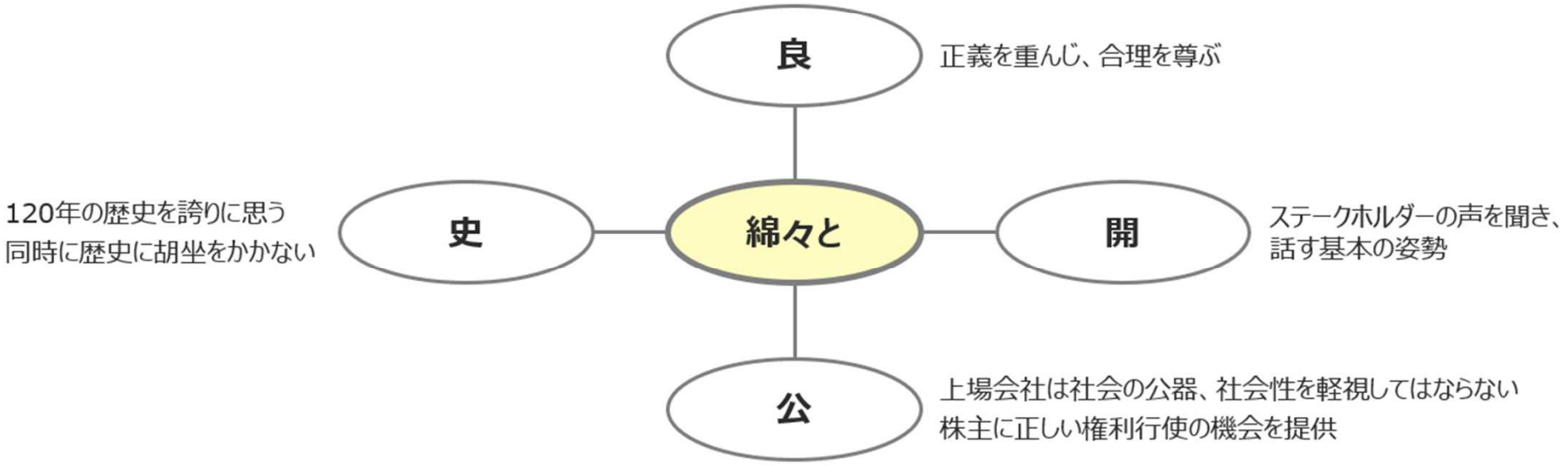
私たちのサステナビリティ経営

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 】



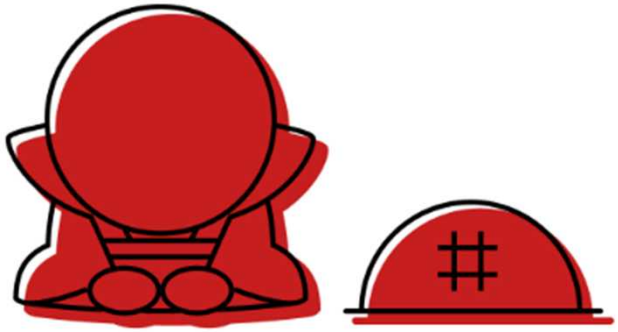
最後に

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う。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、よろしくお願いいたします。



乾汽船
Inui Global Logistics

ご清聴ありがとうございました。