

[問い合わせ先]

飯野海運株式会社  
〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 飯野ビルディング  
SR広報部 / 電話: 03(6273)3069 FAX: 03(6273)3057

INTEGRATED  
REPORT

2024

統合報告書



この印刷製品は、環境に配慮した  
資材と工場で製造されています。



地球のいのち、つないでいこう



生物多様性

統合報告書2024をお読みいただきありがとうございました。今後、当社の  
企業活動や本報告書の内容をより充実させていくために、皆様の忌憚の  
ないご意見・ご感想をお聞かせください。

アンケートはこちら(回答期限:2025年9月)



# 統合報告書の発行にあたって



飯野海運グループは、2030年に向けた長期目標として「IINO VISION for 2030」を掲げ、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を目指しています。社会からの要請を的確に捉え、IINO VISION for 2030を実現するためには、ステークホルダーの皆様との対話が欠かせません。

本書では、当社グループが経済的価値・社会的価値を創造するための取組みについて、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを作成の方針としています。2023年5月に策定した中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」の進捗と課題、財務戦略や事業戦略、サステナビリティの取組み等、中期から長期にわたる価値創造の戦略およびストーリーをまとめています。

本書の作成にあたっては、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)による「GRIスタンダード」や、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」に加え、ステークホルダーの皆様から頂いたご意見を参考にしました。当社グループの経済的価値・社会的価値を創造するための1年間の各種取組みを整理し、各部門の枠を超えてグループ役職員が協力して誠実に作成しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

今後もステークホルダーの皆様とより建設的な対話を行うため、「統合報告書」の内容充実を図ります。ステークホルダーの皆様から対話を通して頂いたご意見を当社の経営に反映させ、経済的価値と社会的価値の創造からなる共通価値の創造を力強く推進します。

2024年9月

代表取締役社長 **大谷 祐介**

## 目次

### 飯野海運グループのこれまでとこれから

統合報告書の発行にあたって	1
目次・編集方針	2
価値創造の軌跡	3
企業理念・目指す姿	5

### トップメッセージ

トップメッセージ	7
----------	---

### 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	11
経営資本と強み	13
独自のビジネスモデル「IINO MODEL」	15
マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)	17
中期経営計画の進捗	19
<b>特集1</b>	
有識者との対談	21
財務・非財務ハイライト	25

### 価値創造戦略

財務戦略	27
部門別事業戦略(海運業)	31
部門別事業戦略(不動産業)	43
部門別事業戦略(グループ会社)	45

### 価値創造の基盤

サステナビリティ(環境・社会)	47
<b>特集2</b>	
飯野海運の新たな価値創造に向けて	54
社外取締役メッセージ	58
サステナビリティ(ガバナンス・役員一覧・取締役会・リスク管理・コンプライアンス)	59

### 企業情報

主要連結財務データ	67
非財務データ	69
会社概要・株式情報・外部評価	70

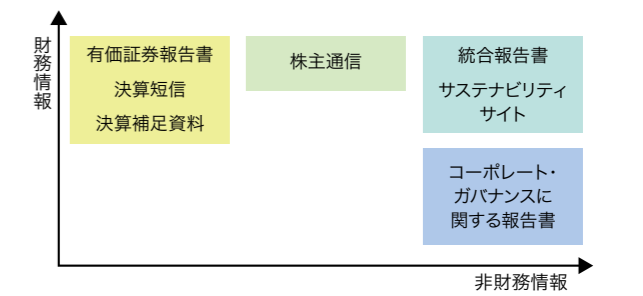
## 編集方針

当社グループは、「アニュアルレポート」と「安全・環境報告書」を統合した「経営報告書」を2009年度より発行してきましたが、2022年度から名称を「統合報告書」と改めました。共通価値の創造につながる施策について、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることを基本方針としています。本書に掲載されていない詳細な情報については、下記の資料を当社ホームページでご参照ください。

対象期間：2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)  
一部当該年度以外の内容も掲載しています。

発行時期：2024年9月

報告サイクル：年次報告として毎年発行



### 当社ホームページ

<https://www.iino.co.jp>

### 有価証券報告書、決算短信、決算補足資料

[https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/ir\\_library.html](https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/ir_library.html)

### サステナビリティサイト

<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/>

### 対象範囲

飯野海運(株)、連結対象子会社67社、持分法適用子会社7社、非連結関係会社9社。活動分野ごとに対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載しました。原則として「飯野海運グループ」および「当社グループ」は飯野海運グループ全体(84社)、「飯野海運(株)」および「当社」は飯野海運株式会社単体を指します。

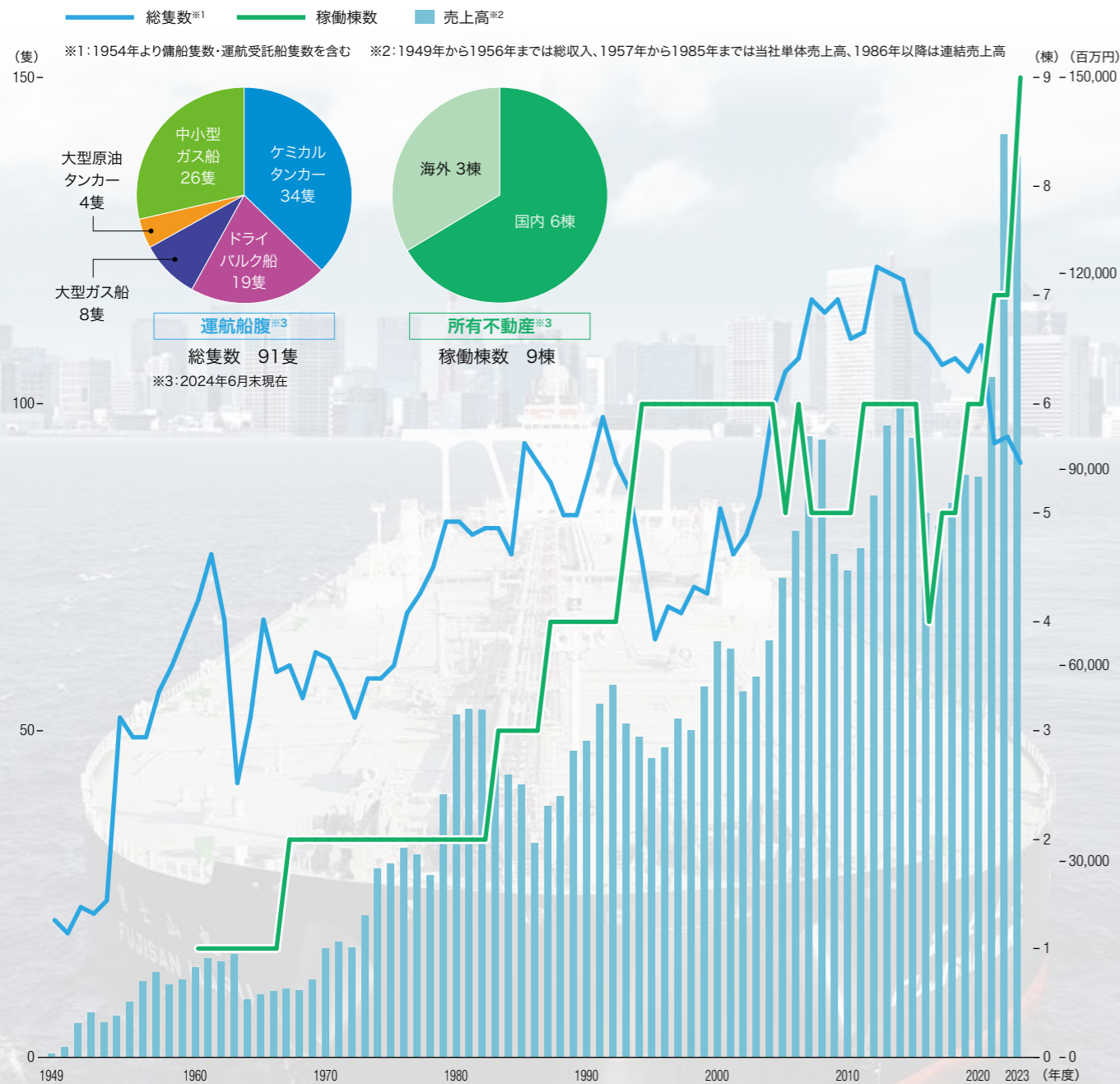
### 将来見通しに関するご注意

本報告書には、当社グループの今後の計画、戦略、業績予想に関する記述が含まれています。これらは、本報告書の作成時点で把握可能な情報に基づくもので、経済動向、市場環境、為替レート、税制などさまざまな要因により異なる結果となる可能性があります。

# 価値創造の軌跡

## 125年にわたり、日本と世界の物流に貢献

当社は、2024年7月1日に創業125周年を迎えました。1899年の創業以来、二度の世界大戦や1964年の海運集約、海運市況暴落など幾多の困難に直面しながらも、顧客との密接なつながりを築き、海運業と不動産業の両輪事業 (IINO MODEL) を展開し、独立系企業として発展してきました。成長の原動力は、125年の間で培った「高品質なサービス」と「人材力・組織力」です。これらの強みを最大限に活かし、社会の要請に応えることで、更なる成長を続けていきます。



## IINO HISTORY



初代「桃邦丸」

### 本邦初のLPG積載可能な加圧式内航ガス船を建造

1960年当時、日本で建造された加圧式ガス船ではLPG(プロパンやブタン)を積載することができませんでした。当社はこの分野のパイオニアとなるべく、飯野重工<sup>\*</sup>にLPGタンカーを発注し、同年10月に本邦初の加圧式内航ガス船「桃邦丸」が竣工しました。本船は甲板に11個の小型LPGタンクを搭載しており、徳山から神戸間または名古屋間のプロパン・ブタン輸送に従事しました。

※現在はジャパン マリンユナイテッド(株)舞鶴事業所



本邦初の混乗船「ASTRO PEGASUS」

### 本邦初の混乗船(多国籍の船員が配乗された船)を実現

1974年3月当社グループ運航船の船舶管理を担うイノマリンサービス株式会社を設立し、翌年には日本で初めて日本人船員と外国人船員の配乗(混乗)を開始しました。1968年から日本の同業他社に先駆けて海外の造船所において修繕入渠を定期的を実施しており、世界の混乗船の運用実態に接する機会から得た知見を背景に、本邦初の混乗船の実現に至りました。



新飯野ビルディング

### 飯野ビルディングの建て替えにより「100年先にも愛されるビル」へ

1960年に竣工した旧飯野ビルディングからの継承、周辺環境との調和などを旨とした「繋ぐ」をコンセプトに、新飯野ビルディングは2011年に竣工しました。計画時より省エネをはじめとした環境性能や、耐震性能、事業継続計画 (BCP) 対策などを重視して設計され、竣工後には当社オフィスエリアが日本で初めてLEED<sup>\*</sup>最高ランクの「プラチナ認証」を取得するなど、さまざまな公的認証で最高レベルの評価を獲得しています。旧飯野ビルディングから継承されたイノホールの復活や、建築と一体化したアート作品の設置などがオフィスビルに彩りを添え、「100年先にも愛されるビル」を目指しています。

※米国の環境対応評価システムであるLEED (Leadership in Energy and Environmental Design) 認証

# 企業理念・目指す姿

## 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

### 企業理念: IINO PURPOSE

企業理念

### サステナビリティ基本方針

飯野海運グループは、サステナブルな社会の実現に貢献していく姿勢を明確にするため、「飯野海運グループ サステナビリティ基本方針」を策定しました。詳細は下記Webサイトをご参照ください。  
[https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/sustainability\\_management.html](https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/sustainability_management.html)

経営方針

飯野海運グループが  
社会に提供する価値

行動規範

飯野海運グループの  
一人ひとりの心構え

IINO VISION  
for 2030

2030年に向けて飯野海運  
グループが目指すところ

中期経営計画

### 経営方針: IINO COMMITMENT

**顧客に**  
ニーズに迅速・的確に対応し、安全かつ高品質のサービスを安定的に提供

**役員に**  
企業の礎である役員に対し、継続して働きたくなる職場環境と自己実現の機会を提供

**社会に**  
社会を構成する責任ある一員として、社会と向き合い各種社会課題の解決に貢献

**株主に**  
持続的な成長に軸を置いた経営で企業価値を向上させ、充実した株主還元を実施

### 行動規範: IINO STYLE

**Integrity 健全な企業人であること**  
社会を良くするため企業人として自発的に行動する  
人権を尊重し、人権侵害を行わない、許さない

**Open-mindedness 柔軟であること**  
先入観なく相手の意見に耳を傾ける

**Agility 俊敏であること**  
機を捉え、瞬発力をもって行動する

**Resilience しなやかであること**  
不利な状況においても平常心を保つ

### 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

### 中期経営計画

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)



# トップメッセージ

IINO MODELの事業ポートフォリオを  
磨き上げ、「社会的価値と経済的価値」  
創造を推進する



代表取締役社長

大谷 敬介

## 2023年度の概況

2023年度の世界経済は、高インフレや利上げによる消費財等の需要の押下げ、消費者マインドの悪化等により、全体として緩やかに減速しました。米国では景気後退が懸念されたものの、個人消費が堅調に推移したことから予想を上回る景気回復となった一方、欧州および中国の景気は全体的に停滞しました。日本経済は好調な企業収益による設備投資の増加から緩やかに回復しましたが、物価高を受けた個人消費の減少から期末にかけては足踏み状態が続きました。

当社グループの海運業を取り巻く市況は、一部の船種で弱含む場面もあったものの、主力のケミカルタンカーや大型LPG船の市況が前年度に続き高水準に推移しました。一方、紅海情勢の悪化に伴う配船への影響がありました。こうした事業環境の下、当社グループの海運業では、安全確保の徹底を第一として、一部船舶においては同海域の迂回などの対応を余儀なくされましたが、既存契約の有利な更改や効率配船に取組み、運航採算の向上を図りました。不動産業では、所有ビルが順調な稼働を継続して安定収益を確保し、業績の下支えとなりました。為替が前年度と比較し円安(対US\$)で推移したこともあり、売上高は1,379億50百万円(前期比2.4%

減)、営業利益は190億63百万円(前期比4.8%減)、経常利益は218億円(前期比4.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は197億45百万円(前期比15.5%減)となりました。前年度には及びませんでした、高い水準の業績を維持し、経常利益は過去最高を更新することができました。株主還元においては、通期業績に対する配当性向30%の基本方針に基づき、期初の想定を上回る1株当たり56円の配当を実施しました。円安の影響もありましたが、顧客との信頼関係をベースとした積極的な営業活動が好業績の継続に大きく貢献したと考えています。

## 中期経営計画初年度を終えて

2023年度、当社は3カ年の中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」を開始し、新たな冒険へ出航しました。各種KPIの数値目標達成を強く意識して臨んだ1年間でしたが、堅調な事業環境を背景に、営業をはじめとする各事業部門の積極的な取組みにより、財務数値目標をすべてクリアし、非財務の数値目標に関しては重大事故発生件数0件を達成しました。

中期経営計画においては、経済的価値と社会的価値から

なる共通価値の創造を力強く推進しています。経済的価値の創造においては、「事業ポートフォリオ経営の推進」をテーマに「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」を、社会的価値の創造においては「マテリアリティの克服」をテーマに「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」をそれぞれ重点戦略に据え、取組みを強化しています。

重点戦略の実施に向けて3カ年で1,000億円を投資する計画ですが、海運業、不動産業ともに順調に投資が進んでいます。「事業ポートフォリオ経営の推進」における個別の施策では、「グローバル事業の拡張」として、海運業では海外事業所の拡充や新規輸送航路の開拓を進め、ケミカル船部門で従来から取組んでいたアジアから南米向けのスポット契約を数量輸送契約に切り替えるなど、実績を重ねています。不動産業では、収益に貢献する海外案件の拡大に努め、2023年度末にはロンドンにおける2棟目のオフィスビルを購入しました。

環境配慮への取組みは、経済的価値および社会的価値の創造の両面に深く関わる活動です。当社では、中期経営計画と同時に2050年までにカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを策定し、環境配慮に重点を置いた船舶やビルへの投資と設備更新を進めています。船舶関連では、脱炭素

実現に向けた次世代の船舶燃料が定まらず、インフレや労働力不足による船価の高騰から新造船発注の見極めが難しい状態が続いている中、省エネルギーデバイスの積極的な導入を行い、燃費向上に力を注いでいます。オフィスビルの保守においても、環境性能に優れた技術の導入により、脱炭素への貢献を進めています。また資金調達では、環境配慮型の社債やローンを取り入れています。

「人的資本の強化」では、優秀な人材の獲得を優先課題として取組んでいます。特に海運業では船員不足が業界全体の重要課題であり、とりわけ機関部を担う船員の確保が困難な状況が続いています。当社では、船員が働きやすい環境づくりに努めるとともに、外航船では、船員の多国籍化による人材リソースの多様化を図っています。こうした人材のグローバル化は海外展開を図る不動産業においても有効です。多国籍化、女性従業員の採用強化などダイバーシティの推進は当社にとって今後の人的資本の強化に欠かせない重要な要素であると認識し、重点的に取組んでいます。近年は陸上・海上含めて中途採用の実績も増えており、人的資本の強化の取組みについて一定の成果が出ていると評価しています。

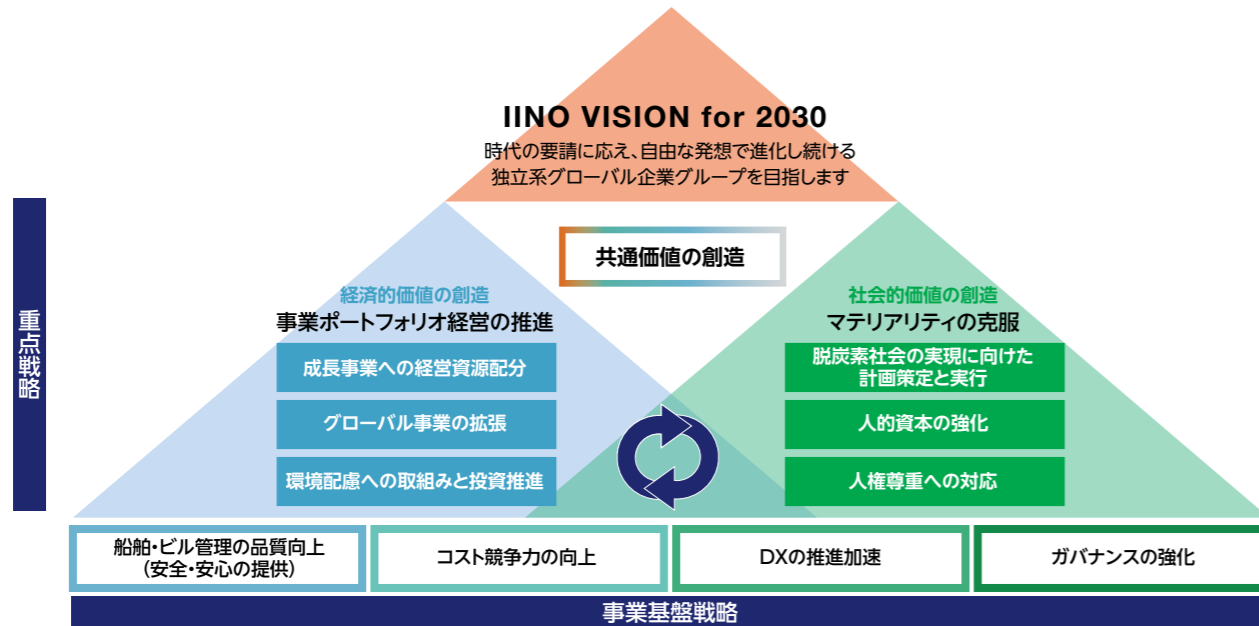
## これからの課題と展開

2024年度以降、地政学リスクやインフレ等は引き続き懸念材料であり、海運市況の動向をしっかりと注視していく必要がありますが、不測の事態に機敏な対応ができるよう準備しながら、スピード感を持って中期経営計画の実行に取組みます。

初年度の活動を経て、中期経営計画を遂行する上で対処すべき課題や、新たな強化ポイントも見えてきました。たとえばサステナビリティ経営に関わる投資の観点から見ると、船価の高止まりによる投資環境の悪化は重大な問題です。船の老朽化による代替船への更新は必要であり、最新鋭の船への入れ替えにより環境性能を向上させることができます。重油炊きのエンジンでも新造船であれば場合によっては約30%の燃費向上が見込まれ、CO<sub>2</sub>削減に大きな効果が得られます。当社では、将来の市場予測と採算性評価に基づいて投資タイミングを見極め、すでにいくつか発注した船もありますが、造船所の船台も数年先までスケジュールが埋まった状況です。今後はカーボンニュートラル達成へのロードマップの実現を見据えつつ、より時機を捉えた投資判断に努めます。とりわけ当社が注力しているのは、エタンやアンモニアを運ぶ船への投資です。貨物としてだけでなく、環境負荷低減に資する燃料としても使用可能なエタンやアンモニアの運航・管理ノウハウを高め、長期的な視点で顧客からの理解を得ていく考えです。特に欧州の顧客は環境対応コストの負担に理解が進んでおり、今後も国内外含めた営業活動の充実に努めます。

当社では、企業理念においても安全の確保を最優先としていますが、2023年度の重大事故発生件数0件は、当社従業員

●中期経営計画の全体像



の安全に対する意識の高さがもたらした結果だと評価しています。現状に満足せず、事故の芽を摘む日常的な活動の積み重ねが重要であると認識し、毎週開催するリスク管理委員会や月次開催の安全環境委員会を軸に、現場での活動強化を継続していきます。

社会的使命としての人的資本の強化

組織規模がコンパクトである当社にとって、人的資本の強化は競争力を保持するために重要な経営施策です。早期に管理職クラスへの昇格を促す教育・研修に力を入れるなど、「個」の強化を図りつつ、中途採用による人材確保も進めていきます。特に技術系の人材採用は今後も継続的に進めていく考えです。

業界全体の課題である船員不足への対応としては、グローバル人材を含めた人材の多様化を図っており、外航船では外国籍船員も数多く活躍していますが、内航船では外国籍船員の配乗が認められていません。災害など有事において、船舶は生活物資等の輸送の手段にもなり得るだけでなく、場合によっては外航船においても外国籍船員の配乗が不可となり、日本人船員だけで対処せざるを得ない場面も想定されます。日本人船員を一定数確保することは、四方を海に囲まれた日本の海運会社として社会的な使命とも言えます。

人材の採用、教育・研修とともに、コミュニケーションの向上も人的資本強化の重要な側面です。私は、従業員同士、あるいは

顧客や関係先との円滑なコミュニケーションがあってこそ、個人の力が十分に発揮されると考えています。私自身も、入社して間もない頃にお世話になった諸先輩方とのコミュニケーションが後々大いに役に立ちました。非常に厳しい印象の方でも、思い切って懐に飛び込むと、船舶の基礎となる知識や経験、技術まで幅広く教えていただけるようになり、その後のキャリアにおいても社内外問わずコミュニケーションから得られる恩恵の重要さと多様さを実感してきました。最近では、コロナ禍を経てリモートワークが普及し効率的な仕事が促進された一方で、コミュニケーションの希薄化に懸念を抱いています。従業員同士の交流の機会を増やす取組みの一環で、本社オフィスではフロアを拡充し、従業員が気軽に利用できるオープンなスペースを新たに開設しています。コミュニケーションの活性化は、部門間のシナジーの創出や、新規事業の構築、DX強化などにも好影響を与えると見ており、継続的に対処していきます。私も従業員との交流や対話は大好きですから、これからも当社の発展へ向けて大いに語り合い、ともに進んでいきたいと考えています。

IINO MODELにおけるシナジーのあり方

当社のビジネスモデルであるIINO MODEL(海運・不動産を両輪とするビジネスモデル)では、部門を横断した交流からシナジーを生み出すことも重要視しています。

シナジーのあり方の一つが、海運業における営業強化です。

当社の海運各部門は、船種も違い、輸送貨物も違いますが、顧客が共通していることが多くあります。個別営業だけでなく、部門横断的な営業体制を組むことで、新規事業への参入が円滑に進むケースが生まれています。

不動産と海運という全く異なる事業間では、それぞれの専門性、得意分野の応用によるシナジーが期待されます。たとえば、当社グループには、船舶管理会社とビル管理会社の両方がありますが、管理手法の共有化など技術面におけるシナジーが生まれる素地があります。ロンドンのオフィスビル取得にあたっては海運部門所属のロンドン駐在スタッフが重要な役割を果たした事例もあります。このほか、オフィスビルの快適性を高めるノウハウを船に応用して船員の働きやすい環境づくりに役立てる、あるいはさまざまなシステムの共有化を進める、といったシナジーも考えられます。

DXの推進においても、部門横断的な取組みが欠かせません。2022年度には事業戦略部と技術部およびサステナビリティ推進部の相互協力体制により、スタートアップ企業の技術導入に至った事例もあり、当社に新しい風をもたらしています。IINO MODELを基盤とし、コンパクトな組織体制であるが故の機動力や利点を活かしながら、今後も事業間でのシナジー創出を意識した取組みを進めます。

事業ポートフォリオの将来像をどう描くか

当社は2024年、創業125周年を迎えました。IINO MODELは長い歳月をかけて作り上げてきた独自のビジネスモデルです。変動の激しい海運業を安定した不動産業で支えるスタイルは、言葉で言うのは簡単ですが、時機を捉えた経営判断ときめ細かな運用を必要とする、見かけより複雑なビジネスモデルです。私も入社以来、IINO MODELの変遷を目の当たりにし、その奥深さを知りました。

海運業は好況時には大きな利益が期待できるものの、不況に苦しむことも多いビジネスであり、不動産業は長期にわたって賃料を収受し得る事業形態である一方で、建て替えによる費用が一気に膨らむ局面もあります。そうした事業ごとの浮き沈みを見ながら、的確に投資と設備更新を図ることが求められます。

当社では、2000年代の貨物船市況高騰の機に乗じ、旧飯野ビルディング建て替えのための大規模投資に踏み切った過去がありますが、2011年の新飯野ビルディング竣工後は収益に大きく貢献し、その後の市況の下落や円高による海運業の不況をなんとか乗り切ることができました。時間的なサイクルも含めて、IINO MODELが有効に機能したと思います。

短期的な視点だけでは見えない、長期にわたるダイナミックな市場との付き合い方を考慮することがIINO MODELの深化に必要なと感じています。脱炭素へ向けた社会的要請の加速により、当社の輸送する貨物も大きく変遷すると見ていま

す。次世代の船舶燃料となり得るガス体貨物だけでなく、液化CO<sub>2</sub>の輸送などもターゲットとなり、不動産業では海外事業のほか、リノベーション案件も成長性の高い投資対象と考えています。事業ポートフォリオ戦略に基づき、一つひとつの案件の評価・検証をしっかりと進めてまいります。一方で、海運と不動産に並ぶ、第三の柱となる事業を見出す取組みも、将来のために必要不可欠です。今ある事業の周辺事業のほかDXに関わる新分野など、さまざまな可能性を探っています。

新たな時代に、独立系企業グループとして、どのような事業ポートフォリオ構成で、IINO MODELの強みを発揮していくか。中期経営計画の遂行に日々力を注ぎつつ、その先の2030年に向けた長期目標であるIINO VISION for 2030の実現に向けて取組んでいく考えです。堅固な事業ポートフォリオによって、収益の向上を図り、配当性向30%を基準とした業績連動型の配当を増額できるよう努めてまいります。

株主およびステークホルダーの皆様には、当社グループの持続的な事業経営にご理解をいただきますとともに、今後とも継続的にご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

当社グループは、これまで培ってきた多様な資本を武器に、海運業・不動産業両輪のビジネスモデルを展開することで、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)を軸とする取組みや中期経営計画の遂行により、経済的価値および社会的価値からなる共通価値の創造を力強く推進しています。

## 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

## 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を目指します”

### INPUTS

持続可能な成長の源泉となる多様な資本



#### 財務資本

- 自己資本比率 45.0%
- 純資産 1,321億円



#### 製造資本

- 運航隻数(保有・用船) 96隻
- 保有ビル  
国内都心 6棟・  
英国2棟・米国1棟(2024年4月竣工)
- 投資予定額  
2023年度~2025年度で1,000億円



#### 知的資本

- 各種船種の船舶管理ノウハウ
- 不動産開発~ビル管理のノウハウ



#### 人的資本

- 連結従業員数 680人
- 海外短期研修・海外駐在経験者数 61人



#### 社会・関係資本

- 顧客基盤・取引先基盤
- スタートアップとの協業



#### 自然資本

- エネルギー投入量(海運業) 11,745千GJ
- エネルギー投入量(不動産業) 230千GJ

(2024年3月末現在)

### BUSINESS MODEL

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)を軸とする取組みや中期経営計画の遂行により、経済的価値および社会的価値からなる共通価値の創造を力強く推進しています。

### & STRATEGY

重要課題)の克服に向け、ポートフォリオの構築を目指す

### OUTPUTS

積み上げてきた強みによる事業創出

### OUTCOMES

共通価値の創造

### 9つのマテリアリティ

▶詳細はP18へ



Environment

- 脱炭素社会の実現
- 大気汚染・廃棄物の削減
- 生物多様性の保全



Social

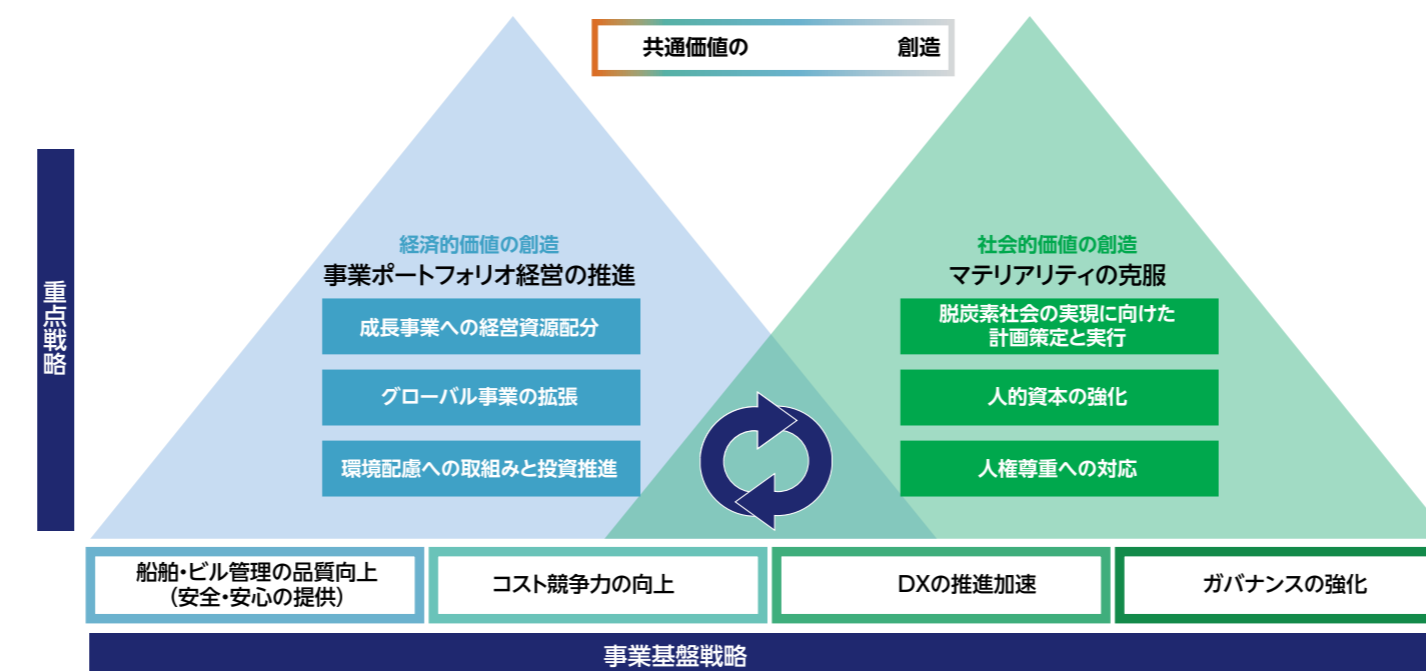
- 安全・安心
- 多様性と人的資本の強化
- 人権対応



Governance

- 腐敗防止含めたコンプライアンス
- リスク管理の高度化
- コーポレート・ガバナンスの強化

### 中期経営計画



### IINO MODEL

海運業・不動産業を両輪としたビジネスモデル

▶詳細はP15へ

海運業  
市況・為替等の  
変動要素が大きく  
収益の変動率が大きい

不動産業  
市況の変動が  
相対的に少なく  
収益が安定

#### 海運業

- 安全安定的な海上輸送の提供  
-液体貨物輸送  
(原油・石油化学製品・LPG・LNG・アンモニア等)  
-乾貨物輸送  
(穀物・肥料・石炭・木材チップ等)

- 中長期的な荷主とのパートナーシップの構築



#### 不動産業

- 安全で快適なオフィスの提供

- 文化発信の場の提供  
(イノベーションホール)



#### 経済的価値の創造

- 事業ポートフォリオ経営の推進による製造資本の効率化

- 資本の効率性を重視した経営で財務資本の最適化

【財務数値目標(2025年度)】

- 経常利益 130億~140億円
- ROIC\* 4~5%
- ROE 9~10%
- D/E レシオ 最大1.5倍

※ROIC(投下資本利益率)=  
利払前税引後利益÷投下資本

#### 社会的価値の創造

- ステークホルダーが重視する社会的課題をマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)として特定し事業活動を通じて克服

- 環境技術の積極的導入で知的資本の蓄積/自然資本の消費量減少

- 安全に働ける職場環境の整備、人的資本の強化および人権の尊重

- スタートアップとの協業やステークホルダーとの対話を通じて社会・関係資本の充実化

# 経営資本と強み

当社グループは125年の歴史の中で事業活動を支える資本を積み上げてきました。  
積み上げた資本の活用と最大化を行い、IINO MODELの深度化により、  
IINO VISION for 2030の達成を目指していきます。



## 財務資本 事業ポートフォリオ経営推進の基盤

- 持続的な成長を目指し、健全な財務体質を維持しつつ、長期的な視点で必要な投資を着実に実施
- 中期経営計画期間の投資額 1,000億円
- 成長によるリターンを株主に還元

### 具体的な取組み

- ・ 事業ポートフォリオ戦略に基づき外航ガス船への投資を強化、環境負荷低減に貢献する各種新規技術への投資
- ・ 国内外のオフィスビルをはじめとする不動産への投資を継続的に実施し、安定収益を積み上げ
- ・ 海運業と不動産業の競争力向上やシナジーがある新規事業への戦略投資

総資産：2,932億円 営業キャッシュ・フロー：295億円/格付：A- (日本格付研究所)、BBB+ (格付投資情報センター)  
(2024年3月末現在) (2024年4月末現在)



## 人的資本 日々の業務から長期的な経営戦略の策定・遂行まで、すべての根幹となる基盤

- 安全の確保を支える人材、経験と技術を持った多様な人材を育成
- 企業理念を達成するには社員個々人の成長とあわせて能力を如何なく発揮できる環境づくりに注力

### 具体的な取組み

- ・ 人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員がともに成長する好循環を確立
- ・ エンゲージメントサーベイを実施し、従業員エンゲージメントを向上
- ・ オフィスを「役職員が集い・繋がることで気づき生まれる場」と定義し、オフィスリニューアルを実施

連結従業員数：680人(前期末比+11名) 総合職(管理職候補者)に占める女性比率：17.7%(前期末比+1.5%)  
(2024年3月末現在)



## 製造資本 船舶、オフィスビルの自社管理と海外拠点の積極活用で顧客志向の高品質なサービスを提供

- 船舶、オフィスビルを自社保有し、当社が定めた基準で管理することで高品質、安全なサービスを提供
- 海外各地に拠点を設けることで、現地顧客要望に迅速に応え、高品質なサービスを提供する体制を構築

### 具体的な取組み

- ・ 2015年度、2020年度に飯野ビルディングが「トップレベル事業所」に認定
- ・ 2004年にイノマリンサービス(株)、2022年に大型LPG船MAPLE GASが「Green Award認証」を取得
- ・ 主力とするケミカルタンカーの顧客が集中するドバイ駐在員事務所の現地法人化、ロンドン現地法人の増員

運航隻数：91隻 保有ビル数：国内6棟、英国2棟、米国1棟 海外拠点数：5カ所  
(2024年6月末現在)



## 知的資本

### 長年の船舶・ビル管理ノウハウとデジタル技術を融合して、DXを推進し業務を効率化

- スタートアップ企業と連携し、各種規制の強化により年々複雑化する業務の効率化と安全確保に注力
- 今後、需要が増加することが確実な二元燃料主機関搭載船の船舶管理ノウハウを蓄積

### 具体的な取組み

- ・ AIを活用した運航効率改善、AIによる航路最適化システムの活用
- ・ 各種二元燃料主機関搭載船(メタノール、LPG、エタン)への投資と船舶管理を推進



## 社会・関係資本

### 創業以来125年の事業を通じて構築した各ステークホルダーとの信頼関係

- 1899年の創業以来125年の事業を通じて社内外の各ステークホルダーと強固な信頼関係を構築
- ステークホルダーの重視する価値の提供と、当社グループの企業価値向上を達成

### 具体的な取組み

- ・ マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の定期的な見直し
- ・ 各ステークホルダーへ提供する価値を経営方針:IINO COMMITMENTとして整理



## 自然資本

### 海運業、不動産業の事業活動で消費するエネルギー消費の削減に注力

- CO<sub>2</sub>削減は当社グループに課された社会的使命であり、ステークホルダーが当社に克服を期待する社会的課題の一つと認識
- 社会の低炭素化・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性の保全の取組みを継続

### 具体的な取組み

- ・ 2050年までにカーボンニュートラルを達成するためのロードマップを策定
- ・ 2030年についても従来の削減率目標を引き上げ、脱炭素への取組みを強化
- ・ SBT認定取得に向け、全社的な取組みを推進
- ・ 温室効果ガス削減のための国内森林由来 J-クレジットを調達
- ・ NS虎ノ門ビルが「港区ごみ減量優良事業者等表彰」を受賞



高品質なサービス  
人材力・組織力を飯野海運の強みとして  
価値創造に活かす



# 独自のビジネスモデル「IINO MODEL」

当社グループの事業ポートフォリオは海運業と不動産業を両輪としており、このビジネスモデルをIINO MODELと呼んでいます。IINO MODELを基盤とし、持続的な成長を実現できる最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。

## 海運業

(2024年6月末現在)

### 運航船腹

# 91隻

### 載貨重量トン数(DWT)

# 4,067,342重量トン

(共有相手持分を含む)

海運業の特徴

- 1世紀以上にわたる実績と信頼
- 安全と安心を追求した輸送サービスの提供とその質の向上
- 環境対応船や環境データ収集などの環境負荷低減に資する資産や技術への積極投資
- グローバル事業の拡張、多種多様な貨物の長期的・安定的輸送

## 不動産業

(2024年6月末現在)

### 所有賃貸ビル

# 計9棟

東京都心 6棟  
英国ロンドン 2棟  
米国ダラス 1棟

### 延床面積

# 297,276.48m<sup>2</sup>

(海外不動産は賃貸面積で集計)

不動産業の特徴

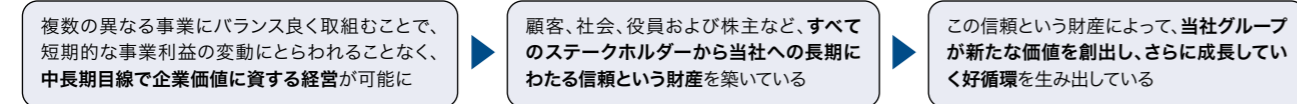
- 運営・管理・メンテナンスの一貫したサービスによる安全と安心の提供
- エネルギー効率の向上などによる環境に配慮したオフィス空間の提供
- ホールやフォトスタジオなどの不動産関連事業や飯野ビルディングのアート計画を通じた文化創造への貢献
- 長期的な安定収益の獲得と早期収益化を目指す2つの戦略

## IINO MODELの特徴

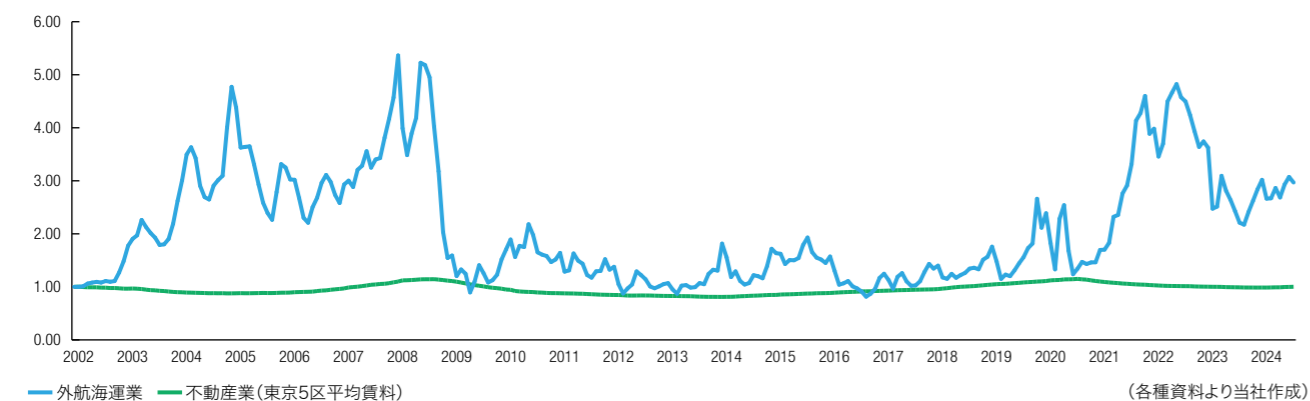
海運業はマーケットボラティリティが高い一方、不動産業は市況の変動が相対的に少なく、安定的な収益を確保できる特徴があります。

当社は海運業と不動産業をバランスよく経営し、リスク分散による相互補完効果を得ています。各事業は困難なときに支え合うだけでなく、平時から人的交流や事業間シナジーを活用し、それぞれの強みを伸ばす努力を続けてきました。当社の強

みは、「安全かつ高品質なサービス」を提供することにあり、その基盤には「IINO MODEL」があります。このビジネスモデルにより、短期的な利益変動にとらわれず、中長期的な企業価値向上を目指しています。これが顧客、金融機関、株主、役員などすべてのステークホルダーからの長期的な信頼を築き、新たな価値創出と成長を実現する好循環を生み出しています。

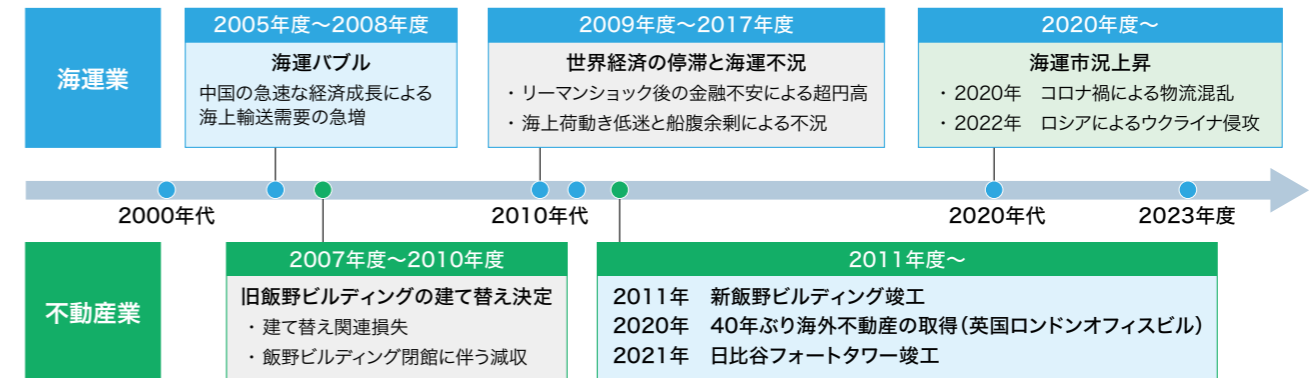


●海運業と不動産業の市況グラフ(2002年1月~2024年7月)  
(2001年12月を1.00とした場合の推移)



## ●2000年以降の当社における海運業と不動産業の変遷

- ・2000年代半ばからの海運業の高収益で旧飯野ビルディング建て替え関連損失を補う
- ・2010年代のリーマンショック以降の海運不況期を不動産業の安定収益が下支え
- ・2020年以降は海運市況が上昇し、2023年度は経常利益が過去最高。成長に向けた投資を実行

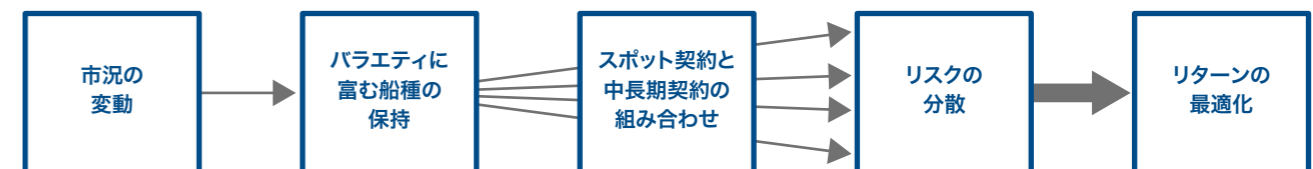


## IINO MODELの運用ポイント

### ①バラエティに富む船種と契約形態を組み合わせることでリスク・リターンを最適化

海運業は市況が周期的に変動し、それに伴うリスクが発生します。その一方、市況変動のタイミングは船種ごとに異なります(各船種間の相関係数は-0.07~0.67)。当社は油槽船、ケミ

カルタンカー、ガス船、ドライバルク船といったバラエティに富む船種を保持する強みをもとに、その市況変動のタイミングを分散させ、リスク・リターンの最適化を図っています。



### ②持続的な成長のための事業投資の実践

当社は、両事業の組み合わせによって125年間独立系企業としての歴史を築いてきましたが、2つの事業を従来通りに維持していけば今後も長きにわたって盤石なビジネスモデルであり続けるということではありません。持続的な成長のための投資も、IINO MODELの重要なドライバーと考えています。具体的

には、海運業の一部船舶による安定収益と不動産業の安定収益の合計をリスク許容の最大量とし、リスク許容の範囲内で市況の影響を受ける事業(スポット運航を行う船種)や成長事業への投資を行っています。同時に安定収益を生み出す事業への投資も行い安定収益を積み上げリスク許容量を底上げします。

## 中期経営計画における投資計画

### 海運業

- ・脱炭素化の加速により成長が見込まれる外航ガス船事業の強化・拡充
- ・成長の見込めるエリア(特にアジア~中東~欧州)での事業を拡張
- ・サステナブルな貨物輸送への対応継続など

### 不動産業

- ・オフィスビル投資による安定収益の積み上げ(海外含む)
- ・築古ビルバリューアップ案件、木造オフィス等への新規取組みなど

# マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

当社グループでは、事業への影響と社会への影響の2軸を基準として、ステークホルダーの意見を参考にしつつ取締役会で議論を行い、当社が取り組むべき9つのマテリアリティを特定しています。中期経営計画においてもマテリアリティの克服による社会的価値の創造を重点戦略に据え、持続可能な社会実現のための取組みを推進しています。

## 当社グループのマテリアリティ

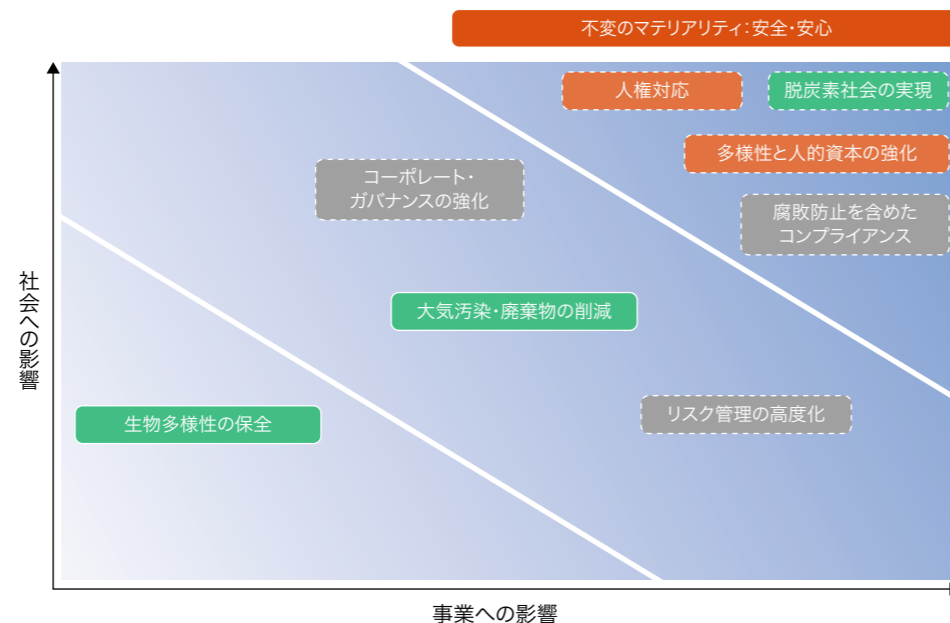
マテリアリティの中でとりわけ重要なのは、企業理念にも掲げる「安全の確保」です。海運業では地域社会や環境に大きな影響を与える油濁等の事故を予防し、不動産業ではテナントや工事関係者の事故を予防する観点から安全の確保が不可欠です。気候変動や温室効果ガス(GHG)削減、生態系の保全や汚染防止の取組みなども必須であることに加え、自社のみならずサプライチェーン全体の人権尊重の重要性が高まるなか、人権尊重に向けた対応にも力を入れています。マテリアリティと経営戦略の統合には、ステークホルダーとの対話を踏まえ、どのように社会的課題を克服するかについての全社的な議論(透明性の高い経営)を行うことと、議論の結果を実行に移す組織力が重要であり、海上・陸上を含めた多様性に富む人材およびさまざまな人々が働ける職場環境が重要と認識しています。

## マテリアリティの進捗管理について

当社のマテリアリティは、各部・グループ各社の年度ごとの業務遂行計画で進捗管理をしています。また、外部環境の変化にも対応するため、PDCAサイクルに基づき、目標の妥当性について取締役会において議論・評価を行い、定期的に見直すことで取組みを推進しています。

## ●マテリアリティマトリクス

社会への影響度、当社グループの事業への影響度を踏まえた社会的課題を当社が取り組むべき目標として特定し、その影響度にあわせてプロットしました。不変のマテリアリティとして、安全・安心をマトリクスの枠外に最上位に位置付けているのは、当社グループが「安全の確保」を企業理念に掲げ、海運・不動産の各事業を通じてステークホルダーへ提供する価値の中で、安全・安心を最も重視するという強い意志によるものです。



## ●マテリアリティの特定/妥当性判断プロセス

### Step.1 社会的課題の抽出

事業に関連する社会的課題を認識するため、一般的な社会的課題(企業行動憲章やSDGs)、国内特有の課題(改訂コーポレート・ガバナンス・コード)、業界特有の課題(SASB)を加味し、約40項目の社会的課題を抽出

### Step.2 ステークホルダーの意見集約

各ステークホルダー(顧客、取引先、株主、金融機関、役員など)との対話や個別アンケートからステークホルダーにとって重要な社会的課題を整理

### Step.3 社内での議論・評価

整理した社会的課題を①社会への影響度②事業への影響度③重要度④当社の対応状況の4つの観点から取締役会メンバーで議論・評価

### Step.4 取り組むべき目標の決定

議論・評価によって抽出された9つの社会的課題を当社が取り組むべき目標とし、それぞれの属性に合わせて4つに整理し、マテリアリティのカテゴリーを決定

### Step.5 目標の妥当性の判断

ステークホルダーの意見集約を改めて行い、決定した目標の妥当性について取締役会で議論・評価を実施し、必要に応じて見直しを実施

## 2023年度のマテリアリティのリスクと機会、主な取組み

カテゴリー	マテリアリティ	リスクと機会	主な取組み
Environment	●脱炭素社会の実現 積極的な新設備・技術・燃料の導入 再生可能エネルギーの活用 省エネ技術の積極的採用 KPI:温室効果ガス(GHG)削減率	(リスク) ・保有資産やノウハウなどの知的資本の陳腐化が加速 ・脱化石燃料で海上荷動きが変化し輸送量が減少 ・異常気象により航海やビルの安全が阻害 (機会) ・環境対応したサービスを顧客に適正な価格で提供 ・各環境規制を先取りし顧客と協働して新技術を実装 ・脱化石燃料で生じる新しい海上荷動きの取り込み	・二元燃料主機関搭載船の建造 ・風を推進力とするローターセイルを大型ガス船/ドライバルク船に設置が決定し、航路最適化システムを導入 ・ローターセイルリース事業を検討 ・スタートアップと協働して船舶燃費格付制度(CII)対応 ・脱炭素社会に向けたロードマップ作成 ・バイオディーゼル燃料の実証実験実施 ・カーボンクレジットの検討 ・EU域内排出量取引制度(EU-ETS)への対応
	●大気汚染・廃棄物の削減 低硫黄燃料の使用 プラスチックの使用量削減 3Rの推進		・プラスチック削減のため高性能造水器をVLCCに設置 ・PETボトル自動回収機を日比谷フォートタワーに設置
	●生物多様性の保全 バラスト水処理装置の導入 森林づくり		・バラスト水処理装置設置 ・埼玉県森林づくり協定の締結
Social	●安全・安心 安全に働ける職場環境の整備 事故の防止 事故発生時の対応強化 KPI:重大事故発生件数	(リスク) ・事故の発生により地域社会へ重大な悪影響が発生 ・人的資本の多様化、育成に対応できず企業競争力が低下 ・労働環境の悪化でヒューマンエラーによる事故が発生 ・自社のみならずサプライチェーンにおいて人権侵害が発生し、信用失墜、経営リスクにつながる恐れ (機会) ・事故発生率の減少により、更なる安定したサービスの提供が可能となり、顧客満足度向上に寄与 ・人的資本の蓄積で生産性向上 ・多様な人材交流の活発化によりレジリエントな組織に	・事故を未然に防ぐために策定された各種施策を安全環境委員会で精査 ・事故発生時の対応策の有効性を確認する訓練の実施 ・大地震発生、感染症蔓延を想定した事業継続計画(BCP)を策定 ・船員の労働負荷低減のため、運航スケジュールを調整
	●多様性と人的資本の強化 人材の多様性の推進と多様な人材を受け入れられる環境整備 人的資本の育成、強化 KPI:総合職(管理職候補者)に占める女性比率 育児休業取得率 海外短期研修 海外駐在経験者		・多様性(外国人、中途採用、性別)のある人材の採用と育成・強化 ・AIによる船員配乗計画の作成 ・内航船船員の自社養成 ・社会貢献方針の策定
	●人権対応 サプライチェーンも含めた人権対応を推進 KPI:人権研修受講率		・社内横断的ワーキンググループを設置 ・国連グローバル・コンパクトへの賛同 ・人権方針の策定 ・人権デューデリジェンスの継続実施 ・調達方針およびサプライヤー行動規範の策定 ・英国現代奴隷法に関する声明
Governance	●腐敗防止を含めたコンプライアンス 腐敗防止、反社対応、独禁法遵守	(リスク) ・内部統制の機能不全で不祥事が発生し信用失墜 ・過剰なリスクテイクによる想定外損失、過度のリスク回避による企業価値向上の機会の逸失 (機会) ・ガバナンスの強化により各ステークホルダーの立場を考慮した経営を実践 ・リスクとリターンを適切に管理した上で、投資を行い企業価値が向上	・腐敗防止方針の策定 ・インサイダー取引規制研修、ハラスメント防止講習の実施 ・競争法遵守方針の策定
	●リスク管理の高度化 適切なリスクテイクをする体制を整備		・取締役会、リスク管理委員会および経営監査室が共同してリスク管理 ・投融資委員会の開催
	●コーポレート・ガバナンスの強化 内部統制の強化 各ESG課題に対応する経営・組織体制の確立		・指名・報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役が務める ・女性取締役を2名へ増員 ・取締役の任期短縮(2年から1年)

# 中期経営計画の進捗

当社グループは、3年間の中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」を2023年4月より進めています。本計画では、ポートフォリオ経営とカーボンニュートラルへの挑戦をテーマに定め、長期目標としてのIINO VISION for 2030の実現に向けて、共通価値の創造をより力強く推進しています。

## 重点戦略の概要

重点戦略としては、IINO MODELを基盤とした事業ポートフォリオ経営による持続的な成長と、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の克服を両立させる諸施策を推進していきます。事業ポートフォリオ経営の推進については、利益の蓄積により強固になった財務基盤から、前中期経営計画比で2倍超となる3年間総額で約1,000億円の投資を、成長性やマテリアリティとの関連度の高い成長・新規事業を中心に効率的に配分し、持続的な成長を実現できる最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。さらに、重視する経営指標にROIC(投下資本利益率)を新たに加え、資本収益性の向上と事業間のシナジーの創出を意識しながら、「グローバル事業の拡張」、環境配慮への取組みと投資促進」といった戦略を推進することで、経済的価値を高めています。また、マテリアリティの克服については、テーマに定めたカーボンニュートラルを2050年までに達成するロードマップを策定し、温室効果ガス(GHG)削減施策に取組み脱炭素に貢献する他、「人的資本の強化」や「人権尊重への対応」等の社会的要請にも戦略を明確化した上で着実に対応しています。

## 重点戦略の進捗

まず、「経済的価値の創造」では、海運業で成長事業と位置付ける外航ガス船において、海外顧客と大型ガス船(VLGC)の長期定期用船契約を新たに締結し、VLGCでは世界初となるIce Class IB<sup>※</sup>を満たす耐氷性能をもつ新造船を発注しました。本船は当社にとって3隻目となるLPG二元燃料主機関搭載船でもあり、長期安定収益の確保と環境負荷低減の両立

### ●数値目標

財務	2023年度実績	2025年度目標
経常利益	218億円	130億~140億円
EBITDA <sup>※1</sup>	333	280~290
ROIC <sup>※2</sup>	8.6%	4~5%
ROE	16.3%	9~10%
D/Eレシオ	0.9倍	最大1.5倍

※1:営業利益+減価償却費+主たる事業投資に係る受取配当金および持分法投資損益  
 ※2:利払前税引後利益+投下資本  
 ※3:2030年前減率目標はScope 1, 2を対象とし、海運事業は原単位(輸送トンマイル)、不動産事業は総量ベース。2050年目標はScope 3も含む  
 ※4:KPIはすべて飯野海運単体の陸上職の値。人材戦略は当社グループ全体で推進

に貢献します。また、主力事業のケミカル船においても、燃費性能に優れた新鋭船1隻の追加発注を決定し、発注残を3隻とするなど、船隊の船質改善に向けた取組みも進展しています。これら成長事業への経営資源配分を中心とした収益基盤の積み上げに加え、石炭専用船とVLGC向けに風力推進補助装置(ローターセイル)を世界で初めて搭載することを決定するなど、環境配慮への取組みも着実に進めています。

不動産業においても、英国不動産ビジネスで培ったノウハウとネットワークを活用し、ロンドンで2棟目のオフィスビルを取得し、海外不動産事業を拡大しています。

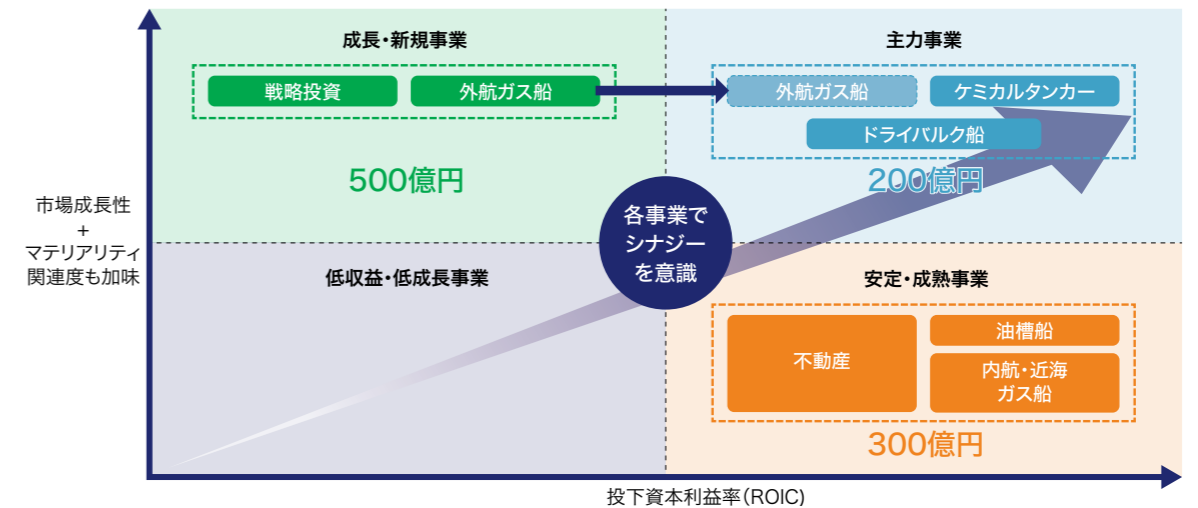
次に、「社会的価値の創造」では、脱炭素社会の実現に向けた対応として、発注済みの次世代燃料船が竣工したことに加え、次世代環境対応VLCC(30万トン級の大型原油タンカー)のデザインコンセプトの共同研究開発を行うなど、持続可能な海運業界の実現に向けた取組みを進めました。

「人的資本の強化」で掲げた重要な指標(KPI)のうち、総合職(管理職候補者)に占める女性比率は2023年度末時点で17.7%、海外短期研修と海外駐在経験者については、累計61名となりました。

また、「人権尊重への対応」については、各種方針やサプライヤー行動規範を策定するとともに、外部通報窓口の設置や社内の人権教育研修などを進め、人権デューデリジェンスを継続実施していく体制を整えました。これらの対応もあり、企業のサステナビリティに関する取組みを評価する外部認証(EcoVadis)でブロンズ評価を取得しました。

※Ice Class IB:フィンランドとスウェーデンが定める冬季バルト海を航行する船舶に対する要件規則であるFinnish-Swedish Ice Class Rules上、砕氷船の支援を受けることにより穏やかな海水域を航行する能力を有する船舶に与えられる認証

非財務	2023年度実績	目標
重大事故発生件数	0件	0件 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)
温室効果ガス(GHG)削減率 <sup>※3</sup>	海運業 13.3%削減 不動産業 40.7%削減	2030年 海運業(対20年)20% 不動産業(対13年)75% 2050年全社 ネットゼロ
育児休業取得率 <sup>※4</sup>	83%	100%
総合職(管理職候補者)に占める女性比率 <sup>※4</sup>	17.7%	20%
海外短期研修・海外駐在経験者 <sup>※4</sup>	61名	2025年度末累計 75名
人権研修受講率	78.7%	2023~2025年度 100%



### ●重点戦略の推進事項および主な取組み

	重点戦略	推進事項	主な取組み
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	・脱炭素化の加速により成長が見込まれるガス船事業の強化・拡充 ・競争力の向上やシナジー創出につながる戦略投資の実行	・二元燃料LPG船の竣工 ・ゼロエミッション燃料として注目されるアンモニア燃料への将来的な切り替えが可能な、本邦海運会社初のアンモニア運搬船が竣工
	環境配慮への取組みと投資促進	・サステナブルな貨物輸送への対応継続 ・環境負荷低減に資する船舶や不動産への投資とその管理ノウハウの蓄積	・石炭専用船とVLGC向け世界初の風力推進補助装置(ローターセイル)の搭載が決定
	グローバル事業の拡張	・各事業の既存ネットワークを活かした横断的な営業展開 ・成長の見込めるエリア(特にアジア~中東~欧州)での事業を拡張	・不動産において、既存の英国不動産ビジネスで積み上げたノウハウとネットワークを活かし、ロンドンで2棟目となるオフィスビルを取得し、海外不動産事業を拡張
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	・2050年カーボンニュートラルを達成するロードマップの策定 ・次世代燃料船や木造オフィスビルの研究と投資の推進	・スタートアップと協働して、船舶燃費格付制度(CII)対応 ・環境対応VLCC・デザインコンセプト検討のためのコンソーシアム結成
	人的資本の強化	・人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員がともに成長する好循環を確立	・多様性(外国人、中途採用、性別)のある人材の採用と育成・強化 ・海外短期研修への派遣 ・内航船船員の自社養成
	人権尊重への対応	・構築した人権デューデリジェンスの枠組みの下、PDCAサイクルを深度化 ・サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立	・人権デューデリジェンスの継続実施 ・Maritime Anti-corruption Network <sup>※</sup> への加盟 ・グループ内で人権研修を実施

※Maritime Anti-Corruption Network(MACN):社会全体の利益のため、公正な取引による腐敗のない海運業界を目指し取組みを行うグローバルビジネスネットワーク

## 特集1 有識者との対談 事業における人権尊重の取組みの強化に向けて

立教大学 副総長  
松井 秀征



代表取締役社長  
大谷 祐介

当社グループでは、グローバル企業としてすべての人々の人権を尊重することが企業として果たすべき社会的責任であると捉え、人権尊重の取組みを継続して実施しています。また、中期経営計画の重点戦略にも「人権尊重への対応」を掲げています。商法、会社法の専門家であり、法制審議会商法部会（船荷証券等関係）幹事、同（運送・海商関係）幹事、サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会委員等を歴任されている松井秀征氏をゲストに迎え、当社グループの「ビジネスと人権」について、大谷社長との対談を行いました。

### 飯野海運グループの人権に関する課題と展開

**大谷** 「ビジネスと人権」というテーマで考えますと、近年、サプライチェーンにおける人権問題が、社会的にも大きくクローズアップされるようになりました。企業のサプライチェーンの末端で、人権上で問題のある強制労働がなされていた、という事例が報道され、投資家の関心事の一つとなり、企業が取り組むべき重要課題となっています。当社は、以前より人権尊重に努めてきましたが、昨今の社会情勢の変化を受けて、人権への取組みを体系的に強化する必要性を認識し、改めて取組みの見直しを進めてきました。短期間で部署横断のワーキングチームを組成して、2022年度には、国連グローバル・コンパクト（国連GC）に賛同を表明、人権方針を策定し、人権デューデリジェンス（人権DD）の取組みを開始しました。この基盤に

立ってグループの調達方針やサプライヤー行動規範などを策定しつつ、中期経営計画で「人権尊重への対応」を重点戦略とし、サプライチェーンを含む人権対応体制の強化に努めています。2024年度は取組み開始から3年目となり、PDCAをしっかりと回していく体制が整ってきたところです。

**松井** 人権の尊重は、私たちの誰もがそのことの重要性を認識しているはずですが、また、法的に見ても、各国の憲法に人権を尊重すべきことが明記されており、企業活動において人権を軽視していいと考える人はまずいないでしょう。しかし、昨今のサプライチェーンの中で課題となっている人権問題は、企業活動のグローバル化が進むなかで、それが見えないところで起きている点で特徴的です。こうした状況のなか、企業は、人権対応を自分たちの身近な問題と捉えること、そしてこれをより意識

して取組みを行うことが求められています。この観点から見ると、飯野海運は人権を自分ごとと意識していますし、人権に関わるリスクをしっかりと検討しながら、自社の企業活動のさまざまな局面に落とし込むプロセスを一つひとつ丁寧に積み重ねて施策を展開し、きちんと対応できていると思います。その努力に、私は非常に感銘を受けています。

**大谷** 当社では人権リスクを特定し、人権リスクマップに落とし込んで、問題への対処を図っています。さまざまなリスクがありますが、海運業では、強制労働の結果として作られたものを貨物として輸送してしまったり、老朽化した船舶をスクラップする段階で、児童労働などが入り込んでしまったり、間接的に人権問題に関与してしまうリスクがあります。こういったリスクがある懸念は海運会社であれば感じていたことですが、この取組みを機により見える化して対応していく考えです。また不動産業では、大規模な工事がある場合に、納期に間に合わせるために人権違反が行われるリスクや、不正な建築素材が紛れ込むリスクも考えられます。また、一見人権とは関わりが薄く見える「環境」についても廃棄物処理などの側面から人権に大きく影響するリスクがあります。さまざまなリスクを検討しながら、当社の事業現場における啓発活動も併せて進めてきました。こうしてできたリスクマップは、PDCAサイクルの循環を促進する一助にしており、今後も定期的に見直ししていきます。

**松井** 今お話を伺って、法律家の目から注意すべきポイントは、「懸念を感じていた」という部分です。これはある意味でアラートが出ていた状況ですから、その懸念と関連する問題が起きたときに、知りながら、あるいは知り得る状況にありながら何もなかったということになれば、従業員の注意義務の問題に直結して、場合によっては責めを負うことにもつながりかねません。このことを踏まえると、飯野海運において、積極的にリスクを拾い上げる作業をされたのは、非常に意味のあることです。

### 事業の現場における人権問題への取組み

**松井** 人権方針や人権リスクマップができ、各種の方針も整えられた後は、現場がこれらに基づいてどう対応するかが課題となります。私は、この運用の部分が企業にとって最も難しい作業だと見ています。トップマネジメントや担当部門は方針の作成などに関わっており、非常に意識もするのですが、とすると現場は担当部門等から距離があるので、方針等に基づ

き自発的な取組みを引き出すことには苦勞することもあるだろうと思います。飯野海運では、こうした現場への落とし込みをどのように工夫されていますか。

**大谷** 中期経営計画の中で、人権尊重は重点戦略の一つであると、会社としての方向性を明確に打ち出しました。また、策定した調達方針やサプライヤー行動規範などは、現場レベルで取引先への周知を図るとともに、ホームページなどを通じて積極的な開示に努めてきました。このほか、人権対応では救済措置も非常に重要ですので、これまでの内部通報のルートを、外部通報窓口に一体化して新たに設置し直しました。さらに顧客からの要請もあり、サステナビリティに関する国際的な評価機関であるEcoVadis社のサステナビリティ評価<sup>\*1</sup>で「ブロンズ」を取得しました（2024年4月）。

もう一つ重要な取組みとして、公正な取引による腐敗のない海運業界を目指すグローバルネットワークMaritime Anti-Corruption Network (MACN)<sup>\*2</sup>への加入（2024年1月）が挙げられます。海運業界では、船舶が港に入港する際、官憲や税関が乗船し入出港の手続きを行います。国によっては、食堂などのスペースに酒類や煙草を置いて、担当者が持って行けるようにするという慣習が長らく続けられていました。物品を渡さなかったり、量が少なかったりすると、査察が円滑に進まない、圧力をかけられる、といったことが起きる場合があります。船員にとっては、人権抑圧になっており、その解消とともに、腐敗防止という側面からも、こうした慣習をやめていくことが重要だと認識し、MACNに加入しました。

さらに中期経営計画では非財務のKPIとして、人権に関する研修を役職員全員が受けることを目標に設定しました。初年度の2023年度は、グループ役職員の8割ほどが講習を受講しました。今後は録画した動画を活用して100%実施を目指していきます。

### 「会社を守る」内部統制の仕組みとしての人権施策

**松井** さまざまなプランに沿って、現場での人権対応の仕組みを作り、実践への働きかけを行い、研修なども実施されているわけですが、こうした活動は、会社法の観点から見ると、内部統制の領域に位置付けられるものと思います。飯野海運では、人権にかかわる施策を内部統制の仕組みとして位置付け、確実に実践されている印象を受けました。これは大谷社長のお立場からすると、会社を守ることにそのものであるだろうと思います。また現場を管掌する各役員も、その義務をしっかりと担っていること

にもつながりますから、こうした取組みを継続していくことが、内部統制の基本を押さえる意味でも重要だと思います。

事例に挙げられた、入港先の官憲や税関に対する腐敗防止対応は、長年にわたり続く深刻な問題への取組みです。これは、港のある各国にとっては公務の信頼性確保の観点から行うものである一方、関係する事業者にとっては、不正競争の問題と位置付けられます。飯野海運がMACNに加入して、国際的な枠組みでこうした腐敗防止対応を行うということは、公正な競争を追求している確固たる姿勢を表明するものであり、事業活動を行う上で重要なコミットメントを示していると思います。法的な面においても、なすべきことがきちんとされていると明確になり、やはり会社を守ることに繋がっていると思います。

**大谷** 腐敗防止の問題は根深く、賄賂的なものを渡さないで業務が停滞してしまうと、それだけで損失が出てしまいます。またサプライチェーンの問題においても、強制労働や児童労働など不当労働に手を染める企業の貨物を扱わない場合、輸送貨物を失うことで損失が出てしまいます。現場のスタッフからすれば、会社の方針と自分の業務の間でジレンマを抱えてしまいます。

**松井** 非常に苦しいですよ。

**大谷** 現場スタッフの考えと必ずしも合致しないかもしれませ



ん。しかし、会社として明確に方針を示すことが大事だと思っています。そうでなければ、現場に迷いが生じますから。目の前の利益だけを求めて、不都合が生じた場合、会社にどういう影響があるのか、常に対話を通して、粘り強く浸透を図っていくこと以外にないですね。

**松井** 現場で目の前の利益を追求したばかりに、市場から腐敗行為への加担を理由に排除される可能性もあります。すると、結果としては目先で得た利益の何十倍、何百倍の機会損失が生じるかもしれません。このような事案では、長期的な観点からトップマネジメントがしっかり判断すべきだと思います。

**大谷** 現場がジレンマを抱えている状況で、ストレートに私のところに情報が上がってくれば、明快に判断を下せますが、途中で止まり、管理職の誤った判断がなされると、今言われた将来的な損失につながることも考えられます。内部での防止策も必要です。また顧客の理解を求めることも大切ですね。海上輸送は積み地と揚げ地のどちらが海運会社と輸送契約を締結するかによって、サプライチェーンのあり方も変わります。腐敗防止策などについて、当社の契約先には理解していただけても、契約していない側にはこちらの要請が受け入れられない場合もあります。それでも契約先を通じて訴え続けることが重要だと考え、業界全体で良い方向に向かうよう、地道に取組んでいきます。

**松井** まずは直接の取引先を信頼して、人権や環境への対応をしていくことになりますね。

**大谷** そうですね。取引先に対しては人権デューデリジェンスの取組みの中で、今後アンケートも実施していく予定です。情報発信も積極的に行い、より浸透を図ります。欧州の顧客など意識の高い企業は、不正行為に敏感で、プロジェクトに一部支障をきたしてでも、取引先に公正さを求めるなど、対応が進んでいます。

**松井** 欧州は、人権や環境などの諸問題について、世界的な制度やスキームづくりを主体的に行い、積極的に推進している地域ですから、そういう土壌がありますね。

#### 顧客との関係性をベースに人権尊重を広げる

**松井** 海運業は、直接の契約当事者間だけではなくサプライ

チェーンの広がりがありますが、サプライチェーン全体で人権尊重を進めるには、同様の考え方や情報が共有される環境が重要です。今お話があったように、人権などの問題について、直接発注者ではない側の意識が追いつかないことも考えられます。企業それぞれの取組みには限りがありますから、公的機関の環境整備も重要です。日本では経済産業省が起点になるでしょうし、国際的には国連などがその役割を担うべきでしょう。その上で、個々の企業は目に見える活動を継続して、信頼できる顧客からその先のサプライチェーンに浸透を図ることになります。法的に言えば、信頼関係が非常に重要です。相互信頼があるなかで、人権尊重がなされているということであれば受容できますが、信頼関係がなければ、相手先の人権尊重についての情報発信を鵜呑みにすることはできません。飯野海運の顧客のサプライチェーンをすべてしらみつぶしに辿って、人権尊重がなされているかを確認することは不可能だと思います。目の前の顧客を信頼するかしないか、その情報を受容するかしないかしかないので、その情報を受容するかどうかは楽く環境整備をしていくことが求められます。

**大谷** 契約がありますから、何か問題が起きたときに、契約上の制約が出ることもあります。そこはトップとしての経営判断にもつながりますので、人権を優先事項として、判断していこうと考えています。海運業ではもともと、「シーマンシップ」と言われるものがあり、国際条約にも難民保護などの対応を厳格に定めた規定があります。人権尊重への土壌はあると思います。

**松井** 先にも触れられましたが、貨物がたとえば児童労働の結果のものであったりすると、契約としては瑕疵がなくとも、社会的には信頼を損ねることになります。まったく気づき知らない場合は容赦されるかもしれませんが、ある程度知り得る環境がある場合や、先ほどもあった「懸念を感じていた」場合などは、注意をする必要があります。

**大谷** 海運業はサプライチェーンが非常に長く、どこまで迎えばいいかも分からないですね。これもやはり、松井さんの人権尊重の取組みのお話のように、目の前の顧客を信頼するしかない。

逆に、顧客側から人権に関わる調達方針などが課される場合もあります。私がこうしたサプライチェーンの調達方針の重要性を認識したのはかなり前で、十数年前に遡ります。非常勤の役員として当社グループの不動産の子会社のフォトスタジオの事業に関わっていたときでした。海外の有名ブランドが

日本で撮影する制作会社を探していて、当社グループの子会社が契約を結びました。その契約に、まさに人権に関わる調達方針があり、当時はまだ日本では一般的ではなかったのですが、先取りするかたちで受容しました。そこから一種の気づきも得られ、その後の当社グループの人権の取組みにも活かされてきたと思います。特に海外の人権対応のスピード感は速いので、大いに参考になりました。

**松井** 飯野海運における人権尊重の取組みは、かなりのスピード感を持って、着実に進められていると思います。方針を作り、手順を決め、浸透を図るという一貫性のあるプロセスを設けて、内部統制の仕組みができ、運用もなされています。この内部統制は各社の事情によって違いますから、今の飯野海運の状況に即して、投下できるリソースを考え、大谷社長の求めておられるスピード感でより強化していけば、良い結果に結びつくと思います。今後の取組みに期待します。

※1: EcoVadisのサステナビリティ評価: EcoVadis社(本社: フランス)は国際的なサステナビリティ評価機関。同社は世界180カ国、13万社以上の企業を対象に「環境」、「労働と人権」、「倫理」、「持続可能な調達」の4つの調査項目から企業のサステナビリティを評価しており、当社グループは受審企業全体のうち上位17%に位置するスコアを獲得し、ブロンズ評価(上位35%以内)を取得した。

※2: Maritime Anti-Corruption Network (MACN): MACNは、社会全体の利益のため、公正な取引による腐敗のない海運業界を目指し取組みを行うグローバルビジネスネットワーク。2011年に設立され、世界190社以上が加盟し、海運業界における腐敗の根本的な原因を特定し、その軽減に向けて政府関係者やNGO組織、市民社会などのステークホルダーと協力している。



当社の人権対応の取組み [▶詳細はP52へ](#)

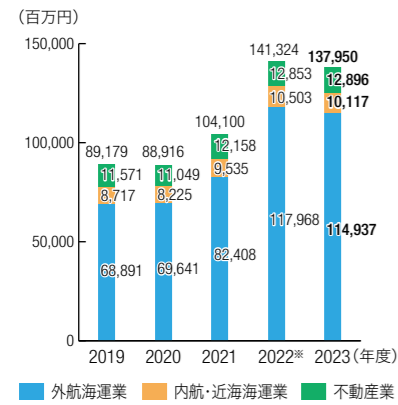
# 財務・非財務ハイライト

★:中期経営計画において重視するKPI

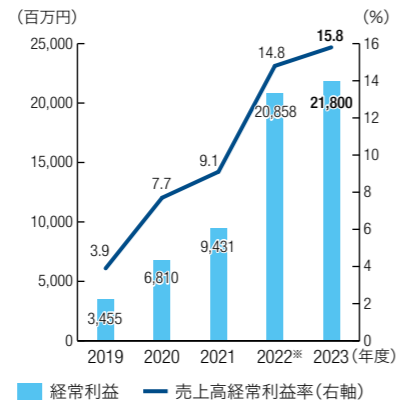
## 財務情報

※会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用

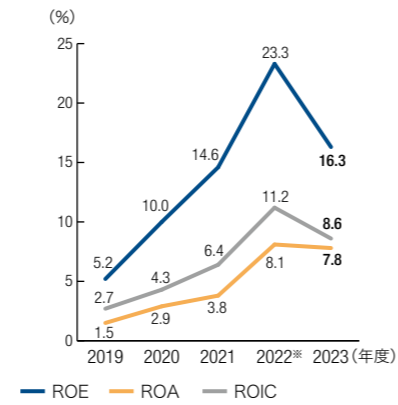
### 売上高



### 経常利益★・売上高経常利益率

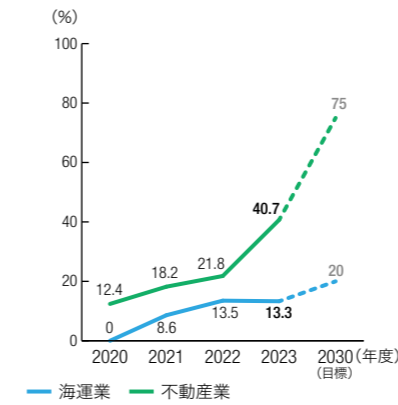


### ROE★(自己資本利益率) ROA(総資産利益率) ROIC★(投下資本利益率)

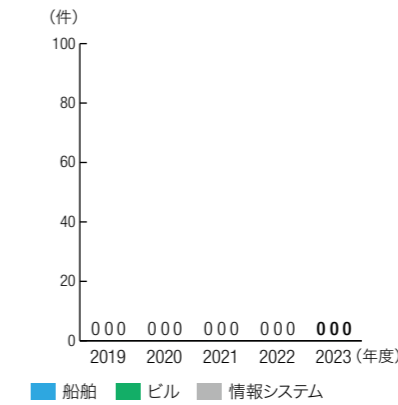


## 非財務情報

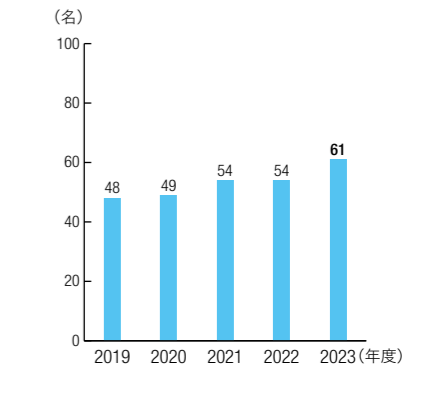
### 温室効果ガス(GHG)排出量削減率 (海運業/不動産業)★



### 重大事故発生件数★



### 海外短期研修・海外駐在経験者★



2023年度の売上高は、前年度比2.4%減の1,380億円となりました。海運業のうち外航海運業は前年度比2.6%減の1,149億円、内航・近海海運業は前年度比3.7%減の101億円となりました。不動産業は前年度比0.3%増の129億円となりました。

経常利益は、中期経営計画において「収益性」を表す指標として重視する指標に設定しています。2023年度は、ケミカル船および大型LPG船(VLGC)の市況が好調で、為替が円安で推移したこともあり、前年度比4.5%増の218億円と過去最高を更新しました。また、売上高経常利益率は15.8%と前年度の14.8%を上回りました。

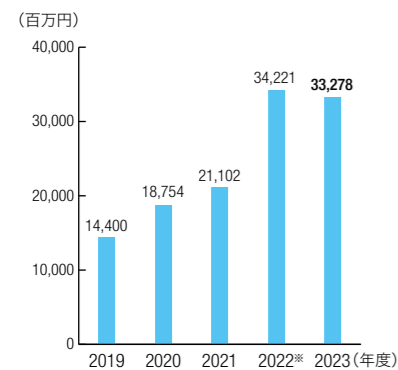
中期経営計画において、資本効率性の向上と事業間のシナジーを意識し、経済的価値を高めるため、重視する経営指標にROIC※1を設定しています。2023年度のROICは8.6%となりました。また「効率性」を表す指標であるROEは16.3%と計画の9%を大きく上回り、ROAは7.8%でした。※1:ROIC = 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

2050年までにカーボンニュートラルを達成するため、GHG排出に関して、海運業では2030年度までに20%削減(2020年度比)、不動産業では同75%削減(2013年度比)の目標を掲げています。2023年度は、海運業で13.3%、不動産業で40.7%の削減となりました。

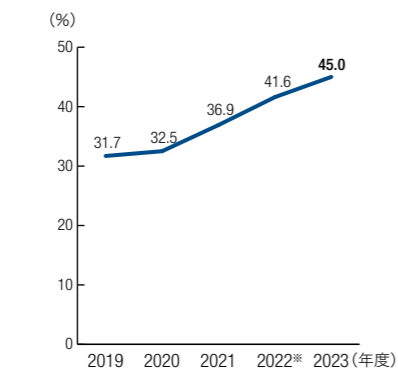
当社グループの定めによる船舶・ビル・情報システムに関する重大な事故について、発生件数を0件とする目標を掲げています。2023年度の重大事故は、船舶、ビル、情報システムいずれも0件でした。

人的資本強化の施策の1つとして、海外短期研修と海外駐在の経験者を2025年度末には累計75名とする目標を掲げています。2023年度は、海外短期研修に5名が参加し、駐在員派遣と合わせて累計61名となりました。

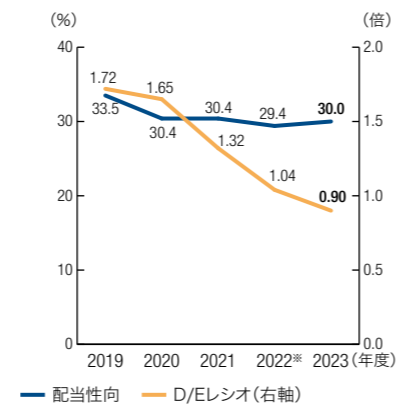
### EBITDA★



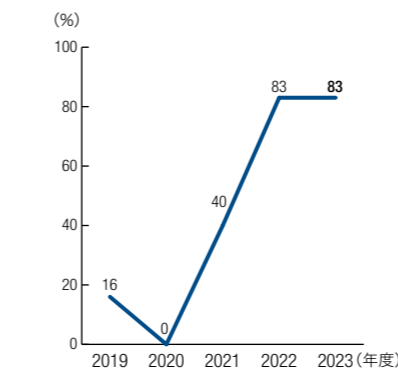
### 自己資本比率



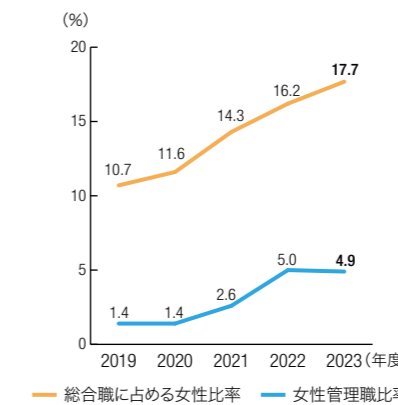
### 配当性向・D/Eレシオ★



### 育児休業取得率★

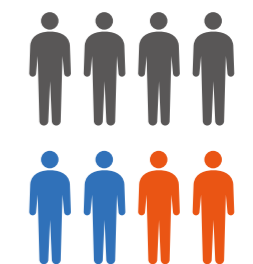


### 総合職に占める女性比率★・女性管理職比率



### 取締役会の構成

取締役会に占める社外取締役の割合  
4名(内女性2名)/8名



EBITDA※2は、償却費・金利・事業投資損益を加味した上でキャッシュ・フローを意識した「収益性」を表す経営指標として前中期経営計画より採用しています。2023年度は333億円と計画の255億円を上回りました。

※2:EBITDA = 営業利益+減価償却費+主たる事業投資に係る受取配当金及び持分法投資損益

2023年度の自己資本比率は45.0%となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益の計上に伴う利益剰余金の増加、その他有価証券評価差額金の増加、および円安による繰延べヘッジ損益の増加と為替換算調整勘定の増加による純資産の増加によるものです。

D/Eレシオは、投資のバランスを重視し財務基盤の規律を維持するための「健全性」を表す経営指標として前中期経営計画より設定しており、最大1.5倍としています。2023年度は0.9倍となりました。また、通期業績に対して配当性向30%を基本とした配当を継続していくことを基本方針としています。2023年度の配当性向は30.0%となりました。

仕事と家庭の両立を支援し、男性を含む育児休業の取得率を2025年度までに100%とする目標を掲げています。2023年度の取得率は83%でした。

総合職(管理職候補者)に占める女性の比率を2025年度末までに20%に引き上げる目標を掲げています。2023年度末の実績は、17.7%でした。また、2023年度の女性管理職比率は4.9%となりました。

取締役会は8名で構成されており、4名が業務執行取締役、4名が非業務執行取締役です。4名の非業務執行取締役は当社の独立性判断基準を満たした社外取締役で、内2名は女性取締役となります。

# 財務戦略



中期経営計画の投資活動を  
的確にサポートし、  
事業ポートフォリオ経営に貢献する

鮎子田 修

取締役 常務執行役員  
経営企画部担当、経理部担当、人事部管掌、業務管理部管掌、  
ビル事業部管掌および不動産開発企画部管掌

## 2023年度の概況

2023年度の世界経済は、高インフレや利上げによる財需要の押下げ、消費者マインドの悪化等により、緩やかに減速しました。米国では景気後退への懸念があったものの、個人消費の堅調な推移を受けて景気は予想以上の回復基調となりました。一方で、欧州および中国の景気は停滞した状況となりました。日本経済は、好調な企業収益を背景に緩やかな回復基調にあり、日本銀行が2024年3月に17年ぶりにマイナス金利解除を決定しましたが、物価高を受けた個人消費の減少により、期末にかけて景気の足踏み状態が続きました。

海運市況は、世界経済の減速を背景に一部の船種で弱含む場面もありましたが、当社が主力とするケミカルタンカーや大型LPG船の市況は前年に続き高水準で推移するなど、総じて

好況となりました。一方で、紅海情勢の悪化に伴い、当社グループの船舶が、同海域を避けて迂回を余儀なくされるなど、配船に影響が出ました。こうした地政学上のリスクに対して、当社グループでは、安全管理体制に万全を期した上で、既存契約の有利な更改や効率配船に取組み、運航採算の向上を図りました。また不動産は、営繕費や管理費の増加などのマイナス要因はありましたが、当社所有ビルが順調な稼働を継続し、安定した収益を確保しました。

以上の結果、当社グループの売上高、営業利益、親会社に帰属する当期純利益は2022年度と比較し減少したものの、期初の予想を大幅に上回る収益を確保し、為替が円安(対US\$)基調となった影響も受けて、経常利益は最高益を更新しました。

●(表1) 中期経営計画で重視する財務指標と数値目標・実績

	実績	目標			2030年度
		2023年度	2023年度	2024年度	
経常利益 (億円)	218	111	115~125	130~140	200
EBITDA*1 (億円)	333	255	270~280	280~290	440
ROE (%)	16.3	9	9~10	9~10	10%以上
ROIC*2 (%)	8.6	4.5	4~5	4~5	5%以上
D/ELシオ (倍)	0.9	最大1.5	最大1.5	最大1.5	最大2.0

\*1: 営業利益+減価償却費+主たる事業投資に係る受取配当金および持分法投資損益  
\*2: 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

## 中期経営計画の進捗

2023年度は、3カ年の中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」のスタートの年でした。当社グループは、好調な海運市況を背景に高水準の業績を挙げることができ、中期経営計画で重視する主要な財務指標についても目標を達成することができました。目標達成の要因として、良好な事業環境もありますが、各事業部門の的確な判断と営業努力が最も貢献度が高いと見ています。たとえば紅海情勢の悪化という重大な地政学リスクも、対応を誤れば損失が起きかねないところを、追加費用の負担について丁寧に荷主に説明し、十分にご理解いただいたことで回避し、運航採算を落とすことなく安定した稼働を維持しました。経営企画部門では、財務指標を事業部門の現場で適切に管理するための環境整備を進めています。具体的には、営業部門別の月次数値実績の予実分析の徹底と全体共有の継続に加え、新たに導入したROICについては、役員、役職者、現場スタッフまで段階的に啓発を行い、意識改革・業務改革を促しています。財務指標については、目標達成が終点ではなく、継続的な改善に向けた管理が重要であると認識し、今後も社内での実践を働きかけていく考えです。(表1)

●投資配分

各事業への経営資源配分			
	対象事業	主要戦略	投資額
成長・新規事業	外航ガス船	・積極投資による安定収益の拡大 ・液化ガス貨物管理ノウハウの一層の高度化 ・中小型船型への営業強化	400億円
	戦略投資	・本業の競争力向上のための投資 ・シナジーがある新規事業への取組み	100億円
主力事業	ケミカルタンカー	・ステンレス船隊の強みを活かした差別化営業 ・物流変化に機敏に対応できる人員・組織体制の確立	200億円
	ドライバルク船	・主要荷主へのCO <sub>2</sub> 削減に向けた提案力の強化 ・柔軟な船隊構成を継続し市況リスクを管理	
安定・成熟事業	油槽船	・本邦油社との協働で環境対応船への資産入れ替え ・高品質なサービスを継続し既存船の付加価値を向上	300億円
	内航・近海ガス船	・内航船員を確保し営業規模を維持 ・内航輸送の脱炭素化に伴う商機の獲得	
	不動産	・オフィスビル投資による安定収益の積み上げ(海外含む) ・バリューアップ案件、木造オフィス等への新規取組み	
			合計1,000億円 (前中期経営計画比2倍超)

●(表2) キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
営業キャッシュ・フロー 770億円	事業投資 1,000億円
財務キャッシュ・フロー 360億円	株主還元 130億円

## 中期経営計画の投資計画と財務基盤

中期経営計画の3カ年で合計1,000億円の投資を計画していますが、各事業部門を「成長・新規事業」「主力事業」「安定・成熟事業」に分類し、「IINO MODEL」を基盤にした事業ポートフォリオ経営の推進を重点戦略の柱としています。1,000

億円の資金調達、営業キャッシュ・フローを主体に、財務キャッシュ・フローで補う体制を取っています。(表2)2023年度の営業キャッシュ・フローは約295億円のプラスとなり、投資計画に対応する基盤が十分に整っています。また財務キャッシュ・フローとしての資金調達では、取引金融機関からの借入を基本軸としながら必要に応じて社債を発行できる体制を整えています。各金融機関からは、当社が安定した財務基盤を堅持していることを評価され、長期にわたって良好で安定した取引を継続しています。また国内金融機関とはリボルビングラインおよびコミットメントラインを180億円、ドル建てコミットメントラインでUS\$60百万を設定し、経営上のリスクに備えた手元流動性を確保しています。社債の格付に関しては、日本格付研究所の長期発行格付はA-（見通し：安定的）、格付投資情報センターの発行体格付はBBB+（方向性：安定的）と、それぞれ格上げとなりました。堅調な海運市況のみならず、当社のポートフォリオ経営や事業リスクを抑制する対策も評価され、中期経営計画の資金調達を実施するにあたって、極めて安定した基盤を築き上げています。

海運業では温室効果ガス(GHG)排出の多い従来型の重油燃料を大量に消費することに加え、不動産業でもエネルギー需要の多いオフィスビルを主体としていることもあり、当社では、GHGの削減を重要な経営課題と捉え、継続的に取り組んできました。今回の中期経営計画でも、投資計画の1,000億円のうち、600億円を環境関連分野への投資に充当する予定です。海運業では、新造船の整備や設備機器の更新に際して、環境性能の向上を強く意識した投資を進めています。ここ数年は、従来型の重油燃料に代わる次世代燃料として、メタノール、アンモニア、LNG、バイオ燃料などの候補が挙がるなか、業

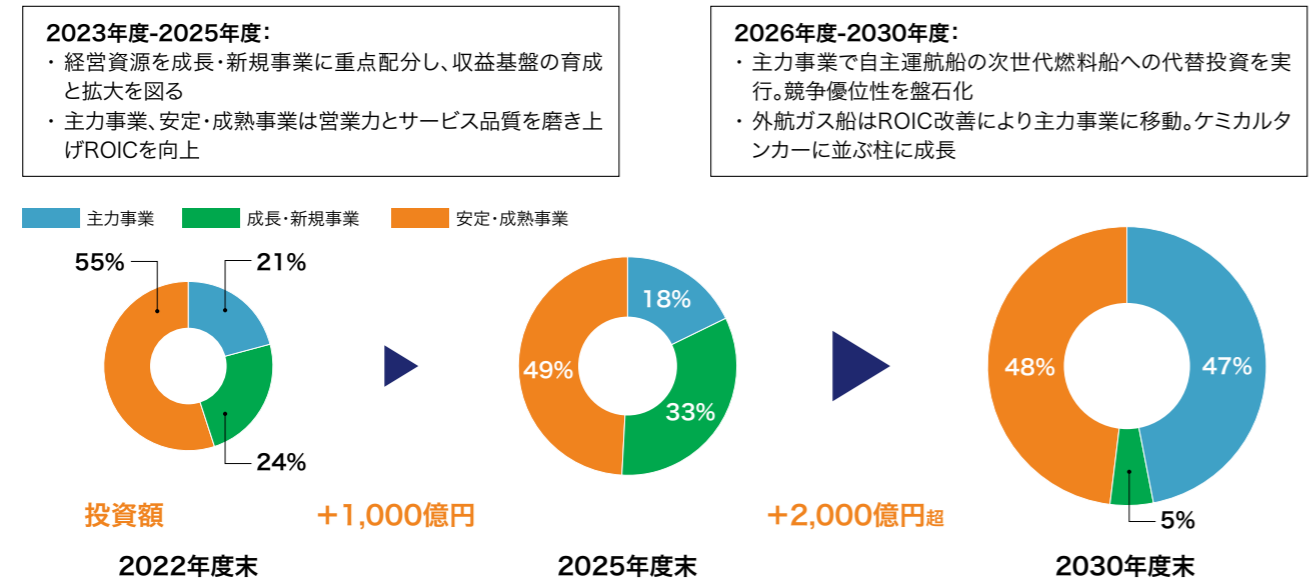
界内での方向性が定まらず、新造船への投資判断が難しい状況となっていますが、脱炭素の社会的なニーズに応えるため、当社グループでは船舶の入れ替えや設備の更新など、機会を捉えた投資を継続して行っています。たとえば2024年2月に竣工したアンモニア運搬船は、輸送貨物のアンモニアを将来的に燃料として使用可能な環境負荷低減型の船舶です。この他、エタン、LPG、LNGなど、当社の輸送貨物を燃料としても利用する二元燃料主機関の船舶は、コスト面も含めてメリットが大きく導入しやすいため、今後も投資に力を入れていく考えです。この他、既存船に省エネルギーデバイスを搭載して燃費改善を図る取組みも多様な船種で推進し、着実な成果を積み重ねています。不動産業でも環境への配慮を重視して、保有するオフィスビルのエネルギー効率の向上に努める他、米国では木造オフィスビルへの投資を進め、国内でも新規開発より環境負荷の少ない築古ビルのリノベーション案件も検討しています。

資金調達でも資金の用途を環境改善効果のある事業に限定したグリーンボンドやグリーンローンを積極的に活用しています。最近では新造のアンモニア運搬船や日比谷フォートタワーで、環境対応型の融資を活用しています。

### 事業ポートフォリオ経営の推進と企業価値の向上

中期経営計画における1,000億円の投資は、市場環境の変化を考慮して微調整を図りながら、概ね計画通りに進展しています。先に挙げた船舶の環境投資の他にも、2023年度には不動産部門で、英国ロンドンにおいて2棟目となるオフィスビルを購入しました。中心部の好立地にある環境性能の高いハ

### ●事業ポートフォリオ構成(資産構成比率)



●(表3)2008年~2024年の各種船種の市況の相関関係

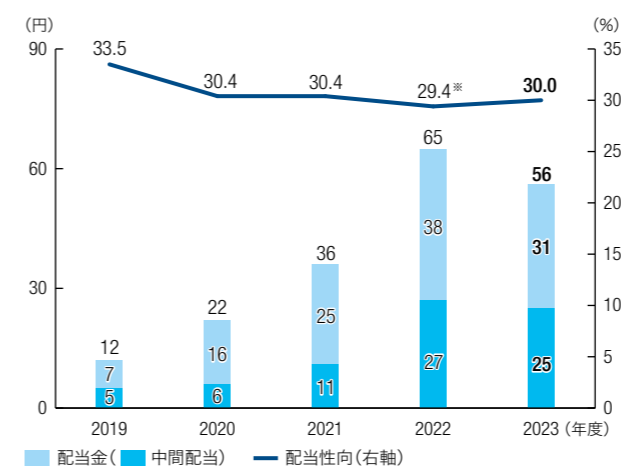
	油槽船	ドライバルク船	LPG船	ケミカルタンカー
油槽船	1.00	—	—	—
ドライバルク船	0.21	1.00	—	—
LPG船	0.54	-0.07	1.00	—
ケミカルタンカー	0.67	0.05	0.65	1.00

イグレード物件であり、今後の収益貢献が期待されます。投資効果が結実するのはまだ先になると見っていますが、今後も事業ポートフォリオ戦略に沿ってバランスのよい投資配分を図っていきます。

事業ポートフォリオ経営では、市況の変動リスクの軽減も重要なテーマです。海運業では、船種の分散と短中長期契約の組み合わせによって市況変動リスクを管理し、リスク・リターンの最適化を図っています。特にドライバルク船とその他タンカーの市況の相関係数は小さく、リスク分散につながっています。(表3)一方、市況変動が相対的に小さい不動産業では、安定的な円収益を確保し、海運業の為替変動リスクも軽減しています。

当社グループでは、現在進行中の中期経営計画における着実な投資とともに、人的資本の強化にも努めながら、業績および企業価値の向上に努めていくことで、結果的に株式市場の評価が高まっていくことを目標としています。

●配当金、配当性向



※会計方針変更に伴い2022年度実績に遡及修正を適用

### 利益配分の基本方針と配当実績

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題としています。持続的な企業成長のために、新規投資によって株主価値の増大を図ると同時に、安定的な配当を継続するよう努めています。その前提に立って、配当額と利益成長の連動性を高めるために、通期業績に対して配当性向30%を基準とした配当を維持することを基本方針としています。

2023年度の1株当たり配当金は、中間配当金を25円、期末配当金を31円とし、年間で56円の配当を実施しました。

### 次期以降の見通しと財務戦略方針

次期の世界経済は、国際紛争による地政学上のリスクはあるものの、好調な米国経済を背景に緩やかに成長する見込みであり、海運市況は引き続き堅調な推移が予想され、不動産業も安定した業績が見込まれます。このような状況下、当社グループでは、中期経営計画の着実な実施を推進し、2030年に向けた長期目標である「IINO VISION for 2030」の実現、さらには2050年のカーボンニュートラルの達成へ向けて前進していく考えです。財務部門では、地政学上のリスク等の影響による想定外の事態も考慮しながら、借入を中心とする資金調達と財務キャッシュ・フローの拡充に努め、さらに社債等を活用した、資金調達の多様化を進める体制を整え、流動性の確保を図り安定した財務基盤を形成して、今後も事業ポートフォリオ経営をサポートしていきます。





# 部門別事業戦略

## 外航海運業／油槽船部



原油の安定輸送を第一に、  
安全・高品質・省エネルギーを追求

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船第一部担当

### 事業概要

- VLCC(30万トン級の大型原油タンカー)定期用船による海外から日本への原油の安定輸送

### 当事業の特色と強み

- 日本の原油海上輸送のパイオニアとしての優位性  
→日本初となる外航大型原油タンカーを1931年に竣工
- 顧客の要求水準に応える安全かつ高品質なサービス提供
- 中長期定期用船契約による安定した事業基盤を形成

### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
安定・成熟事業	・環境配慮への取組みと投資推進	・荷主と協働し、環境対応船による新造代替を実現 ・既存船の環境負荷低減への対応とサービス強化に取組み、CO <sub>2</sub> 削減と安定収益基盤の強化を図る

### ●主な貨物と営業拠点

#### 主な貨物

原油

#### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本

### ●事業規模



4隻  
[VLCC]

### 【SWOT分析】

強み(Strength)	弱み(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●長年にわたる原油輸送に立脚した安全運航</li> <li>●船舶管理体制をグループ内で完結させることによる安全運航体制と質の高い船舶管理によるきめ細かな対応</li> <li>●独立系企業ならではの顧客と長年にわたるパートナーシップ</li> <li>●中長期の定期用船契約によるタンカー市況の変動を受けにくい事業構造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●船員不足による運航隻数の減少</li> <li>●比較的小さい船隊規模(入渠の有無で収益が変動)</li> </ul>
機会(Opportunity)	脅威(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●原油の値下がり等によるタンカー市況の高騰</li> <li>●IMO(国際海事機関)による安全や環境への配慮の義務付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●座礁事故などの油濁リスク</li> <li>●新造船価の高騰</li> <li>●契約更改時における市況下落</li> <li>●船舶管理費の増加</li> <li>●温室効果ガス(GHG)削減による石油消費の減少</li> </ul>

### 2023年度の概況

2023年度の大型原油タンカー市況は、OPECプラスの協調減産が延長された影響で低迷していましたが、秋口からは冬季需要や米国および南米等からの輸送需要の増加に伴い回復しました。年明け以降は中東の地政学リスクが一層高まり、市況は大きく変動しながらも、底堅く推移しました。当部門では、一部の船舶で入渠工事を実施し、一時的に稼働が減少しましたが、支配船腹を長期契約に継続投入し、業績の下支えに貢献しました。なお当部門の運航船は、紅海周辺への配船はなく、地政学リスクの影響は軽微でした。

### 中期経営計画への取組み

中期経営計画では、当事業は安定・成熟事業に位置付けられ、「環境配慮への取組みと投資推進」を重点戦略として施策を展開しています。当部門で運航するVLCCは船体が大きく、他船種と比較して燃料消費も多いですが、燃費改善効果も大きく、また大きな船体スペースを活用して燃費改善のための省エネルギーデバイスを多数設置できるメリットもあります。次世代の船舶燃料が定まらないなか、当部門では一連の省エネルギーデバイスの活用を多角的に進め、燃費改善を図っています。2023年1月からスタートしたIMO(国際海事機関)によるCII格付け制度では上位ランクをキープし、AI活用の燃費モニタリングシステムを介したデータ蓄積も進むなど、事業環境の変化に機敏に対応する体制も築いてきました。

さらに脱炭素に向けた活動の一環として、2024年1月、次世代環境対応VLCCのデザインコンセプトを検討するコンソーシアムを結成しました。同コンソーシアムは、当社および出光タンカー株式会社、日本郵船株式会社、日本シッピング株式会社で構成し、温室効果ガス(GHG)排出削減を目的とするマラッカマックス型VLCC<sup>※</sup>のデザインコンセプト(主要目・主要機器・環境対応機器)の共同開発研究を推進し、会社の枠を

超えて脱炭素の課題に向けた最適解の検討を進めます。

※マラッカマックス型VLCC:

日本・中東をつなぐ主要航路であるマラッカ海峡を通峡可能な最大船型のVLCC



VLCC「富士山丸」

### 次期以降の見通しと展望

2024年度は、石油需要が高水準を維持し、老齢船の解撤や新造船竣工も限定的である中、船腹需給のバランスは引き締まり、市況は全体的に堅調に推移すると予想されます。当部門では中長期契約をベースに安定的な業績を維持する見通しですが、不透明な国際情勢に加えて、人件費増やインフレによるコスト増がリスクになり得ることから、引き続き注視して対応を図ります。

当部門では、原油の安定輸送が社会的な使命であり、安全性と経済性の双方を追求した質の高い輸送サービスの実現に引き続き取り組んでいく考えです。業界全体の人材不足が懸念される状況下、船員からも選ばれる会社になるべく、これまで以上に人権やダイバーシティに配慮した労働環境整備を図るとともに、当社の強みである部門間のシナジーを活発化し、営業やサービス品質向上に努めます。

# 部門別事業戦略

## 外航海運業 / ガス船第一部



顧客とのパートナーシップを強化し、  
環境負荷低減をキーとして事業拡大を推進

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船第一部担当

### 事業概要

・大型LPG船 (VLGC)、LNG船等による液化ガスの輸送

### 当事業の特色と強み

・多様なガス体輸送に対応可能な船隊構成、知見およびノウハウ  
・環境負荷低減への取組みに積極的な、国内外の顧客との定期用船契約を軸とした中長期契約

### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
成長・新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長事業への経営資源配分</li> <li>グローバル事業の拡張</li> <li>環境配慮への取組みと投資推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資と既存用船契約の有利更改により安定収益を盤石化</li> <li>多様な液化ガス貨物に取組み、輸送管理実績と知見の蓄積</li> </ul>

### ●主な貨物と営業拠点

#### 主な貨物

LPG (液化石油ガス)  
LNG (液化天然ガス)  
エタン等の液化ガス

#### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本・中国・シンガポール・中東/UAE・欧州/英国・米国

### ●事業規模



※ 社船1隻以外に出資先会社でLNG船24隻を共同保有または用船

### 【SWOT分析】

<p><b>強み (Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●他部門との連携による顧客開拓やグループとしてのシナジーを活かしたワンストップ・サービス</li> <li>●国内外用船者との長期的な信頼関係</li> <li>●LPG二元燃料主機関搭載船、次世代エネルギーにも対応</li> <li>●大型LNG船、大型エタン船、大型LPG船などの多様な船種への対応</li> </ul>	<p><b>弱み (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●限定的な管理可能隻数</li> </ul>
<p><b>機会 (Opportunity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境規制ニーズの高まりによる新エネルギーに対する多様なニーズ</li> </ul>	<p><b>脅威 (Threat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●多岐にわたる商品形態や運航ニーズ</li> <li>●新造船大量発注による需給バランス悪化</li> <li>●新造船価の高騰</li> </ul>

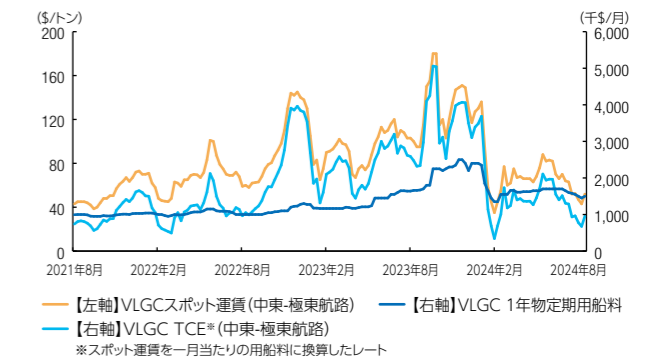
### 2023年度の概況

2023年度のLPG船市況は、春先の不需要期や年明けに一時期弱含んだものの、北米・中東の堅調な輸出、旺盛なアジア向けの需要、パナマ運河の通峡制限による船腹需給の引き締まりを背景として高水準で推移し、前年度に続き記録的な好況となりました。LNG船市況は、欧州・アジアで天然ガスの在庫が十分にあり、温暖な気候や需要低迷も加わって、前年度と比較し変動幅が限定的となりました。例年通り、冬場に向けた船腹調達の高水準により秋口にかけては高水準で推移しましたが、その後は下落基調となりました。当部門では、既存の中長期契約を中心に安定収益を確保したことに加え、一部船舶が好市況を享受し、部門別の営業利益が伸びました。2024年2月には、米国American Bureau of Shipping (ABS)によるアンモニア燃料船化の基礎認証を受けて設計・建造された世界初のアンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」が竣工しました。同船の運航は、当社グループの中小型船事業を担う目的で2024年6月に新設したガス船第二部が担うこととなります。

### 中期経営計画への取組み

中期経営計画で当部門は成長・新規事業に位置付けられ、「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」の3つを重点戦略としています。2025年、2026年には、大型液化エタン船 (VLEC) 2隻がそれぞれ竣工を予定しており、欧州の顧客向けエタン輸送に従事する予定です。本船は、従来の燃料油と比較してCO<sub>2</sub>の排出量が少ないエタンを燃料として使用可能な二元燃料主機関を搭載しており、重点戦略に基づいた取組みの1つです。環境対応コストの負担に理解を得られるよう、顧客とのパートナーシップを重視し、グローバルな営業活動を通じて関係強化を図っています。

### ●VLGC市況チャート



### 次期以降の見通しと展望

2024年度は、地政学リスクの影響に対する懸念もありますが、大型LPG船の市況は引き続き健全な水準を維持すると予想しています。ガス体輸送分野では二元燃料主機関搭載船など環境対応コストへの理解がある顧客が多く、ビジネスチャンスも多く見込まれています。

当部門では、事業の中核となる国内外の顧客とのパートナーシップの強化を図るとともに、他部門とのシナジー創出に注力し、グループ全体で積極的な営業を展開していきます。特に、新設したガス船第二部とは今後も緊密な連携を続け、新たな成長軸となるシナジーの創出を図ります。加えて、次世代船舶燃料の有力候補であるアンモニアやLNG、エタンなど、貨物を燃料に使用可能な二元燃料主機関搭載船への投資も引き続き推進していきます。

# 部門別事業戦略

## 外航海運業 / ガス船第二部



### 中小型ガス船の輸送ノウハウと知名度を活かし、 近海エリアでのガス体輸送の拡大を推進

井上 智広

執行役員  
ガス船第二部担当および同部長委員  
イノガストランスポート(株) 取締役

#### 事業概要

- ・中小型ガス船による液化ガスの輸送

#### 当事業の特色と強み

- ・多様なガス体輸送に対応
- ・1960年代から手掛けるガス体輸送で培った豊富な経験とノウハウ
- ・アジア地域における幅広い顧客基盤

#### ガス船第二部設立の目的

ガス船第二部は、当社グループ内でガス体輸送に携わる既存の三組織から、中小型ガス船輸送に携わる一部の船舶と事業を移管・統合し、新たに中小型ガス船で近海輸送を専門的に行う部門として、2024年6月に発足しました。

当社は中期経営計画で、外航ガス船事業を成長・新規事業

と位置付け、中小型ガス船の営業強化を図っています。ガス船第二部の設立は、事業戦略に基づき、当社グループ内の中小型ガス船関連組織の連携を強化し、シナジーを意識した営業戦略を推進しながら、貨物・顧客の更なる多様化や一層の船隊拡大を図ることを目的としています。

#### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
成長・新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長事業への経営資源配分</li> <li>・グローバル事業の拡張</li> <li>・環境配慮への取組みと投資推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京・シンガポールを主たる営業拠点として、組織・人員体制の強化を進め、船隊規模を拡大</li> <li>・他事業と連携し、貨物・顧客の多様化を図り、グループ内でのシナジーを意識した戦略を推進</li> </ul>

#### ●主な貨物と営業拠点

##### 主な貨物

LPG(液化石油ガス)  
アンモニア  
VCM(塩化ビニルモノマー)  
LNG(液化天然ガス)等の液化ガス

##### 主なターゲットエリアと営業拠点

アジア/日本・シンガポール

#### ●事業規模



4隻  
【LPG船】(海外子会社の運航船を含む)

1隻  
【アンモニア運搬船】

#### 【SWOT分析】

強み(Strength)	弱み(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●中小型ガス船の運航実績・ノウハウ</li> <li>●日系荷主・造船所・船主との関係構築</li> <li>●他部門との連携による顧客開拓、グループとしてのシナジーを活かしたワンストップサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●比較的小規模な運航規模</li> </ul>
機会(Opportunity)	脅威(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国経済成長に伴う輸送需要の増加</li> <li>●限定的な新造船供給</li> <li>●ニッチ市場</li> <li>●環境規制の高まりによる新エネルギーに対する多様なニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新造船価の高騰</li> <li>●船舶の流動性の低さ</li> <li>●比較的小規模の貸船契約による市況リスク</li> </ul>

#### 中期経営計画への取組み

当部門は、中期経営計画の成長・新規事業戦略の1つとして、ガス船第一部をはじめとするグループ内シナジーを意識しながら、アジア地域を中心とするガス体輸送の需要を取り込むことを目的に設立されました。

近年はフィリピン、ベトナム、バングラデシュといった人口の増加が著しい国々で民生用LPGの需要が増加していますが、ガス船第一部で扱う大型ガス船はこれらの国々の港にはサイズの問題で入港できず、大型船が入港できる中継港までLPGを輸送し、中小型船に積み替えて、各国に二次輸送する必要があります。当部門の中小型船が二次輸送の役割を担い、荷主に対してワンストップサービスを提供することにより、競争力を高めていきます。

加えて当部門では、旧ガス船部より引き継いだアンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」を軸にしたアンモニア輸送の拡大も推進します。本船は、将来的にアンモニア燃料への切り替え

が可能な環境負荷低減型の船で、東南アジアから日本ほか北東アジアへのアンモニア輸送に携わるとともに、愛知県の碧南火力発電所4号機における燃料アンモニアの大規模な転換技術の確立に向けた実証試験で使用される燃料アンモニア輸送にも従事しました。こうしたプロジェクトへの貢献により、アンモニア輸送の管理ノウハウを蓄積し、他の案件の獲得につなげていく考えです。

#### 次期以降の見通しと展望

2024年度の取組みとしては、各部門から引き継いだ船の運航と新組織の運営を円滑に進めることに注力します。特に人口増加が顕著な東南アジア諸国をターゲットとし、収益基盤の確立を図ります。アンモニアをはじめ、液化CO<sub>2</sub>、水素など、将来的に輸送需要の増加が見込まれる貨物についても積極的に取組み、新規顧客の獲得や中国の造船所との連携も視野に入れた活動を進めていきます。

#### ガス船第一部・第二部のシナジーについて



妹尾邦彦 (ガス船第一部) × 井上智広 (ガス船第二部)

**妹尾** これまで多部門に分かれていた中小型ガス船の事業を一本化したことで、大型ガス船にも大きなチャンスが生まれます。大型ガス船の顧客には、中小型ガス船の対応を望まれる方も多し、またその逆もあります。

**井上** 大型船と中小型船の連携で、顧客に一貫したサービスを提供できることが強みとなる、それがシナジーの第一と言えますね。東南アジアでのLPGの取組みはまさにその代表例です。大型船、中小型船それぞれが役割を発揮して、大きなメリッ

トが生まれます。

**妹尾** 今回は船の大きさで第一部、第二部を分けたのですが、多様な貨物を抱える顧客に、さまざまなワンストップサービスを提供するシナジーのモデルを作れるのではないかと期待しています。

**井上** 内航船を中心とする小型ガス船のノウハウを蓄積してきたイノガストランスポートなどとも連携して、高品質な輸送サービスの拡大を図っていきたいですね。

# 部門別事業戦略

## 外航海運業／貨物船部



バランス経営を持続しつつ、  
将来を見据えた貨物の多様化、グローバル化を推進

竹田 篤

執行役員  
貨物船部担当および同部長委嘱

### 事業概要

・ドライバルク船\*による多彩な貨物の輸送を  
ワールドワイドに展開

### 当事業の特色と強み

- ・中長期契約とスポット契約を組み合わせたバランス経営  
→中長期契約の専用船や数量輸送契約による安定した事業基盤の確立  
→スポット契約、短期用船などを組み合わせた一般不定期船による多様な顧客ニーズへの対応
- ・製紙原料用木材チップ輸送において蓄積した経験とノウハウ

※ドライバルク船：鉄鉱石、石炭、穀物等多様な貨物をばら積みして大量輸送する船舶のこと。

### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
主力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル事業の拡張</li> <li>・環境配慮への取組みと投資推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>削減に資する営業提案を強化し、中長期契約獲得を目指す</li> <li>・基幹船隊の確保と輸送契約のバランス管理を継続推進</li> <li>・事業間シナジーを意識し独自性と差別化を磨き上げる</li> </ul>

### ●主な貨物と営業拠点

#### 主な貨物

発電用燃料（一般炭、木質バイオマス燃料）  
原料炭  
製紙原料用木材チップ  
肥料原料  
穀物  
リサイクル・建設資材原料系貨物、等

#### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本・中国・シンガポール・中東/UAE・欧州/  
英国・米国

### ●事業規模



18隻  
【ドライバルク船】

1隻  
【木材チップ専用船】

### 【SWOT分析】

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●市況に左右されない中長期契約</li> <li>●長年の石油化学製品輸送で培った部門・船種の枠を超えた顧客との関係</li> <li>●バランスの取れた船腹調達</li> <li>●蓄積された集荷・運航ノウハウ</li> <li>●取引先に安心を届ける信用力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市況の変動による利益の上げ下げ</li> <li>●比較的小規模な運航規模</li> </ul>
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●工業原料からリサイクル原料まで資源輸送に対する幅広いニーズ</li> <li>●カーボンニュートラル燃料である木質バイオマス燃料（ペレットやヤシ殻など）の需要拡大</li> <li>●食料や飼料の原料となる小麦、大豆、トウモロコシなどの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市況下落 ●新造船価の高騰</li> <li>●急速に進むインフレや経済回復の遅れによる海上輸送需要の減少懸念</li> <li>●環境規制を含むコスト上昇</li> <li>●自由な貿易環境の阻害</li> </ul>

### 2023年度の概況

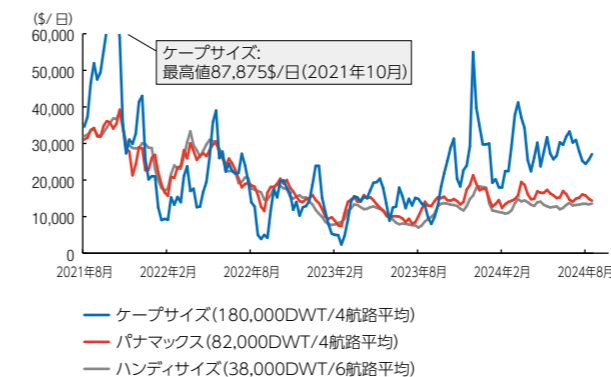
2023年度のドライバルク船市況は、中国経済の回復遅れ等により当初は軟調に推移しましたが、後半では主要貨物の荷動き増加やパナマ運河での通航制限の強化により大西洋域から上昇しました。船型や水域による差、また、一時的に軟調に転じる局面もありましたが、全般として年度末にかけて回復基調をたどりました。当部門では、専用船が順調に稼働し安定収益確保に貢献しました。ポストパナマックス型およびハンディ型を中心とする不定期船では、市況軟化の影響を受けたものの、契約貨物への投入を中心に効率的な配船と運航に努めました。円安の影響もあり、ドライバルク船全体では当初の予想をやや上回る運航採算を確保しました。前年度に加わった新造船3隻も順調に稼働し、収支の底上げに貢献しました。

### 中期経営計画への取組み

中期経営計画で当部門は、主力事業と位置付けられ、「グローバル事業の拡張」「環境配慮への取組みと投資推進」を重点戦略としています。

グローバル事業では、日本発着以外の貨物輸送強化に努

### ●ドライバルク船市況



め、収益基盤の更なる拡大を図りました。これまで手薄だった大西洋域への配船も行うなど航路の多様化も進めました。

環境配慮や脱炭素の面では、風力推進補助装置（ローターセイル）など省エネルギーデバイスを活用した燃費向上策を積極的に導入しています。また、ハンディ型ドライバルク船にバイオディーゼル燃料を使用する実証実験も実施しました。このほか最も燃費効率の良い速度での運航、燃費向上効果のある船底塗料の採用などに加えて、環境性能の高い新造船の整備も進めています。

### 次期以降の見通しと展望

2024年度は、回復基調で迎えた前期末からの流れを受けて、調整局面は狭みつつも基本的に堅調に推移すると予想しています。石炭や穀物などメジャーバルク輸送が主体となるパナマックス船型の荷動きは堅調で、新造船流入も限定的なことから底堅い推移が見込まれます。主にマイナーバルクを輸送するハンディ船型では新造船竣工量が比較的多いものの、概ね底堅く推移すると見通しています。市況変動に柔軟に対応できる船隊構成を維持し、業績の向上に努めていく考えです。また環境に配慮した新造船整備や顧客との協議による環境性能向上のための機器の導入などを推進します。ドライバルク船の運航には経験やノウハウを持つ人材が不可欠であるため、人的資本の強化についても継続的に取り組んでいきます。

中長期的な観点からは、将来的な脱炭素の動きの加速を見据えて、石炭への依存度を減らし、貨物の多様化を図るよう努めるとともに、よりワールドワイドな運航体制の拡充も進めていきます。

# 部門別事業戦略

## 外航海運業／ケミカル船第一部・ケミカル船第二部



### 自主運航、貸船それぞれのメリットを活かし 「環境への取組み」「グローバル化」を推進

藤村 誠一

取締役 執行役員  
ケミカル船第一部担当、ケミカル船第二部担当、油槽船部管掌、  
ガス船第一部管掌、ガス船第二部管掌、貨物船部管掌および  
IINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing Director

#### 事業概要

・「自主運航」および「貸船(定期用船)」による  
多様な液体貨物の輸送事業

#### 当事業の特色と強み

- ・自主運航と貸船(定期用船)の2つの事業形態  
→自主運航:数量輸送契約(COA)が約7割、スポット契約が約3割  
→貸船(定期用船):メタノール専用船等の中長期契約を主体とする安定した  
事業基盤
- ・世界有数のマーケットである中東発の航路で高いシェアを確保
- ・積載できる貨物の種類が多く、腐食にも強くクリーニングも容易で前荷混入  
リスクの少ないステンレスタンクを備えたステンレス船隊
- ・安全かつ高品質なサービスの安定的な提供
- ・運航管理から船舶管理まで総合的に実施する自社グループ一貫体制
- ・海外拠点と連携した迅速な顧客サポート体制

#### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
主力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル事業の拡張</li> <li>・環境配慮への取組みと投資推進</li> </ul>	<p><b>自主運航船:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ステンレス船隊による差別化営業を強化</li> <li>・インフレ・環境対応追加コストを適切に反映したCOA契約の更改</li> <li>・商流の変化に柔軟かつ機敏に対応できる組織・人人体制の整備</li> </ul> <p><b>貸船(定期用船):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来性ある貨物に重点的に対応し安定収益を確保</li> </ul>

#### ●主な貨物と営業拠点

##### 主な貨物

石油化学製品  
無機化学品  
植物油  
バイオマス燃料等の液体貨物

##### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本・中国・シンガポール・中東/UAE・欧州/  
英国・米国

#### ●事業規模



#### 【SWOT分析】

強み(Strength)	弱み(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全で高品質なサービスを安定的に提供</li> <li>●長年培ってきた顧客、取引先との信頼関係</li> <li>●長年蓄積した石油化学製品輸送に関するノウハウ</li> <li>●運航管理から船舶管理まで自社グループで実践</li> <li>●世界有数のマーケットである中東航路における高いシェア</li> <li>●メタノール二元燃料主機関搭載船の管理ノウハウ</li> <li>●ステンレス船隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中東航路以外の航路</li> </ul>
機会(Opportunity)	脅威(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境規制対策としての貨物需要の増加</li> <li>●中東、北米での石油化学製品の増産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市況下落 ●燃料価格上昇</li> <li>●ロシアによるウクライナ侵攻や地域紛争、高インフレによる世界経済の減速</li> <li>●環境規制を含むコスト上昇</li> <li>●新造船価の高騰</li> </ul>

#### 2023年度の概況

2023年度のケミカルタンカー市況は、世界的な景気後退懸念や中国経済回復の遅れを背景に夏場まで軟化傾向で推移しましたが、秋以降パナマ運河での通航制限が強化されたことに加え、年明けから紅海情勢の悪化により同海域を回避した長距離航海が増加し、高い水準で推移しました。

当事業では、基幹航路である中東域からアジアおよび欧州向けをはじめとする安定的な数量輸送契約に加え、スポット貨物を積極的に取り込んだ結果、当初予想を上回る運航採算を確保しました。過去最高水準の好況を記録した前年度からは減収減益となりましたが、引き続き業績は高水準を維持しました。

#### 中期経営計画の取組み

中期経営計画で、当事業は「主力事業」と位置付けられ、「グローバル事業の拡張」と「環境配慮への取組みと投資推進」を重点戦略としています。

部署名	事業内容
ケミカル船第一部 (東京本社)	貸船(定期用船)

特徴 ●安定収益源となるメタノール専用船等の長期貸船

部署名	事業内容
ケミカル船第二部 (主にシンガポール本社)	自主運航

特徴 ●集荷配船業務をシンガポールおよびドバイの現地法人へ委託  
●中東からアジアおよび欧州向けの航路でトップクラスの輸送量シェア

「グローバル事業の拡張」では、航路の拡大と差別化営業の強化に取組んだ結果、前年度から開拓を進めてきたアジアから南米向け航路のスポット契約を数量輸送契約に切り替え、また南米からアジア向け航路を積極的にを行うことで、基幹航路のみならず新たな航路においてもプレゼンスを拡大することができました。

脱炭素社会の実現に向けた次世代の船舶燃料の見通しは依然不透明であり、人件費や資機材の価格上昇等を背景とする船価の高止まりで新造船発注のハードルが高く、難しい舵取りを強いられる中、「環境配慮への取組みと投資推進」に関しては、自主運航船隊の規模、機能の維持を重視して、必要に応じた燃費に優れた新規船舶の発注・建造を進めるとともに、既存船に対しては、省エネルギーデバイスを積極的に導入し、総合的な燃費向上を追求しています。

#### 次期以降の見通しと展望

2024年度のケミカルタンカー市況は、新造船の流入が限定的であることや中東・北米でのプラント新規稼働が予定されていることなどから、引き続き堅調に推移すると予想しています。

当事業では、市況の動向を見極めつつ、適切なタイミングで投資を進め、環境配慮への取組みの強化を図ります。貸船事業では重油に比べて環境負荷の低いメタノールを燃料として使用可能な二元燃料主機関搭載メタノール船の運航の実績があり、得られた経験や知見を基に、二元燃料主機関搭載船を省エネルギーデバイスと併せて積極的に推進、今後もメタノール輸送の拡大を図り、顧客に二元燃料主機関船を積極的に提案していく考えです。環境配慮への取組みと併せて、グローバル人材の育成・強化にも注力していきます。また自主運航事業では更なる新航路の開拓を行い欧州の炭素税を含め、インフレ・環境対応にかかるコストを適切に反映したCOA契約の更改にも取組んでいきます。

# 部門別事業戦略

## 内航・近海海運業 / イイノガストランスポート株式会社



人材を基盤とした自社一貫体制で  
幅広い輸送ニーズに対応

平尾 聡

執行役員  
イイノガストランスポート株式会社  
代表取締役社長

### 事業概要

・小型ガス船による内航・近海液化ガス輸送

### 当事業の特色と強み

- ・内航液化ガス輸送業界のパイオニアとしての優位性
- ・船舶所有、保守・管理、船員配乗まで自社一貫体制による総合輸送サービスの提供
- ・業界最大規模の自社日本人船員を雇用

### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
安定・成熟事業	・環境配慮への取組みと投資推進	・人的資本経営を推進し内航船の船員確保と育成体制を深度化 ・アンモニア輸送、LNGバンカリング等新たな需要への対応

### ●主な貨物と営業拠点

#### 主な貨物

LPG(液化石油ガス)  
石油化学ガス  
VCM(塩化ビニルモノマー)  
LNG(液化天然ガス)等の液化ガス  
溶融硫黄

#### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本/近海

### ●事業規模



3隻

【近海船】



18隻

【内航船】



### 【SWOT分析】

強み(Strength)	弱み(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●60年にわたる内航高圧LPG輸送サービス</li> <li>●中長期契約による安定収益</li> <li>●優良船主との中長期の関係</li> <li>●自社による船舶の所有、保守・管理、船員配乗、営業</li> <li>●業界最大規模となる約190名の自社日本人船員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●乗組員の定着率低下</li> <li>●船員不足による運航隻数の減少</li> </ul>
<p>S</p>	<p>W</p>
機会(Opportunity)	脅威(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●内航・近海海運業に対する安定的なニーズ</li> <li>●為替の影響を受けない円建てによる取引</li> <li>●自動車専用船やフェリーのLNG燃料への転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産品需要減少による出荷量減少</li> <li>●市況下落 ●新造船価の高騰</li> <li>●顧客の物流費圧縮圧力</li> <li>●環境規制ニーズの高まり</li> </ul>
<p>O</p>	<p>T</p>

### 2023年度の概況

2023年度の内航ガス輸送の市況は、石油化学ガスプラントの定期修繕などを背景に、荷動きは低調でしたが、冬場の需要期に民生用LPG需要が回復し、内航海運業法等の改正に伴う船員労働時間規制の影響もあって船腹需給は引き締まり、市況は堅調に推移しました。近海ガス輸送では、中国経済の回復が鈍化し、プロピレンやVCMの需要も低迷しましたが、当社が主力とするアジア域では新造船の竣工が限定的で、市況は堅調に推移しました。

当社の内航ガス輸送は、船員不足対策で一部の船舶で船管理を他社に委託するなど外部のリソースも活用しながら効率配船に取組み、荷主より一定の評価を得て、船員労働時間規制を考慮した効率的な運航計画の立案・実施を進めた結果、安定的な利益を維持しました。近海ガス輸送は、3,500m<sup>3</sup>型高圧ガス船の契約更改で有利な条件を確保して採算改善を図るとともに、中長期契約に基づき安定的な賃船料収入を維持しました。また、期中にアジア域内のLPG輸送に従事する新造高圧LPG船の用船を開始しました。

### 中期経営計画の取組み

中期経営計画で当事業は安定・成熟事業と位置付けられ、「環境配慮への取組みと投資推進」を戦略の軸に、内航船の船員確保と育成強化による人的資本経営の推進と、アンモニアやLNGバンカリング等をターゲットに新領域の拡大に取り組んでいます。

海運業界で年々深刻化する船員不足に対し、当事業では、労働環境の改善や人材教育に注力しています。労働環境の改善では、勤務と生活いずれの場面においてもハラスメントを撲滅することを目標にルールを整備し、社内外の窓口を通じて相談しやすい体制を作ることに加えて、Wi-Fi通信環境の向上や、女性船員向けの設備を充実させるなど、狭い船内でも船員が

ストレスを感じない環境づくりを推進してきました。人材教育では、OJTを基本としながら温かく育てる雰囲気重視し、スマートフォンから利用可能なクイズ形式の教育ツールなども導入しており、船員からも好評を得ています。今後も人的資本への取組みを拡充し、当事業の強みである自社配乗船員による充実したサービスに磨きをかけ、競争力の向上を図ります。



労働環境の改善(食堂)

### 次期以降の見通しと展望

2024年度以降、業界全体の船員不足を背景に船腹需給が引き締まり、短期的には市況は引き続き堅調に推移する見込みです。

一方、脱炭素社会への移行が進むなか、当事業の主力貨物である石油由来製品の需要は減少傾向にありますが、これまで培ってきた液化ガス輸送の知見とノウハウを活かし、顧客の多様なニーズに応え、新たな事業の開拓にも挑戦します。また運航船の船齢や需給動向を見て、適切なタイミングで船隊更新を進めるほか、本年6月に新設したガス船第二部と連携し、シナジーの創出に努めていく考えです。

# 部門別事業戦略

## 不動産業／ビル事業部・不動産開発企画部



### グローバル事業の拡大に努め 事業ポートフォリオ経営に貢献

大島 一祐

執行役員  
ビル事業部担当、  
不動産開発企画部担当および  
部長兼委員

#### 事業概要

・オフィスビルを中心とする不動産について、  
運営・管理・メンテナンスの一貫したサービ  
スを提供

#### 当事業の特色と強み

- ・都心の好立地に高スペックの優良物件を所有
- ・環境に配慮した事業運営
- ・ビルの所有から管理運営まで自社グループ一貫の手厚いサポート
- ・多様な催事のニーズに応える劇場型ホール・カンファレンス
- ・都内屈指の商業フォトスタジオを運営
- ・外航海運事業で鍛えられたグローバル人材の活用

#### ●中期経営計画における事業戦略

	重点戦略	事業戦略
安定・成熟 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル事業の拡張</li> <li>・環境配慮への取組みと投資推進</li> </ul>	<p><b>国内都心オフィスビル:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先進性の高い物件を優先検討。築古ビルのバリューアップにも挑戦</li> </ul> <p><b>海外不動産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な取組み意義を明確化し一定の投資資産枠内で行う</li> </ul>

#### ●主な不動産物件と営業拠点

##### 主な不動産物件

オフィスビル  
劇場型ホール・カンファレンス  
商業フォトスタジオ

##### 主なターゲットエリアと営業拠点

日本・英国・米国

#### ●不動産物件・事業規模



#### 【SWOT分析】

<p><b>強み (Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●好立地に建つ高スペックの大規模ビルを所有</li> <li>●自社グループ管理による高品質なオフィス空間の提供</li> <li>●ビルの所有から管理運営までの一気通貫サービス</li> <li>●環境性能の高いSクラスビルスペックとその管理運営ノウハウ</li> <li>●建て替えや再開発に伴う豊富な知見</li> <li>●海外不動産から得られる知見・ノウハウ</li> </ul>	S	<p><b>弱み (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●所有物件数の少なさ</li> <li>●オフィスビル以外の不動産の保有・管理のノウハウの少なさ</li> <li>●所有物件が東京に集中</li> </ul>	W
<p><b>機会 (Opportunity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●大手企業を中心としたオフィス統合化へのニーズ</li> <li>●環境保全を含む社会的ニーズの拡大</li> <li>●働き方の変革によるオフィスのあり方・レイアウト変化の大きな流れ</li> </ul>	O	<p><b>脅威 (Threat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●都心のオフィスビル需要減少</li> <li>●在宅勤務の増加によるオフィスワーカー減少</li> <li>●コスト削減に向けた契約床の返還や移転需要の停滞</li> <li>●都心の大型ビル大量供給</li> </ul>	T

#### 2023年度の概況

都心のオフィスビル賃貸市況は、リモートワーク浸透によるオフィス需要減少に伴う賃料の下落が続き、空室率が5～6%台の高水準で推移する一方、新築大型ビルへの集約移転等により回復の兆しも見られました。当社の所有ビルでは、オフィスフロアが順調な稼働を継続して安定収益を確保したほか、商業フロアは一部空室が残るものの、飲食テナントを中心に売上は回復傾向となりました。

貸ホール・貸会議室は、文化系催事の需要回復に続き、ビジネス系催事の需要も回復に向かい、当社グループのイノホール&カンファレンスセンターの稼働は改善しました。

当社グループのフォトスタジオ事業は、堅調な企業の広告需要を背景に、主力のスタジオ部門が順調に稼働しました。

英国ロンドンのオフィスビル賃貸事業は、市場空室率が概して高い水準で推移するなか、オフィスフロア・商業フロアともに順調に稼働し、収益を維持しました。また、当期末にロンドンで2棟目となる高グレードのオフィスビルを取得しました。

以上の結果、不動産業は全体として安定した業績を維持することができました。

#### 中期経営計画への取組み

当事業は中期経営計画で安定・成熟事業に位置付けられ、「グローバル事業の拡張」および「環境配慮への取組みと投資推進」を重点戦略としています。グローバル事業では、ロンドンでの2棟目のオフィスビルの取得が大きな成果となりました。同物件はロンドン中心部の好立地にある環境性能の高いハイグレード物件で、長期のテナント契約を有することから安定収益への貢献が期待できます。グローバル化のみならず、英国・欧州の厳しい環境基準への知見を深められるという観点から環境配慮の取組みにも資する案件です。加えて、同物件の取得に当たっては海運部門の営業としてロンドンに派遣されて

いる社員が成約に大きく貢献し、全社的な重点戦略の1つである「人的資本の強化」および海運業と不動産業のシナジーという観点からも大きな一歩となりました。

米国ダラスでは、投資案件の木造オフィスビルが2024年4月に竣工し、テナントの募集・開業に向けて一歩前進しました。



米国ダラス木造7階建てオフィスビルの外観

#### 次期以降の見通しと展望

2024年度の当事業は、オフィスフロアの堅調な稼働により、安定収益の確保を継続できると見えています。今後もIINO MODELで安定収益を担う役割の発展に努め、ビルの改修なども適切に実施して環境性能向上を図りつつ、堅実な事業運営を推進します。米国ポートランドで進める賃貸住宅と商業・オフィスからなる再開発事業など、現在積極的に取組んでいる海外案件から得た多くの知見を、今後は国内案件にも活かし、中古ビルのリノベーションやオフィスビル以外の不動産への参入なども検討していきたいと考えています。

# 部門別事業戦略 グループ会社

## 不動産業 イイノホール&カンファレンスセンター

顧客ニーズの変化や環境に順応した質の高いサポート体制を実現

### 2024年度の見通し

2023年5月から新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和されたことに伴い、映画試写会、落語、講演会などの各種イベントもさまざまな規制が解除され多くの人を集めています。イイノホール&カンファレンスセンターでは、堅調な需要を維持してきた文化系催事やエンタメ系催事に加え、ビジネス系催事および飲食を伴う懇親会・パーティーイベントの需要も回復基調となり、全体として需要の持ち直しの動きが顕著なことから、今後も当施設の稼働の改善は継続すると予想しています。

### 今後の戦略

コロナ禍を契機に定着したハイブリッド型（配信+集客）の催事、およびエンタメ系催事は、今後も堅調な需要拡大が見込めることから顧客ニーズや利用形態に的確に対応し、安定した顧客獲得につなげていきたいと考えています。ビジネス系催事においては、継続している対面需要の回復を見据え、対面式イベントや懇親会・パーティーイベントを積極的に誘致します。また、映画試写会、音楽会、落語、講演などの文化芸能

催事の誘致にも注力し、芸術・文化の発信の場として、飯野ビルディングおよび当社グループのイメージアップに継続して取り組んでいきます。



イイノホール

## 不動産業 株式会社イイノ・メディアプロ

信頼と実績を土台にしながらも、常に時代の要請を見据えて

### 2024年度の見通しと今後の方向性

1997年に創立された(株)イイノ・メディアプロは広尾スタジオ(1998年5月開業)、南青山スタジオ(2002年5月開業)とレタッチ(画像処理)部門を持つ都内屈指の商業写真スタジオとして認知されています。2023年度は新型コロナウイルス感染症の影響も収まりエンターテインメントも復活し、日本を代表する数多くのクリエイターの方々にお越しいただくことができました。受注案件も順調に伸び、主なクライアントである有名企業の広告予算も徐々に増加傾向に移行しています。近年AI等の最新技術がさまざまな業界で活用されています。我々の業界は人の手による作業が主ですが、2024年度は従来の方法にとらわれず常に新しい可能性を意識しクリエイターの方々感性が生み出せる場所、選ばれる会社を目指してより一層努力していきます。



南青山スタジオ

## 船舶管理業 イイノマリンサービス株式会社

お客様に満足いただける安全で高品質な船舶管理サービスを提供

1974年に設立されたイイノマリンサービス(株)(以下、IMS)は、グループ運航船腹を中心に33隻の船舶管理を行っています(2024年6月末現在)。船舶を安定的に運航するためには、船上の乗組員と陸上の管理要員との連携が極めて重要です。船上の状況を陸上で把握する管理技術が日々進歩するなかで、IMSはデジタル技術等も活用しながら長年の船舶管理で培った経験とノウハウを基に、世界中を航海する船舶の安全運航を陸上から支えています。また、新たな乗組員評価・育成制度の導入や福利厚生制度の充実に取組み、安全運航を船上で支える乗組員のウェルビーイング増進にも力を入れています。飯野海運グループでは、2050年までにカーボンニュートラルを達成するためのロードマップを新たに策定し、2030年についても従来の削減率目標を引き上げ、脱炭素への取組みを強化し、環境負荷を低減する技術導入に積極的に取り組んでいます。そうした中、IMSではメタノールやLPGを燃料として使用することが可能な二元燃料主機関を搭載した新造船の建造に関する技術的サポートを実施しました。また、ゼロエ

ミッション燃料として注目されるアンモニアへの燃料切り替えにも対応できる環境負荷低減型の新造アンモニア運搬船の管理を開始しました。2022年に飯野海運グループとして導入を決定したBearing社のCII最適化ツールは、飯野海運関連船全船へ導入を拡大し、IMSの管理船においても同ツールによるCII格付けのモニタリングとCO<sub>2</sub>排出量管理を開始しています。さらに、プラスチックごみの削減を目的としたミネラルウォーター製造装置の管理船への導入も拡大しています。

### ●イイノマリンサービスの船舶管理隻数

船種	隻数
大型原油タンカー	3隻
ケミカルタンカー	22隻
大型ガス船	6隻
ドライバルク船	2隻
合計	33隻

(2024年6月末現在)

## ビル管理業 イイノ・ビルテック株式会社

人に安全、安心、快適な環境を

イイノ・ビルテック(株)(以下、IBT)は、建物を利用する皆様に安全、安心、快適な環境を提供し信頼を届けます。

### 2023年度の取組み

**運転管理**：在館者が快適に過ごせるよう室内空気環境を監視し、心地良い環境の提供に努めています。

**環境**：飯野ビルディング屋上の太陽光発電の2023年度発電量は、69,200kWh/年となり試算値の115%の能力を確認しました。

**環境工事**：劣化が進んできたテナント専用部のシステム照明LEDユニットの更新を実施、さらに共用部照明もLED化を進めています。また、汐留芝離宮ビルディングでは、空調設備熱源機器の更新を実施しました。

**新規物件**：米国ポートランド賃貸住宅とガラス木造オフィスビルに関する工事報告月例会、英国ロンドンで2020年に取得した物件の大規模改修工事定例会に参加、さらにロンドン2棟目の物件取得の際は、飯野海運の海外不動産事業に対して技術支援を行いました。

**DX推進**：導入済み警備ロボットと清掃ロボットの更なる活用を視野に、ELV連動制御の導入による垂直移動(フロア間移動)巡回と外構エリア巡回を目指しています。

IBTは常に新しい技術にチャレンジし、顧客満足度の更なる向上を目指し業務に取り組んでいます。



ロンドン2棟目物件 111 STRAND



# サステナビリティ(環境)

## 脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行

当社グループは、中期経営計画において「カーボンニュートラルへの挑戦」をテーマの1つとして掲げ、2050年までに脱炭素社会を実現するためのロードマップを策定しました。

### 海運業について

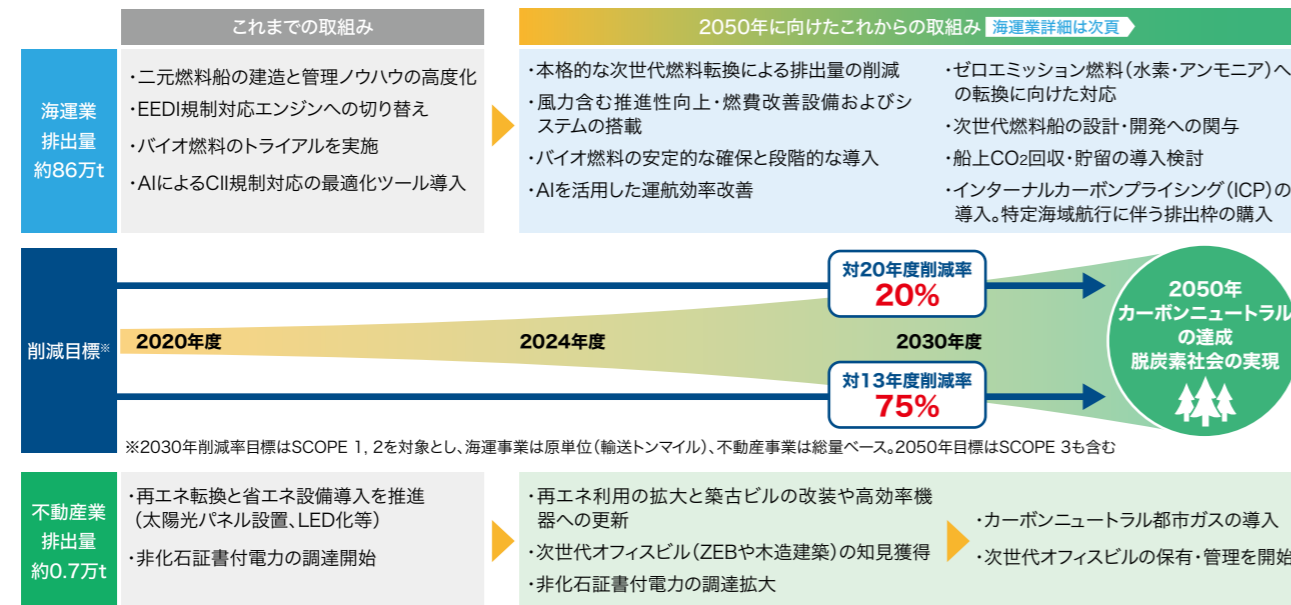
当社グループが排出する温室効果ガス(GHG)の大半は海運業に由来し、2023年度の排出量は約86万トン(SCOPE 1)でした。

この1年の動きを見ると、2023年7月に開催された国際海事機関(IMO)第80回海洋環境保護委員会において、「2050年頃までにGHG排出ゼロ」などを含む「2023 IMO GHG削減戦略」が採択されたほか、2024年1月よりEU排出量取引制度(EU-ETS)が、EU域内に寄港する船舶を対象としてスタートしており、船舶からのGHG排出削減に向けた取組みが世界的にも加速しています。そのような中、当社グループにおいて

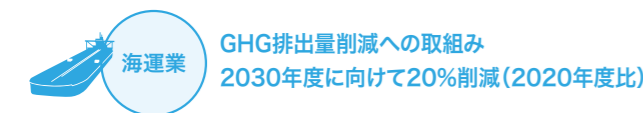
も、船舶への風力推進補助装置(ローターセイル)搭載決定やアンモニア運搬船のアンモニア燃料化への対応等、GHG削減に向けた対応を着実に進めています。

### 不動産業について

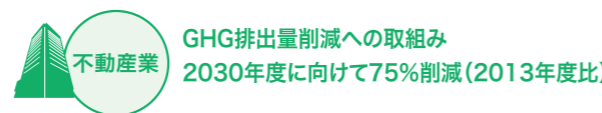
当社グループの不動産業に由来する2023年度のGHG排出量は約0.7万トン(SCOPE 1およびSCOPE 2)でした。不動産業においては、再エネ利用の拡大や、築古ビルの改装、高効率機器への更新、非化石証書付電力の調達拡大、カーボンニュートラル都市ガスの導入などにより、カーボンニュートラルの実現を図ります。



●当社グループのGHGの中長期削減目標に向けた取組みおよび進捗



船舶からのGHG削減の取組みとして、原単位(輸送トンマイル)当たりのGHG排出量を2030年度に**20%削減**(2020年度比)と目標設定しています。



不動産部門の所有ビルは、効率性において国内トップクラスの単位面積当たりのCO<sub>2</sub>排出量水準を維持していますが、更なるCO<sub>2</sub>排出率削減目標として、日本政府目標を勘案し総量ベースでのGHG排出量を2030年度に**75%削減**(2013年度比)と目標設定しています。



(注)SCOPE 1:自社が直接排出するGHG SCOPE 2:自社が間接的に排出するGHG SCOPE 3:SCOPE 1,SCOPE 2以外の間接排出

## 海運のカーボンニュートラル達成に向けたロードマップについて

### 基本方針

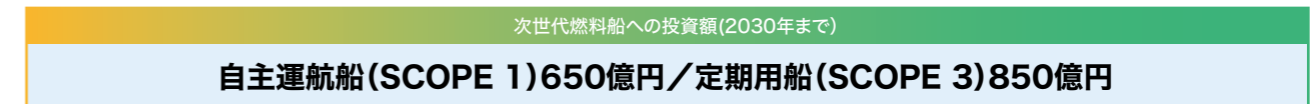
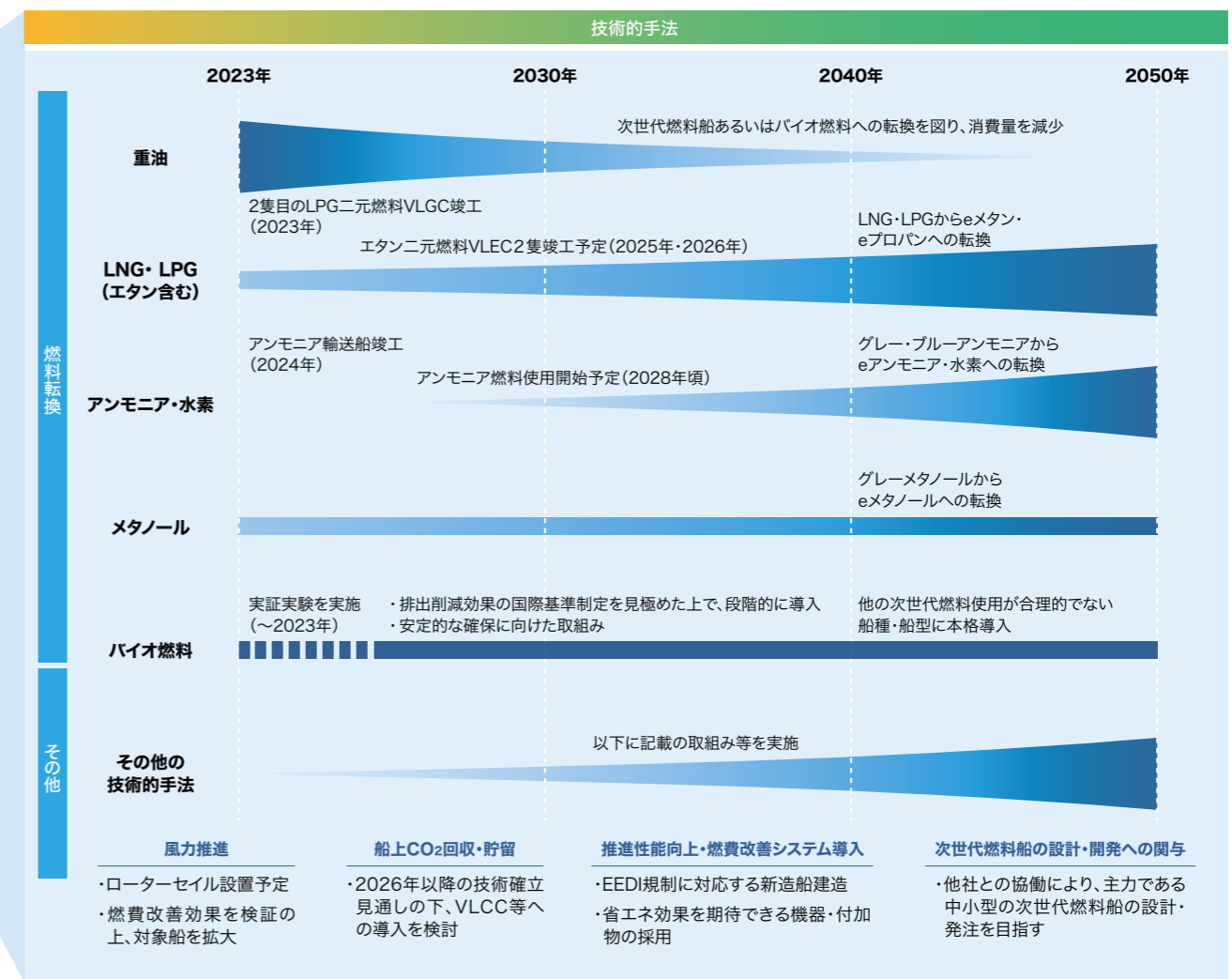
**自主運航船(SCOPE 1):**主に「中小型」ケミカルタンカー・ドライバルク船・内航ガス船

排出削減の投資効果は大型船に劣るものの、各船種に最適な次世代燃料船への投資を段階的に推進します。さらに、重油炊きエンジンで使用可能なバイオ燃料の導入による足元からの着実な対応と、中小型の次世代燃料船の設計・開発への関与を通じて中長期のCO<sub>2</sub>削減に取組みます。

**定期貸船(SCOPE 3):**主に「大型」油槽船・外航ガス船

積載貨物を燃料とするガス船を中心に次世代燃料船への投資を先行して実行します。

将来のゼロエミッション燃料(水素・アンモニア)船への管理に向け、運用と管理ノウハウの蓄積と技術を高めます。また、他船種・船型にも水平展開しグループ船隊全体の脱炭素を促進します。



## カーボンニュートラル達成に向けたロードマップの進捗

当社グループの脱炭素社会の実現に向けた取組みにおいて、特に温室効果ガス(GHG)の排出量が多い海運業については、次世代燃料への転換に大きな期待を寄せています。当社グループでは、積載貨物を燃料とするガス船への投資を実行し、ゼロエミッション燃料である水素やアンモニアの運用・管理ノウハウを蓄積することで、カーボンニュートラルに向けた取組みを推進していきます。

### アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」の竣工

2024年2月、23,000m<sup>3</sup>型アンモニア運搬船「GAS INNOVATOR」(以下、本船)が竣工し、運航を開始しました。船名には、「時代の要請に先駆けて着手し、革新的な挑戦を続けることで持続可能な社会の実現に取り組んでいく」という思いが込められています。

本船は、米国の船級協会 American Bureau of Shipping (ABS) によるアンモニア燃料船化の基礎認証を受けて設計・建造された世界初のアンモニア運搬船であり、LPGを輸送することも可能な次世代船舶です。本船は、ゼロエミッション燃料や水素の輸送手段としての役割が期待されているアンモニア燃料への切り替えにも対応可能な環境負荷低減型のアンモニア運搬船となっています。また、船内ビデオカメラの映像をAIにより画像認識・解析することで不安全状態(煙・火災・油漏れ等)や不完全行動(保護具未着用・転倒・居眠り等)を早期に検出するサービスや、船陸間的高速データ通信が可能な衛星ブロードバンドインターネットを採用し、当社グループの安全運航の高度化を図っています。



本船は、三井物産株式会社との定期用船契約に基づき、主に東南アジアから日本を中心とする北東アジアへのアンモニアの輸送に従事しています。また、2024年4月から6月にかけて株式会社JERAと株式会社IHIが碧南火力発電所4号機において実施した実証試験で使用した燃料アンモニアの輸送にも従事しました。この実証試験は、発電所4号機の燃料である石炭の20%をアンモニアに置き換えるもので、大型の商用石炭火力発電機における転換実証試験としては世界初の試みです。

さらに本船は、株式会社日本政策投資銀行および一般財団法人日本海事協会が海運事業者の脱炭素への移行に資する取組みをIR面・資金面から支援する「Zero-Emission Accelerating Ship Finance」のプログラムにおいて、「脱炭素・環境配慮性能・先進性が高いと評価できる船舶」として、相応の環境関連投資がなされていると認めるA評価を取得しています。



### カーボンニュートラル達成に向けたその他の取組みの進捗

ロードマップに沿ったカーボンニュートラル達成に向けて、さまざまな取組みを進めています。

#### (取組み事例)

- ・大型ガス船「OCEANUS AURORA」に2基、石炭専用船「YODOHIME」に1基の風力推進補助装置(ローターセイル)搭載
- ・ローターセイルのリース事業について市場調査開始
- ・NS虎ノ門ビル「港区ごみ減量優良事業者等表彰」受賞
- ・GHG削減のため、国内森林由来のJ-クレジットを調達
- ・ローターセイルを搭載する2隻に航路最適化システムを導入決定
- ・日比谷フォートタワーで調達資金の用途を環境改善効果のある事業に限定したグリーンローン契約締結

## 生物多様性の保全

生物多様性の保全は社会の構成員として積極的に取組むべき社会的課題と認識しています。当社グループでは、「イノの森」において生物多様性に配慮した森づくりを行ってきましたが、新たに森林づくりを支援することで、保水・治水および水道水源の管理向上と豊かな森の造成に貢献していきます。

### 「埼玉県森林づくり協定」における取組み

#### 「埼玉県森林づくり協定」の締結

当社は秩父広域森林組合および埼玉県と「埼玉県森林づくり協定」を締結し、埼玉県秩父郡長瀬町で森林づくりによる社会貢献活動を2023年4月より行っています。

飯野ビルディングでの「イノの森」における生物多様性に配慮した森づくりを継承しながら、埼玉県と強いつながりを持つ大栄不動産株式会社と協働して、間伐や植林といった森林づくりを支援します。この取組み意義は、主に国内林業の支援、森林がもつ水源かん養機能の向上、豊かな海(東京湾)へつながる豊かな森の造成です。そして、長瀬町は当社がオフィスビル事業を行う東京都の水道水供給元の1つである荒川の上流に位置していることから、本取組みは、保水・治水の観点でも大きな役割を担っています。

#### 社員による共同植林イベント

「埼玉県森林づくり協定」の一環で、2023年度に引き続き2024年5月に大栄不動産株式会社と合同で2回目となる植林イベントを開催しました。両社合わせて役職員計39名が参加し、埼玉県秩父農林振興センターならびに秩父広域森林組合の職員の方々の指導のもと、「少花粉杉」と呼ばれる花粉を従来比で99%抑えた杉の苗木約500本を植樹しました。



## 大気汚染・廃棄物の削減

SDGsの目標を達成する上で、大気汚染防止および廃棄物の削減は必要不可欠です。

当社グループでは、海運業と不動産業において以下の方策で大気汚染防止と廃棄物削減に取り組んでいます。

### 船上での廃棄物削減に向けた取組み

当社では、船内で発生する飲料水のペットボトルごみの削減を目的に、2021年以降当社所有船舶にミネラルウォーター製造装置の設置を進めています。当初設置した大型原油タンカー3隻において、ペットボトルごみの十分な削減効果が確認されただけでなく、ペットボトルの積み込みや保管にかかる作業負荷が低減し、労働環境の改善にもつながっていることを踏まえ、2023年度、新たに10隻の船舶に搭載しました。2024年度中には管理船全船への設置完了を計画しています。

### 不動産業での廃棄物削減に向けた取組み

当社所有ビルでは、テナントと共同して廃棄物削減の取組みを行っています。生ごみは、家畜用の飼料原料に再利用されますが、異物や不純物が含まれているとリサイクルできないため、テナントの分別への協力が不可欠です。廃食用油は、そのまま焼却すると環境負荷がかかりますが、精製しバイオディーゼル燃料とすることでカーボンニュートラル燃料となります。2023年度、飯野ビルディングで回収した生ごみ(残飯・調理くず)は69トン、廃食用油は7.1トンでした。

社内では、事務所内の個人用ごみ箱を廃止し、共用ごみ捨て場で各自が分別・廃棄しています。来客用ペットボトル飲料は、プラスチックごみ削減のため紙容器の飲料に変更しています。

当社では、廃棄物の処理および清掃、再利用に関する法律や条例を遵守しています。また、各ビルに廃棄物計量器を設置し、ごみの排出量の把握および記録を行い、排出抑制と処理費用の低減に利用しています。

### 不動産業での大気汚染防止に向けた取組み

当社所有ビルにおける空調熱源機器から排出されるばい煙(NOx)は大気汚染防止法施行規則により2回/年のばい煙測定が義務付けられています。

当社では冷暖房負荷が多くなる夏期と冬期に測定を実施し、東京都環境確保条例に係る排出基準に適合していることを確認しています。

# サステナビリティ(社会)

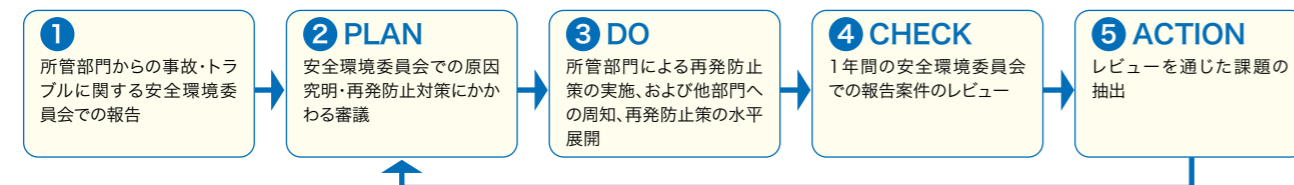
## 安全・安心

当社グループでは、海運業・不動産業の両事業において、安全に対し高い意識を持ち高品質なサービスを提供することがステークホルダーの皆様からの信頼につながると考えています。企業理念に掲げる「安全の確保」に向けて取り組んでいる内容を紹介します。

### 当社グループの基本方針

当社グループでは、安全の確保を最優先にすることを企業理念で掲げ、経営方針では安全の確保が不可欠であるという強い意志のもと、ステークホルダー・社会との対話を通じて、安全に加えてさまざまな価値を提供することを表明しています。また中期経営計画では重大事故発生件数を0件(2023年度実績0件)とする非財務数値目標を掲げ、安全の確保に積極的に取り組んでいます。

#### ●安全政策の改善活動に関するPDCAサイクル



### 海運業の安全への取り組み

#### 職場環境の整備、事故の防止

安全運航にはコミュニケーションが重要と考えています。船内において各乗組員が積極的にコミュニケーションをとることができる環境維持のため、下位の乗組員は気兼ねなく進言する、上位の職員は些細なことであっても進言に耳を傾ける＝SPEAK UP/LISTEN UPの浸透を図っています。また、本社と船のコミュニケーションも重要であり、会社が現場に寄り添うことで信頼関係をより強固にできると考え、何かあれば会社側がすぐに相談に乗るようにしています。現場で働く乗組員が心身ともに健康であることも重要です。船上は勤務場所であると同時に生活の場所でもあります。福利厚生をはじめ安心して船上生活ができるよう乗組員のウェルビーイング(Well-being)向上に注力しています。

#### 事故発生時の対応強化

緊急事態発生時に的確な対応をとるには、訓練を積み重ねることが重要と考えています。定期的に重大海難事故発生を想定した緊急対応訓練を関係各所および船と連携のうえ実施し、即応体制を強化しています。また乗組員の定期安全研修において事故・トラブル事例の対応演習を行い、過去の教訓を活かした再発防止に注力しています。

### 当社グループの安全体制

安全環境委員会において、当社グループの安全に関する政策立案とその推進を行っています。事業活動に伴う事故や災害が発生した場合は、安全環境委員会で事故の原因究明および再発防止策を協議し、予防的措置も含めた安全対策の徹底・強化を図っています。重大事故発生等の緊急時には、当社危機管理基本規程に基づき緊急対策本部(本部長 代表取締役社長)を設置します。危機管理に対応すべく、机上訓練も定期的に行っています。

### 不動産業の安全への取り組み

#### 安全に働ける職場環境の整備、事故の防止

ステークホルダーに対し安全・安心を提供することを使命とし、常日頃より事故リスクの排除に努めています。その一環として所有建物で発生した各種の事故・トラブルを解析する「事故検討会」を毎月開催、多角的視点で原因を究明し再発防止につなげています。また、ビル設備管理に従事する職員の安全意識向上を目的とした研修会(Off-JT)に定期的に参加、社内においては危険予知訓練(OJT)を通じて安全な職場環境作りに努めています。このほか、当社グループとビル管理に従事する各分野の協力会社が集まり「管理定例会」を毎週開催、情報交換を行うことで安全なビル運営を目指しています。

#### 事故発生時の対応強化

大規模自然災害や重大事故発生を想定し、定期的なBCP訓練を実施し即応体制の強化に努めています。

同時にインシデントが発生した場合には早急な対応が不可欠であり、被害の軽減を図るべく連絡体制の強化と初動対応ができる人材育成にも積極的に取り組んでいます。また、想定される首都直下型地震に備え、帰宅困難者への対応に万全を期すため体制の構築に取り組んでいます。

## 人権対応

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権尊重への取り組みを進めています。2022年度に人権方針を策定、国連グローバル・コンパクト(国連GC)に賛同を表明し、人権デューデリジェンス(人権DD)を実施しています。サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立し、取り組みを強化していきます。

### 当社グループの基本方針

当社グループは、グローバル企業として、すべての人々の人権を尊重することが企業として果たすべき社会的責任であることを認識し、当社グループの企業理念に基づいた人権に関する最上位の方針として「飯野海運グループ人権方針」を定めています。事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、あらゆる事業活動によって引き起こされる可能性のある直接的または間接的な人権への負の影響に対処することにより、人権尊重の責任を果たしていきます。

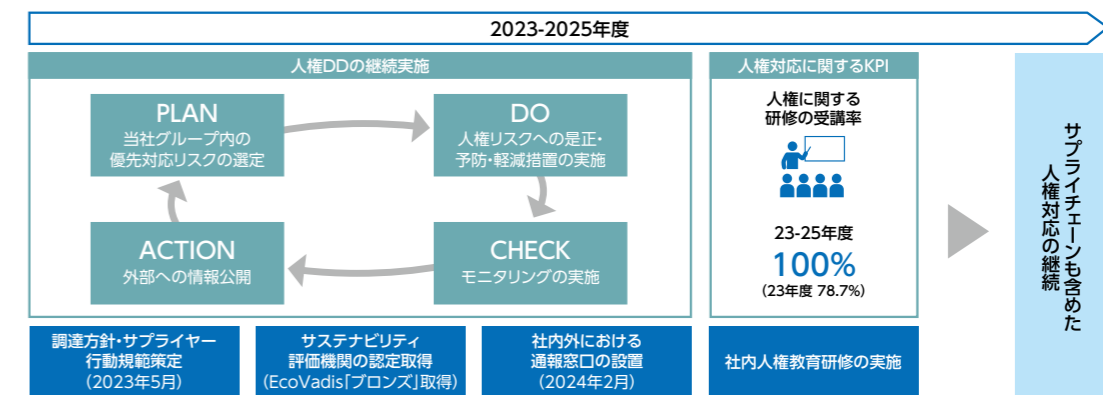
#### ▶人権方針全文:

[https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/human\\_rights.pdf](https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/human_rights.pdf)

### 人権デューデリジェンスの実施

当社グループは、国際的な条約や宣言などで認められている人権を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り事業活動を行っています。人権DDの仕組みを構築し、当社グループの事業活動やバリューチェーン上における人権に対する顕在的または潜在的な負の影響を特定し、それらを未然に防止・最小化するための取り組みを継続的に実施していきます。また、人権尊重の取り組みやその進捗を、ホームページや統合報告書などを通じて適切に開示していきます。

#### ●中期経営計画期間(2023-2025年度)における人権デューデリジェンスの取り組み



### 人権リスクの特定

当社グループは、人権に関する各種規範・ガイドライン等に基づき、事業範囲(海運業、不動産業等)において想定される人権リスクを網羅的に抽出し、グループ全体にヒアリングを実施し、当社グループにとって重要なリスクをコンサルタント会社の助言をもとに特定しました。

特定したリスクに対しては、対象となる部署・グループ会社へアンケートを実施しそのリスクの状況を確認します。リスクが高いと判断された項目や進捗が遅れている部署・グループ会社がある場合は、必要に応じてヒアリング等を実施します。なお、潜在的なリスクが存在していないかも合わせて確認しています。

#### ▶人権リスクマップ:

[https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/human\\_risk\\_map.pdf](https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/human_risk_map.pdf)

### グループ役員への人権尊重の啓発

中期経営計画において、2023年度から2025年度の人権

に関する研修受講率のKPIを毎年100%と設定しています。2023年度は9月に研修を実施し、グループ全体の内78.7%の役員が参加しました。KPIを達成するためにグループ役員への周知を引き続き徹底していきます。研修では、企業を取り巻く環境や「ビジネスと人権」についての基本的な内容から、児童労働・強制労働や差別・ハラスメントなど当社が特定した人権リスクについての解説などをグループ役員へ説明しました。

### 責任ある調達に関する取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおける環境および労働安全衛生の確保等に配慮した調達を行うことが社会的責任であると認識しており、「飯野海運グループ調達方針」および「飯野海運グループ サプライヤー行動規範」を2023年5月に定め、同年9月に当社グループのサプライヤーである取引先に対して同規範の遵守をお願いしました。

## 特集2 飯野海運の新たな価値創造に向けて



執行役員  
SR広報担当および業務管理部担当

**恒藤 康孝**

外航海運営業、海外駐在、新規事業、広報、業務管理など多様な職務を経験。2022年6月、執行役員に就任。

社外取締役(独立)

**高橋 静代**

グローバル金融機関を経て、コンサルティング会社で多様な企業のコンサルタントとして活動。業務・IT両面に強みをもつコンサルタントおよび事業会社の取締役を歴任し、2023年6月、当社社外取締役に就任。

社外取締役(独立)

**野々村 智範**

上場メーカーにて会計や法務を担当し、執行役員を務めた後、内航の海運会社社長に就任。同社の相談役を経て退任後、2023年6月、当社社外取締役に就任。

当社は、中期経営計画の実施やサステナビリティ経営への多様な取り組みなどを通して、会社組織や経営、事業構造の変革を図り、新たな価値創造へ向けて前進しています。2023年より当社の社外取締役を務める高橋静代氏、野々村智範氏と、恒藤康孝執行役員が、飯野海運の進める「変革」について議論しました。

### 飯野海運をどう見ているか

**恒藤** 高橋さん、野々村さんのお二人が、社外取締役になられてから約1年経ちました。ここで、それぞれの立場から、飯野海運の現状にどのような印象を持っておられるか、お聞かせください。

**高橋** 私はコンサルティング業界に身を置いて、さまざまな業種・業態のお客様と向き合い、業界やビジネスモデルを俯瞰して、ありがたい姿に対する助言や、現状とのギャップを踏まえた課題解決の提案などに携わってきました。飯野海運でも、その経験が活かせると思っています。海運業界との関わりは当社が初めてでしたが、従業員一人当たりの売上、利益が他業種に比べて非常に大きく、付加価値生産性の高さに驚きました。また世界情勢などのコントロールできないリスクに常にさらされて

おり、「市況」という言葉をよく耳にしますが、そのことが企業風土に影響しているようにも思います。また社員の皆さんは粒ぞろいで、優等生という印象があります。

**恒藤** 確かに、コントロールできない市況や為替など、業績が外部環境に左右されがちな部分はありますね。

**野々村** 私はメーカーに長くいましたがメーカーでは、製造コストを1円単位で削る努力を積み重ね、利益を出そうとします。飯野海運に来て、メーカー流の経営手法は、海運業とは違うことに気づかされ、改めて海運業に適した経営とは何かを勉強しています。一般的に海運業は、豪快な船乗りのイメージもあるかと思いますが、飯野海運では企業に課せられる課題の一つひとつに真摯に取り組んでおり、ステレオタイプのイメージと異なる、緻密で真面目な会社だなと感じました。

## 多様性と人的資本の強化

当社グループの経営方針では、従業員に「継続して働きたくなる職場環境と自己実現の機会の提供」を約束しており、サステナビリティ基本方針においても多様な人材が活躍できる環境整備と、一人ひとりが心身ともに健康を保つための取組みを推進することを定めています。企業価値向上には多様な人材の確保と育成、従業員が存在意義を感じながら働けることが不可欠であり、中期経営計画でも「人的資本の強化」を重点戦略の1つに捉え、会社と従業員がともに成長する好循環を確立するために研修の充実や職場環境の整備を進めています。

### 海上人材の取組み

#### 人材の多様性の推進と働きやすさの促進

船員の多国籍配乗も時代の経過とともに進み、現在、当社グループでは、日本、韓国、フィリピン、ミャンマー、インドの5カ国の船員を配乗しています。船舶の安全運航を維持する上では船員個々の資質・能力向上はもちろんのことながら、船上における生活環境や労働環境に魅力を与えることで、必要な船員を常時確保することも重要な事柄です。昨今の衛星通信技術の向上に伴い、より通信速度や容量の多い通信機器を導入することで、船員に陸上と変わらない通信環境を提供できるよう働きかけています。乗船中でも家族や大切な人とつながり安心できることは、船上における生活環境だけでなく業務の効率および質の向上にもつながると考えています。また、船上における睡眠の質の向上を目指した、快適なマットレス支給、安心できる飲料水の提供など、船員のQOL(Quality of Life)を向上させるため多くの取組みを積極的に推進しています。

#### 人的資本の育成、強化

船員の教育・育成については、技能・知識・考動の3つの要素を強化するにあたり、積極的に外部研修を取り入れています。コロナ禍の環境とは異なり、メーカー講習など対面で受講する研修を導入することで、船員の専門的知識・技術の向上促進を図っています。また、船上で培った海技力を船舶管理業務だけでなく営業部門・管理部門といった陸上職域でも発揮できるよう海陸交互の勤務期間を設け、海上および陸上双方で活躍できる海技人材の育成を図っています。当社グループでは長期的な視点での海技のプロフェッショナル育成を命題とした取組みを推進しています。

### 陸上人材の取組み

#### 人材の多様性の推進と環境の整備

「職場・労働環境の整備」においては、「育児休業取得率」をKPIとして設定し、2025年度末までに男女を問わず育休100%取得を目標としており、2023年度の育児休業取得率は83%(女性100%、男性75%)となりました。男女を問わず育休を取得しやすい環境を構築することにより、育児だけに限らず、一人ひとりがワークライフバランスを充実させることができる状態を目指します。また、2023年度にはエンゲージメントサーベイを導入・実施し、回答率は83.2%でした。今後、分析

結果から社内のニーズを把握し、従業員のエンゲージメント向上のために活用していきます。

「多様な人材の確保」においては、「総合職(管理職候補者)に占める女性比率」をKPIとして設定し、2025年度末までに20%に引き上げることを目標としています。2023年度末時点では、17.7%(昨年比+1.5%)となりました。多様な視点・価値観は、新しい発想やイノベーションを生み出す効果が期待できることから、外国籍社員の採用やキャリア採用も積極的に行っています。2024年3月時点での女性管理職比率は4.9%ですが、今後も女性管理職の登用に向け、管理職候補者となる女性総合職の比率を高めるとともに、女性の活躍推進にも取り組んでいきます。

(KPIはすべて飯野海運単体の陸上職の値)

#### 人的資本の育成、強化

「人材育成」においては、「海外短期研修・海外駐在経験者数」をKPIとして設定し、2025年度末までに累計で75名に増やすことを目標としています。2023年度より再開した短期研修には5名が参加し、駐在員派遣と合わせて2023年度末の海外経験者数は61名(昨年比+7名)となりました。短期研修制度は、社員のキャリア自律を支援し、国内外での実務習得を通じて社員が職務遂行能力を高めることを目的としています。本制度は社内公募制で、社員自らが業務に関連する物事をテーマに研修内容を企画し、応募する仕組みです。研修の各種手配や訪問先アポイント等も自分で行うことを基本としており、社員の自律性を高めるプログラムとなっています。



海外短期研修でのセミナー受講の様子

## 取締役会をどう評価するか

**恒藤** 意思決定機関である取締役会は、当社の変革の方向性を決め、道筋を拓いていく重要な役割を担いますが、取締役会をどのように評価されていますか。

**野々村** 会社の特色そのままに、常に真面目に議論をされています。社外取締役にも、課題や状況が詳しく説明され、胸襟を開いていただいていると感じています。

**高橋** 会社の最重要事項を権限規定に従って決議する場として、運営がしっかりしており、参加者の意見も比較的闊達に出され、取締役会の実効性が確保されていると考えています。

**恒藤** 最近の取締役会の議論や決議事項のなかで、特に気になった点をお聞かせください。

**野々村** 海運業、不動産業の双方とも、長期に多額な資金を要する投資案件が多く、またそのボラティリティが高いことに驚きました。会社の体力に合ったリスクの取り方を考えていく必要があります。特に海運業では、過大な投資が裏目に出て経営危機に陥ることもありますから、注意が必要です。当社の執行側は、現状、適正なリスク管理ができています。そのリスク許容度は外部の視点からの検証も必要だと思いますので、社外取締役として、中長期の企業価値を考えて、リスクの取り方を見ていきたいと思っています。

**高橋** 取締役会で、実効性評価結果に基づき、運営はもちろん検討テーマの優先度や今後の議論のあり方について討議できたことは、有意義でした。最高意思決定機関としてどうあるべきかについて、全取締役が関心を寄せている証であると思いますし、成長に向けての意欲が高いと感じました。また、海外不動産の取得に関する提案について、提案内容そのものというより、提案者が経営執行会議などでの異論や社外取締役の助言などを踏まえつつも主体的に取組み、改めて自らの意思



に基づき再提案を行い、最終的に決議に至ったというプロセスが印象的でした。

**恒藤** 取締役会の改善点がありましたら、お聞かせください。

**野々村** あらゆる課題に真摯に対応しようとする姿勢は良いのですが、当社の規模を考えたとき、もう少し、メリハリをつけても良いのではないかと思います。

**高橋** より長期の目線でフリーに意見交換する場があっても良いと思います。たとえば事業成長の根幹となる、ありがたい姿や戦略について、取締役会メンバーが率先して自由に討議することで、トップダウンで将来像を明確にしつつ現場目線をうまく取り入れることで、「変革」の道筋をつけていくのに有効ではないかと思います。

## 中期経営計画を起点として

**恒藤** 進行中の中期経営計画を踏まえながら、当社はどのように変革を進め、今後、社会に対してどのような変化をもたらしていけるのかについて、ご意見をいただければと思います。

**高橋** 社会の中での飯野海運のあり方を考えるにあたって、企業理念のIINO PURPOSE、すなわち「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」が重要な手がかりになると思います。まず「安全の確保」が最優先なのは良く分かります。その次の「人々の想いを繋ぎ」という言葉が、私は素晴らしいと思いますし、印象に残りました。ここに当社のサプライチェーン、バリューチェーンに対して取組む姿勢が、表現されているのではないかと感じたのですが、どうでしょうか。

**恒藤** 海運業は世界中のものを運ぶことで、人々の生活を支えています。BtoBであり、一般的な認知度は高くありません。しかしながら、表には出なくとも「人々の想いを繋ぎ」、港から港へ、荷物を確かに届けることで、豊かな未来を築く力になります。サプライチェーンと言っていただきましたが、そういう考え方があると思います。海運業はお互いの信頼関係が関係者の根底にあるというのも大きいと思っています。私が入社もない頃は、インターネットもなく、テレックス1枚で船とやり取りしていましたが、お会いしたことがない遠く離れた洋上にいる船長はじめ乗組員が私を信頼してこそ船を動かしてくれるのだという実感がありました。「繋ぐ」のベースには信頼があるのです。

**高橋** 「繋ぐ」は本当に良いメッセージです。現実、信頼を得て、港から港へ確実に何らかの価値を届けている当社だからこそ、バリューチェーン全体で、もっと創造的な取組みができると思います。

**恒藤** 中期経営計画はIINO PURPOSEとほぼ同時並行で組み立てられ、この「繋ぐ」考え方が、重点戦略にブレイクダウンされています。経済的価値、社会的価値それぞれに3つずつありますね。

**高橋** これらの戦略は、当社の変革ドライバーとしてどれも重要です。この戦略をどう繋いでいくかという観点も重要です。社会的価値の面で繋ぐことは、経済的価値と相反しないとも思います。むしろ丁寧にサステナビリティを追求することで結果的に経済的価値に結びつくと思います。当社が取り得る戦略や対応について、『規模』の制約を前提に語られる場面が多いと思います。それは守りの面で重要な視点ではありますが、一方で『繋ぐ』ことの追求により、カテゴリーキラー的な存在意義や新たな価値が生まれるかもしれません。

**野々村** 高橋さんのおっしゃるように、戦略すべてが重要で、これらを繋ぐことの価値も分かるのですが、どこかで優先順位をつけるべきだとも思います。会社としてはすべて同等に進めたいと思うでしょうし、中期経営計画初年度の2023年度は、市況にも恵まれ、財務会計上は好成績を出すことができました。しかし事業環境の変化も想定され、先々も同じように取組める保証はないということも考えておく必要があると思います。

**高橋** 今の中期経営計画は、もちろんさまざまなリスクはありつつも、アウトラインもスケジュールもフォーキャストとしてほぼ見えていて、着実に実行すればそれなりの結果が出ると思います。変革を語るなら、やはり次の中期経営計画、さらにはそれよりもっと先を見て、そこからバックキャストしていく視点が重要です。当社のビジネスサイクルは非常に長いわけですから。

**恒藤** そうですね。船隊構成の入れ替え一つをとっても、かなりの年数を要します。今の中期経営計画の間に、先を見据えた投資計画が必要になります。

**野々村** 私は、IINO VISION for 2030には、「独立系」「グローバル」など当社の方向性を明確に表すキーワードが入っていると思っています。今後は、これをどのような具体策にしていくのか、ということが重要だと思います。

## DXをどう進めるか

**恒藤** 当社の変革にあたって鍵を握る施策の一つは、DX推進です。DX推進部を設立するなど、整備を図っていますが、当社のDX推進についてご意見をお聞かせください。

**高橋** 更なる生産性の向上、業務効率化に向けた取組みは実施できていると思います。スタートアップとの協業を行うなど、技術進化をいち早く取り入れる仕組みを作ったのは、先進性があると評価できます。ワーキンググループ化を進め、部門横断的な取組みを行い、現場のスタッフをうまく巻き込んだ進め



方もいいですね。今後は、いわゆる業務効率化だけではなく、付加価値生産性をさらに向上させる変革に向けた取組み、すなわち技術革新の本質を捉えた、新しいビジネスモデルの創造や、あるべきシステムモデルの立案など、戦略的にITのグランドデザインを描く、未来を切り拓くような取組みを期待したいと思っています。

**野々村** DXについては、中期経営計画で取組んでいることもあり、高橋さんの言われたように、進捗してきているのは分かっていますが、決議の場である取締役会に上がってくる案件がまだ出てきておらず、具体的な審議を行ったことはありません。会社の事業全体のなかで、個別のDX案件がどういう価値を持っているのか、もう少し明確になるといいと思います。チャレンジやイノベーションは必ずしも大きなものである必要はなく、小規模でも継続することが重要だと思いますので、次の中期経営計画や中長期目線でのDXの方向性について、積極的に議論に参加し、進捗を見守っていきたいですね。

## 人的資本をどう強化するか

**恒藤** 今後、グローバル企業として成長していくためにも、当社では人材確保や育成を重視していますが、人的資本強化については、どう評価されていますか。

**高橋** 当社は顔が見えているというお話をよく伺いますが、人材を可視化すべき点もあるように思います。会社のありたい姿に対して、どういう人材が必要なのか。昔ながらの経理は経理、人事は人事、といった専門性を中心とする人材登用は、今後大きく変わっていく可能性があります。今の会社組織では、サステナビリティやさまざまな変革に対応するために、求められる人材も単純な職種で区分けできなくなってきたり、多様化が進んでいます。今ある人材をどのように活かすのか、新しい人材にどういったスキルを求めるとかを判断するために、求める人材像をモデル化して定義してはどうかと思います。目指す人材像が明確になることで、個人の能力開発もしやすくなり、

## 社外取締役メッセージ



働く本人にとってもキャリアの可能性が明確になり、一層の成長意欲に繋がるのではないかと思います。

**野々村** 私も、人的資本の強化は、当社の最も重要な課題の一つだと思います。経営戦略に沿って、どのような人材を求めて、どのように育てていくのか、その部分がまだ明確になっていないと思います。

**高橋** 冒頭でお話したように、従業員一人当たりの付加価値生産性が高くなりがちな業界であるからこそ、客観的に見ると、人と経営戦略の関係が希薄になっているように思えます。会社の雰囲気が良いので、離職率は低いと思いますが、当社にいてどういう成長ができるのか、どういうキャリア機会があるのか、その形がもっと見えてくれば、人的資本のより良い強化策や一層のエンゲージメントにも繋がるのではないのでしょうか。

**野々村** 社員が少ないという問題もあります。だから生産性が高くなる。でも人が足りないからといって、単純に増やせばいいというものではないのが難しいですね。戦略性を持って取組む必要があります。

**高橋** 先々の戦略を見据えて、多様性を考慮した人材のモデル化やポートフォリオ化ができると良いと思います。

### 事業ポートフォリオの改革とは

**恒藤** 先を見据えた事業戦略という点で、当社では柔軟性の高い事業ポートフォリオを作っていくことが重要だと考えています。今後、当社のIINO MODELを基盤とした事業ポートフォリオをどのように改革すべきかお聞かせください。

**高橋** 海運業も不動産業も多額の資金を先行投資し、長期にわたって回収していくビジネスですが、時間の経過によるさまざまなリスクをヘッジするという観点から事業ポートフォリオを充

実させるという考え方も適用できると思います。短いサイクルで回せる投資や、フロー型ビジネスを加えるのも方法の一つです。

**恒藤** 市況の浮き沈みが激しいと言われる海運業のポートフォリオは、業界に共通する課題かもしれません。

**野々村** ポートフォリオはもともと事業の入れ替わりを考えるものですから、事業の開始から撤退までを視野に入れるべきだと思います。

**高橋** はい。一つがダメになっても、別の一つが良ければ大丈夫の世界です。

**野々村** 当社のポートフォリオは、今は事業環境が良いので、すべてが良くなる形で考えていますが、事業環境が変化したとき、どうするかが重要です。投資も手厚くする分野と、撤退する分野を考えて実行しなければなりません。そこでも優先順位をつけることが大事です。真のポートフォリオ経営を推進するならば、収益性の低い事業を選別するという非情な局面も覚悟すべきです。

**恒藤** 厳しい話ですが、重要なテーマです。今回は当社にとって、さまざまな課題をお話いただきました。最後に、当社のこれからへ向けてご意見をいただけますか。

**高橋** 先日、社史を拝見して、ケミカル船部門の立ち上げ時の回顧録を読ませていただきました。そのなかに「若かったからこそやれた」という言葉があり、強く印象に残りました。変革は、トップマネジメントのリーダーシップやリーダークラスの経験値も重要ですが、若い人たちの力がとても重要だと思います。また若いときのチャレンジは、個人のキャリアにとってもとても良い成長機会になると思いますので、石橋を叩き過ぎず、積極的なチャレンジ姿勢にも期待したいと思います。

**野々村** 海運業界は再編の多い業界ですが、グローバルに、独立系でずっとやっていく、この姿勢をずっと貫いていただきたい。他社の模倣ではなく、ポートフォリオやROICといった経営手法をうまく使いこなしながら、自由な発想で独自の道を求めて、先行者になれる分野を見出していただければと思います。

### 「独立系グローバル企業」として生きる



三好 真理

飯野海運で社外役員をお引き受けして丸3年になります。この間、さまざまなことを経験し、また色々なことを学ばせていただきました。

コロナ禍に続き、2022年2月にはロシアのウクライナ侵攻があり、さらに昨秋からの中東情勢の悪化は国際社会に厳しい現実を突きつけています。とりわけわが国は、四方を海に囲まれ国際物流の99%以上を海運に依存しており、海運業の使命は大きいと言わざるを得ません。同時に、海運に携わる人々の安全確保、そして人権を守ることも各社に課せられた義務と考えます。

中長期的には、脱炭素社会実現に向けての動きに注目しています。美しい地球を守るため、燃料や船の運航、輸送する商品等見極めつつ脱炭素社会に向けての動きを加速する必要があります。とかく規模の利益に押されがちですが、小回りの利く利点を生かして、AIを活用した運航効率改善やローターセイルの設置等をはじめ、これからも部門を問わず、脱炭素社会の実現に向け努力していきます。

そして結局は「人は石垣、人は城、人は堀」であります。125年の伝統を有する飯野海運は、社長以下平均年齢も比較的若く、役職員にも多様性・柔軟性がみられます。一人ひとりがやりがいをもって仕事をできるように、またリスクリングにより全体のパワーアップを図るべく切磋琢磨してまいります。

独自の「カルチャー」を守りつつ、時代の要請に応え、あらゆるステークホルダーとの関係を重視して、「独立系グローバル企業」の実現に向け、今後とも微力ながらも注力する所存です。

### 安全と共に品質を重視する当社の成長に貢献



姫野 毅

私は医療用医薬品の研究開発者としてキャリアをスタートしました。その後、臨床開発、承認申請、信頼性保証業務、医療機器事業経営、そして全社の品質保証担当業務に携わってきました。世に出す製品は、「人々のいのちと健康に資するもの」を信念としてきました。当社との共通点は、対象が製品とサービスの違いや事業領域が異なるもの、お客様に満足してもらうために製品・サービスを高品質で提供することです。当社は安全とともに品質を重視する企業であると共感を持ち、企業価値の向上および将来の成長に寄与したいと考えました。

飯野海運の将来の成長に向けた取組みの中で、DX推進に注目しています。DXは、VUCAといわれる時代において、デジタル技術を用いて、企業、ビジネスがさまざまな外圧や変化に耐えられるよう、柔軟にその姿を変革し、生産性・収益性向上につなげていくことです。また、DX化は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたさまざまな取組みにおいても、技術を進化・適応させていくために必要となることも想像できます。

このように時代の変化に新たな技術を融合させていくことは、実行のスピードと品質のバランスをどのように取っていくかが重要となりますが、自身の技術開発と経営の両面の経験から、適宜進捗を確認し、助言ができたかと考えています。

今後は、社外取締役として、攻めの経営と守りの経営のバランスを注視し、当社の社風を学びながら、ガバナンスの強化、企業価値の向上、DX推進等を中心に、パーパス、ビジョンおよび中期経営計画の達成に貢献する所存です。

# サステナビリティ(ガバナンス)

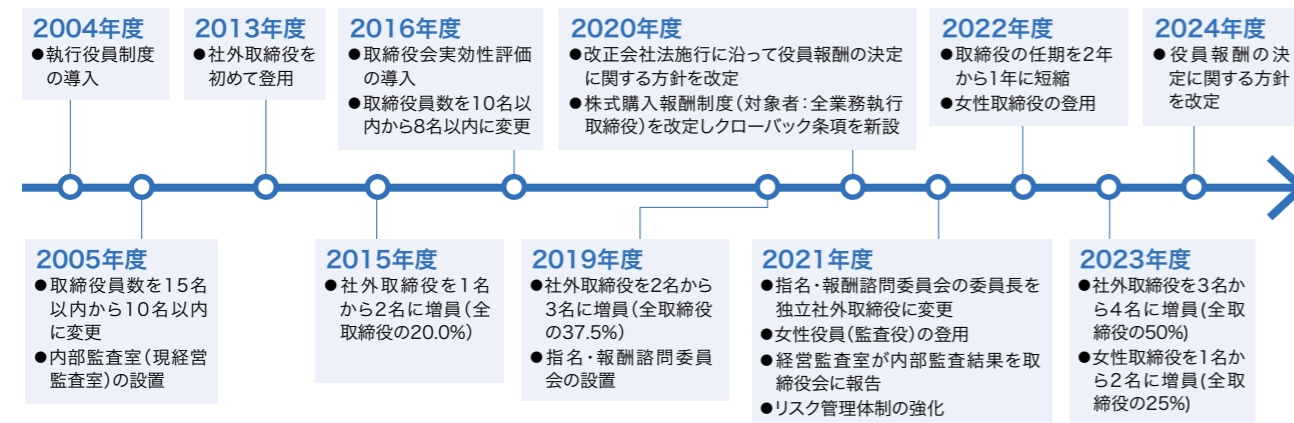
## 基本的な考え方

当社グループでは、コーポレート・ガバナンスを“企業を構成するさまざまな主体(ステークホルダー)間の利害を調整し、効率的な企業活動を実現するための仕組み”と捉えています。この考え方にに基づき、監査役制度を基礎とした組織体制のもと、コーポレート・ガバナンスを充実させ、経営の健全性・透明

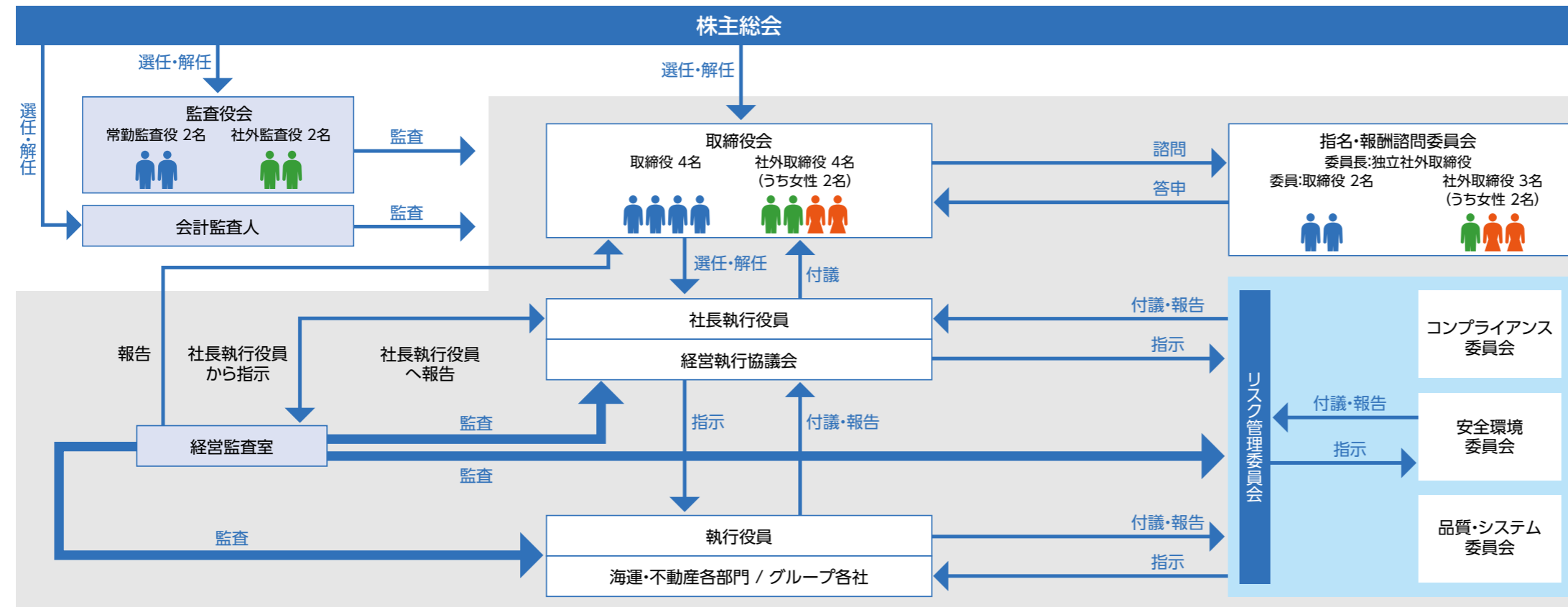
性と効率性との両立を図っています。経営の意思決定および業務執行に際しては、株主・従業員やその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果が上げられるように不断の努力を重ね、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンスに関する取組みおよび推進体制

### ●コーポレート・ガバナンス強化の変遷



### ●組織体制



## コーポレート・ガバナンスの強化

### 経営執行協議会

**開催回数** 毎週開催  
**議長・構成** 議長:社長執行役員 メンバー:執行役員  
**出席** 常勤監査役、経営監査室長  
**役割** 取締役会から授権された事項の決議  
 取締役会から検討を指示された事項の審議  
 経営に関する意見交換、情報交換等

### リスク管理委員会

**開催回数** 32回  
**委員長・構成** 委員長:社長執行役員 メンバー:執行役員  
**出席** 常勤監査役、経営監査室長  
**役割** リスク管理を効果的かつ効率的に実施するため、以下の①～⑥の事項について管理し、また会社の業績に重要な影響を及ぼす等、特に重要な経営執行協議会付議案件について予備審議を行い、提案、助言を実施

- ①リスク管理に関する方針および体制に関する事項
- ②リスク管理活動に関する評価および改善のための提案に関する事項
- ③品質・システム委員会、安全環境委員会およびコンプライアンス委員会の討議内容に対する評価に関する事項
- ④戦略リスク、重要投資案件のリスク評価に関する事項
- ⑤事業継続計画の有効性の評価に関する事項
- ⑥その他リスク管理に関し、必要な事項

### 品質・システム委員会

**開催回数** 12回  
**委員長・構成** 委員長:社長執行役員  
 委員:業務執行取締役、主要グループ会社の代表取締役、業務管理部担当執行役員、経理部担当執行役員、経営企画部長  
**出席** 常勤監査役、経営監査室長  
**役割** 当社グループ各社に共通するシステムおよび事務に係る政策立案とその推進

### 安全環境委員会

**開催回数** 14回  
**委員長・構成** 委員長:社長執行役員  
 委員:業務執行取締役、主要グループ会社の代表取締役、執行役員  
**出席** 常勤監査役、経営監査室長  
**オブザーバー** イノマリンサービス(株)安全管理責任者  
 イノガストランスポート(株)安全管理責任者  
 イノ・ビルテック(株)安全管理担当者  
**役割** 当社グループ各社に共通する安全および環境に係る政策立案とその推進













### コンプライアンス委員会

**開催回数** 5回  
**委員長・構成** 委員長:社長執行役員  
 委員:業務執行取締役、主要グループ会社の代表取締役、一部の執行役員  
**出席** 常勤監査役、経営監査室長  
**役割** 当社グループ各社に共通するコンプライアンスに係る政策立案とその推進

# 役員一覧

(2024年6月28日現在)

※1:2023年度実績(所有株式数は2024年3月末時点)  
 ※2:2023年度は未就任  
 ※3:2023年6月以前は取締役、以降は監査役として出席  
 ※4:取締役就任後の出席状況

区別	取締役					監査役							
	独立社外					独立社外	独立社外	独立社外	独立社外	独立社外			独立社外
氏名 (所有株式数(百株))※1	 大谷 祐介(333)	 鮎子田 修(146)	 藤村 誠一(178)	 保木 裕二(103)	 三好 真理(20)	 野々村 智範(3)	 高橋 静代(3)	 姫野 毅(一)	 橋村 義憲(90)	 神宮 知茂(469)	 福田 健吉(一)	 三宅 雄大(10)	
取締役会の出席状況※1	20/20回	14/14回※4	※2	※2	20/20回	14/14回※4	14/14回※4	※2	20/20回	20/20回※3	—	—	
指名・報酬諮問委員会の出席状況※1	9/9回	※2	—	—	9/9回	—	6/6回※4	※2	—	—	—	—	
監査役会の出席状況※1	—	—	—	—	—	—	—	—	15/15回	15/15回	※2	※2	
<b>専門性と経験・スキル</b>													
企業経営	●	●							●				
事業戦略・マーケティング	●		●	●		●					●		
財務・会計		●					●		●	●	●		
テクノロジー・DX				●				●		●			
法務・リスクマネジメント	●	●				●						●	
人材・労務		●					●		●			●	
ESG経営	●		●	●	●				●	●			
グローバル戦略	●		●		●								

## ●取締役会の概要

取締役会	
構成	取締役4名 独立社外取締役4名 ※全取締役に占める独立社外取締役の割合:50%
出席	監査役4名
開催数	定例取締役会:毎月/臨時取締役会:不定期
実施内容	・重要事項の決議 ・取締役の職務執行および執行役員の業務執行の監督 ・適切なリスクテイクを支える環境整備

## ●監査役会の概要

監査役会	
構成	常勤監査役2名 独立社外監査役2名 ※全監査役に占める独立社外監査役の割合:50%
開催数	毎月開催
実施内容	・株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査 ・取締役や経営監査室をはじめとする各部門と意思疎通を図り、情報収集および監査の環境整備 ・会計監査人との連携を強化し、監査の実効性を向上

## ●指名・報酬諮問委員会

開催実績 9回  
 委員長:独立社外取締役  
 委員:業務執行取締役2名、独立社外取締役3名(社外取締役が過半数構成)  
 目的:①取締役および監査役の選解任、ならびに取締役・監査役候補の指名等に関する手続の客観性・透明性・公正性を高め、取締役会の監督体制および説明責任を強化すること  
 ②取締役会の諮問を受け、選定基準および要件に照らして、代表取締役社長の選定・解職および代表取締役社長等の後継者計画、取締役および監査役の選解任、ならびに取締役・監査役候補の指名等に関して審議し、取締役会に対して答申を行う

## ●執行役員一覧

代表取締役社長 社長執行役員	大谷 祐介	
取締役 常務執行役員	鮎子田 修	経営企画部担当、経理部担当、人事部管掌、業務管理部管掌、ビル事業部管掌および不動産開発企画部管掌
取締役 執行役員	藤村 誠一	ケミカル船第一部担当、ケミカル船第二部担当、油槽船舶管掌、ガス船第一部管掌、ガス船第二部管掌、貨物船舶管掌およびIINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing Director
取締役 執行役員	保木 裕二	サステナビリティ推進部担当および同部長委嘱、事業戦略部担当および同部長委嘱、DX推進部担当および同部長委嘱
常務執行役員	井上 徳親	海務部担当およびイノマリナーサービス(株) 代表取締役社長
執行役員	竹田 篤	貨物船舶担当および同部長委嘱
執行役員	岩井 喜一	イノ・ビルテック(株) 常務取締役
執行役員	妹尾 邦彦	油槽船舶担当およびガス船第一部担当
執行役員	平尾 聡	イノガストランスポート(株) 代表取締役社長
執行役員	星 啓	技術部担当および同部長委嘱
執行役員	恒藤 康孝	SR広報部担当および業務管理部担当
執行役員	大島 一祐	ビル事業部担当、不動産開発企画部担当および同部長委嘱
執行役員	荒井 敦	人事部担当および同部長委嘱
執行役員	井上 智広	ガス船第二部担当および同部長委嘱およびイノガストランスポート(株) 取締役



## 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では取締役会の実効性を担保し、向上させるため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しています。アンケートによる自己評価や意見聴取などを実施し、取締役会で審議を行っています。

### 2022年度の実効性評価

課題とされた事項への対応状況	
①新型コロナウイルス感染症対応で抑制した役員間コミュニケーションの改善 新型コロナ対応にて劣後していた取締役と一般社員間のコミュニケーションについて、コロナ禍終息によりコミュニケーションの場を設定し改善	②DX対応の更なる推進 2023年度に策定した中期経営計画において「DXの推進加速」を事業基盤戦略の一つとして掲げ、スタートアップ企業とのコラボレーション等を進めているが、更なる推進の必要性を認識
	③取締役会の多様性の更なる推進(2021年度からの継続課題) 取締役会の多様性における更なる推進が課題となっていたが、2023年6月に女性取締役を2名に増員し改善

### 2023年度の実効性評価

2023年度の実効性評価の概要(2024年2月実施)		評価結果(要約)
対象者	社外取締役を含む全取締役8名 社外監査役を含む全監査役4名	●取締役会は適正な構成・員数で運営されており実質的審議が行えていることを確認 ●取締役会資料や報告内容の改善や審議の深度化のための社外役員への付議案件の事前説明等も適切であることを確認 ●社外取締役からは意思決定が適切に反映されていると評価
実施方法	無記名のアンケートを実施 取締役会で分析・評価し議論	
	<アンケートの主な項目> ①取締役会の構成 ②取締役会の運営 ③取締役会の議論 ④取締役会のモニタリング機能 ⑤社内取締役のパフォーマンス ⑥取締役・監査役に対する支援体制 ⑦役員トレーニング ⑧株主(投資家)との対話	
		2023年度の実効性評価を受け2024年度に対応すべき課題
		①企業価値の向上、PBR向上、人的資本の強化を含めたサステナビリティ関連の対応、長期ビジョン、将来のありたき姿や各事業戦略について、取締役会における議論を深化
		②DX活用も含め上記の課題を中心としたモニタリング強化

### 2023年度の実効性評価

実効性評価で抽出した課題を踏まえて重要なテーマを設定し、取締役会で重点的に議論を行いました。

- (テーマ例)
- ・海運EU-ETS(EU域内排出量取引制度)対応方針について
  - ・保有上場株式の保有意義の検証について
  - ・外部通報窓口の設置および競争法関連書類の整備について
  - ・CDP気候変動質問書の結果と更なる向上のための検討課題について
  - ・反イスラエル勢力による商船攻撃について

## 取締役の報酬決定方針

### 基本方針

取締役の個別の報酬については、企業価値の向上に資するインセンティブとなるよう配慮して決定しています。

- 業務執行取締役:月例報酬(固定報酬+業績連動報酬)+賞与(業績連動報酬)+株式購入報酬(業績連動報酬)
- 社外取締役 :月例報酬(固定報酬)

#### I-① 月例報酬(固定報酬+業績連動報酬)

対象:業務執行取締役  
指標:職位に応じて設定された固定報酬とCDPスコア※を指標とした業績連動報酬によって月例報酬を構成  
※環境に関する情報開示を支援する国際的な非営利組織であるCarbon Disclosure Projectから付与されたスコア

指標とした理由:  
外部機関評価であるCDPスコアを指標とすることで中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブになると判断したため  
決定方法:  
職位に応じて支給される固定報酬とCDPスコアを指標とした業績連動報酬からなる月例報酬の額を、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ取締役会において審議した上で決定

#### I-② 賞与(業績連動報酬)

対象:業務執行取締役  
指標:各事業年度の連結当期純利益等を主要な指標とした業績の達成度合いおよび重大事故発生の有無(海難事故等に限らず、情報システム障害や事務過誤による事故等も含む)  
指標とした理由:  
企業価値向上に向けての新たな設備投資や株主還元の

原資となる連結当期純利益を主要指標とすることで中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブになると判断したため

決定方法:  
連結当期純利益等を主要な指標とした業績の達成度合いや重大事故発生の有無を考慮して、各取締役の職位に応じて算定した額を、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ、取締役会において支給の可否を含め審議した上で決定

#### I-③ 株式購入報酬(業績連動報酬)

目的:株主と株主価値の共有を一層深め、中期経営計画の達成に向けた経営陣の姿勢を明確化し、企業価値向上に向けた取組みを推進するため

対象:業務執行取締役  
仕組み:  
月例報酬のうち職位に応じて設定された金額を役員持株会へ抛出し、役員持株会が市場から時価で取得した当社の株式を、原則として事業年度末営業日に、役員持株会から持ち分株式を引き出し、業務執行取締役に株式を交付する制度  
※重大な不正会計や巨額損失等が発生した場合は、その責任に応じ、役員持株会で一定期間中に取得した株式の全部または一部を無償返還させるクローバック条項を適用

### II 取締役の個人別報酬の割合の決定に関する方針

短期的な業績の向上のみならず、中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブとなるよう配慮して、固定報酬(月例報酬)、業績連動報酬(月例報酬)、業績連動報酬(賞与)、業績連動報酬(株式購入報酬)の割合を決定

### III 取締役の個人別報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ取締役会において決定

### ●取締役および監査役の報酬等の総額(2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等		
			賞与	非金銭報酬等 (株式購入報酬制度)	
取締役 (うち社外取締役)	230 37	175 37	34 —	21 —	11 5
監査役 (うち社外監査役)	62 19	62 19	— —	— —	4 2
合計 (うち社外役員)	292 56	237 56	34 —	21 —	15 7

(注)1:2023年度末時点の取締役は8名(うち社外取締役は4名)、監査役は4名(うち社外監査役は2名)です。  
2:非金銭報酬等は、株式購入報酬制度により、月例報酬から職位に応じて役員持株会へ抛出することが定められた金額を記載しています。

## リスク管理・危機管理の高度化

当社グループ全体のリスクに関する横断的な管理とその方針について、審議・提案・助言を行うために「リスク管理委員会」を設置し、その下部機関として「安全環境委員会」、「品質・システム委員会」および「コンプライアンス委員会」の三委員会を設置しています。「リスク管理委員会」は三委員会に対する指示を行い、付議・報告を受けるとともに、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスク等を含めて、当社グループ全体のリスク管理活動を統括します。取締役会はリスク管理体制の運用状況の監督を行い、定期的にリスクの管理状況について報告を受けています。

※リスク管理委員会、安全環境委員会、品質・システム委員会、コンプライアンス委員会はすべて社長執行役員が委員長を務めています。

### 事業に関するリスク

当社グループの事業に関するリスクは、取締役会がリスク管理委員会の事務局である経営企画部から報告を受け、リスク

●取締役会への報告事項(事業に関するリスク)の一部

	注視すべき指標・規制
安全に関するリスク	国際情勢、テロ・海賊動向など
市況に関するリスク	スポット比率 / 契約期間
資産価格変動のリスク	減損判定(将来CF、正味売却価額)
燃料油価格変動のリスク	BAF(燃料油調整条項)
為替リスク	\$エクスポージャー
金利リスク	固定・変動金利の比率
気候変動に関するリスク	炭素税、排出量取引、CII規制など

### 政策保有株式の方針

経済合理性(当社が資本コストの観点から定める投資基準に照らし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかどうか等)の検証、保有目的の適切性(例えば、投資先企業との取引その他の関係の維持強化を目的とする場合は、当該関係の維持強化が当社の中長期的な収益拡大・企業価値の向上に資するかどうか等)の検証を行い、保有することの合理性が認められた株式に限り保有する。

### 投資家との対話状況

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、株主をはじめとするステークホルダーとの対話が重要であると認識しています。株主との対話の窓口を代表取締役社長、SR広報部担当執行役員、SR広報部としています。対話から得られた株主の意見および指摘を定期的に取締役会に報告しています。

管理体制の運用状況を監督しています。

特に気候変動が海運業・不動産業に与えるリスク・機会については、TCFD提言に基づきシナリオ分析を実施の上、取締役会に報告を行っています。

### 船舶・建物における重大な事故・トラブルによるリスク

海運業と不動産業の特有のリスクである船舶・建物における重大な事故・トラブル等によるリスクについて、「安全環境委員会規程」に基づき設置された「安全環境委員会」により、当社グループの安全、環境に関する政策立案とその推進を行うとともに、予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図ります。さらに、不測の事故、特に油濁等の環境汚染や、人命・財産に係る重大な事故・トラブル・大規模災害が発生した場合等の緊急時においては、「危機管理基本規程」に基づき当社社長執行役員を本部長とする緊急対策本部を設置し、危機管理に対応します。また、当社グループは、事業地域において大規模地震等が発生した場合を想定した事業継続計画(BCP)を制定し、各事業の速やかな復旧と継続を図ることができる体制を整備しています。

### システムおよび事務に関するリスク

「品質・システム委員会規程」に基づき設置された「品質・システム委員会」により、当社グループのシステムおよび事務に関する政策立案とその推進を行うとともに、システムダウン等に係る予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図っています。

政策保有株式については、左記の方針に基づき取締役会において毎年保有継続の可否判断を行い、合理性が認められなくなった株式については、適宜縮減する方向で検討を行います。

●当社が純投資以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額(2024年3月末現在)

銘柄数	73
うち上場株式の銘柄数	29
貸借対照表上の合計額(百万円)	21,403
うち上場株式の合計額(百万円)	15,694

●IR・SR延べ面談回数(2023年度)

国内機関投資家	29回
海外機関投資家	21回
合計	50回

\*他に機関投資家向けに決算説明会(第2四半期末、期末)を年2回開催

\*投資家との対話状況の詳細は当社HPをご覧ください

[https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/pdf/dialogue\\_with\\_investors\\_FY2023.pdf](https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/pdf/dialogue_with_investors_FY2023.pdf)

## コンプライアンスの徹底

### コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス委員会における委員長である社長執行役員により指名された「コンプライアンス担当執行役員」(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)のもとで、コンプライアンスに関する政策立案とその推進を図り、定期的にコンプライアンス委員会において審議するとともに、取締役会に報告を行っています。

### 当社グループの腐敗防止方針および競争法遵守方針

当社グループのすべての役員・従業員による法令・社内規程等の遵守、倫理の励行の積み重ねにより、公正な企業活動を行うことがグローバル企業として果たすべき社会的責任であることを認識し、企業理念に基づき当社グループの腐敗防止方針を定めています。

また、グローバル企業として、当社グループのすべての役員・従業員が、事業を展開するすべての国・地域の競争法を遵守することを定めた競争法遵守方針を策定し、Maritime Anti-Corruption Network (MACN)への加入や外部通報窓口を設置する等、腐敗防止を含めたコンプライアンスの徹底に努めています。

### ▶当社グループの腐敗防止方針および競争法遵守方針

<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/compliance.html>

### 腐敗行為防止に関する意識向上

当社グループは、飯野海運グループ腐敗防止方針の6. 教育・研修に基づき「コンプライアンス規程」の中で定めた禁止行為の周知、国内外の腐敗行為防止関連法令の遵守を徹底することを目的として、国連グローバル・コンパクトへの賛同に合わせすべての役員・従業員を対象に、インサイダー取引規制研修、腐敗行為防止を含むコンプライアンスに関する研修、競争法遵守に関わる研修を行っています。また、海外現地法人・駐在員事務所も含めた各部・各社に対し贈収賄や情報管理の徹底など不正競争防止の強化の注意喚起を行っています。

### 腐敗リスクの評価と回避の取組み

当社グループの腐敗防止方針では、贈収賄などの腐敗行為を防止することを明記しており、活動や取引先の選定において、腐敗リスクの評価とその防止に努めています。世界中に展開している当社グループの事業活動においては、自社の事業活動に即して起こり得る違法行為の調査、情報収集を行っています。具体的には、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーの皆様に対しても、本方針を支持いただくよう理解を求めるとともに、信用調査会社などを活用した、取引先の選定時における腐敗リスクのチェックを行っています。また、契約

時には反社会的勢力排除のための事項として、反社会勢力と判明した場合の契約解除を明記しています。これらのリスク評価の結果、特に腐敗リスクが高いと判断された事業や新規取引先については、コンプライアンス委員会にて寄せられた情報をもとにした事実関係等の調査や必要に応じた弁護士や専門家の協力を得ることで、都度対応を判断しています。

### 腐敗に関連した罰金・課徴金・和解金

2023年度においては、賄賂防止に関する規定の不遵守による重大な法令違反はなく、罰金・課徴金・和解金はありません。

	2021年度	2022年度	2023年度
汚職防止法*違反による従業員の懲戒解雇者数(人)	0	0	0
汚職防止法*違反により発生した罰金・課徴金・和解金(円)	0	0	0

※独占禁止法や金融証券取引法、不正競争防止法など

### 外部通報制度・ハラスメントの防止

当社グループの役職員(役員、正社員、契約社員、嘱託社員、派遣社員、出向社員、パートタイマーおよびアルバイト、退職者を含む)のみならず、当社グループ取引先関係者が法令違反行為、人権侵害行為、各ハラスメント行為等の相談や通報ができる外部通報窓口を設置しています。

「外部通報制度運用規程」においては、当社が指定する外部弁護士が通報の窓口となることが規定されています。通報内容は、外部弁護士からチーフ・コンプライアンス・オフィサーに報告されます。また、会社が通報者や調査協力者に対して、通報や調査への協力を理由に不利益な取扱いをしてはならないと明記しています。

また、良好な就業環境を維持することを目的としてセクシャルハラスメントおよびパワーハラスメント等の防止に関する規程を定めています。ハラスメントを受けた、またはその行為を認識した社員その他の就業者は、会社が設置した相談窓口に相談することができます。

会社は相談窓口からの報告を受けた場合、必要と認めるときは、事実関係の確認、被害救済の必要性および方法、ならびに再発防止策を調査および審議するための機関として、調査委員会を設けます。

また、「ハラスメント防止に対する働きかけと意識の向上」を目的として毎年グループ内の役職員に対し当社顧問弁護士による社内講習会を開催し、意識改革と周知徹底を行っています。

### コンプライアンス違反件数

2023年度 コンプライアンス委員会で取り上げ、かつ違反と結論付けられた件数 0件(2022年度は0件)



# 非財務データ

環境データ・安全データの集計対象  
 【海運業】環境データ：当社グループの運航船 安全データ：イイノマリンサービス(株)で船舶管理を行う船舶  
 【不動産業】環境データおよび安全データ：当社グループでビル管理を行う国内所有ビル5棟

環境データ		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1, Scope 2)※1※2	海運業(千トン)	875	927	907	860	861
	不動産業(千トン)	12	11	10	9	6
窒素酸化物(NOx)排出量	海運業(千トン)	25	26	25	24	24
硫黄酸化物(SOx)排出量	海運業(千トン)	12	4	5	10	11
廃棄物	海運業(mi)	1,565	1,428	1,290	1,169	1,233
	不動産業(トン)	666	422	419	471	485
エネルギー使用量(燃料油)	海運業(千トン)	281	298	291	275	277
エネルギー使用量(電力使用量)※3	不動産業(千kWh)	21,914	20,162	20,511	21,786	21,068
水資源(上水・井水・湧水)の使用量	不動産業(千m <sup>3</sup> )	76	57	57	67	73

安全データ		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事故発生状況 (海運業：1航海当たり)	設備・機器の故障・損傷(件)	0.0104	0.0132	0.0234	0.0129	0.0174
	衝突・座礁・火災事故(件)	0	0	0.0007	0	0.0009
	荒天遭遇による船体・機器損傷事故(件)	0.0012	0.0007	0.0014	0.008	0
事故発生状況(不動産業)	人的要因(件)	37	20	18	20	10
	設備的要因(件)	16	18	23	22	4
	外部要因・不明(件)	5	1	1	2	7
労働災害発生度数率(海運業)※4	タンカー	1.334	0.40	0.52	0.44	0.29
	ドライバルク船	0				
労災認定者数(不動産業)	死亡(人)	0	0	0	0	0
	負傷(人)	0	0	1	0	0
	疾病(人)	0	0	0	0	0

人材データ※5		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結従業員数(人)		646	659	644	669	680
従業員数(人)		160	166	169	183	196
内訳	男性 陸上職(人)	74	79	81	87	97
	男性 海上職(人)	56	56	51	55	54
	女性 陸上職(人)	30	31	37	41	45
	女性 海上職(人)	0	0	0	0	0
女性比率：連結(%)		18.6	17.3	18.8	18.4	19.6
女性比率：単体(%)		18.8	18.7	21.9	22.4	23.0
女性管理職比率(%)		1.4	1.4	2.6	5.0	4.9
障がい者雇用率(%)		1.2	1.1	1.0	1.0	1.0
自己都合離職率	陸上職(%)	0.9	0.9	1.7	3.9	0.7
	海上職(%)	1.7	3.4	13.7	1.8	1.9
動続3年以内の離職者数	陸上職(人)	0	1	0	3	0
	海上職(人)	0	1	2	1	0
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)		23.5	25.4	28.5	26.1	26.2

※1：2019年度～2022年度は第三者検証を取得した数値、2023年度は第三者検証を取得予定です  
 ※2：2021年度～2023年度の不動産業のCO<sub>2</sub>排出量のうち、飯野ビルディングで使用した電力量の一部については、非化石証書を使用しオフセットしています  
 ※3：2020年度より一部グループ会社の数値を含みます  
 ※4：100万延べ実労働時間当たりの、労働損失に伴う労働災害による死者数を指します  
 ※5：「連結従業員数」、「女性比率：連結」、「女性管理職比率」を除き、当社単体のデータです

# 会社概要/株式情報/外部評価

<b>会社概要</b> (2024年3月31日現在)		
商号	飯野海運株式会社 IINO KAIUN KAISHA, LTD. (略称：IINO LINES)	主要取引先
創業	1899(明治32)年7月	アストモスエネルギー(株)、出光興産(株)、出光タンカー(株)、伊藤忠商事(株)、王子ホールディングス(株)、ENEOS(株)、大阪ガス(株)、(株)カネカ、全国農業協同組合連合会、双日(株)、中越パルプ工業(株)、電源開発(株)、東京ガス(株)、東ソー物流(株)、東北電力(株)、日本ゼオン(株)、パンパシフィック・カッパー(株)、北海道ガス(株)、三井物産(株)、三菱商事(株)、Borealis AG、Chevron Phillips Chemical、Equinor、OCP S.A.、QatarEnergy、Saudi Basic Industries Corporation、SK Shipping Co., Ltd. 他
資本金	13,091,775,488円	主要取引銀行
本社	〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 飯野ビルディング	(株)みずほ銀行 (株)日本政策投資銀行 三井住友信託銀行(株) (株)三井住友銀行 他
事業所	《駐在員事務所》上海 《現地法人》シンガポール、ロンドン、ヒューストン、ドバイ	従業員数
グループ会社	連結対象子会社67社 持分法適用関連会社7社 連結対象外関係会社9社 《合計83社》	単体 196名(陸上142名、海上54名) 連結 680名
証券コード	9119	

<b>株式情報</b> (2024年3月31日現在)		
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	大株主(上位10名)
定時株主総会	6月開催	
株式数	発行可能株式総数 440,000,000株 発行済株式の総数 108,900,000株	
単元株式数	100株	
上場取引所	東京(プライム市場)	
公告の方法	電子公告 (ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行うこととします。当社の公告はホームページに掲載しています。【https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/publicnotice.html】)	
株主数	21,821名	



**ESG評価**

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index

CDP A-評価

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

**その他の評価・受賞**

DBJ グリーンビル認証 5つ星：飯野ビルディング

DBJ グリーンビル認証 4つ星：汐留芝離宮ビルディング

LEED プラチナ認証 飯野ビルディング(27階)

優良特定地球温暖化対策事業所(トップレベル事業所) 飯野ビルディング

DBJ環境格付

建築物省エネルギー性能表示制度(BELS) 5つ星：飯野ビルディング