

# INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書

[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



地球のいのち、つないでいこう

生物多様性

統合報告書2023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:2024年9月)  
<https://www.ecohotline.com/enquete/iino2023/>



企業理念: IINO PURPOSE

# 安全の確保を最優先に、 人々の想いを繋ぎ、 より豊かな未来を築きます

経営方針: IINO COMMITMENT

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

役職員に

企業の礎である役職員に対し、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

中期経営計画

計画名: The **A**dventure to **O**ur **S**ustainable **F**uture

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)

▶企業理念

▶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

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

# 120年余にわたり、日本と世界の物流に貢献

当社は、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、これらを克服し成長してきました。成長の原動力は、120年余で培った「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。

## 1899年-1959年 明治の創業から戦後の発展へ

- 京都府舞鶴市で創業
- タンカー事業を開始
- 戦後、定期航路事業開始

## 1960年-1978年 高度経済成長期から海運不況へ

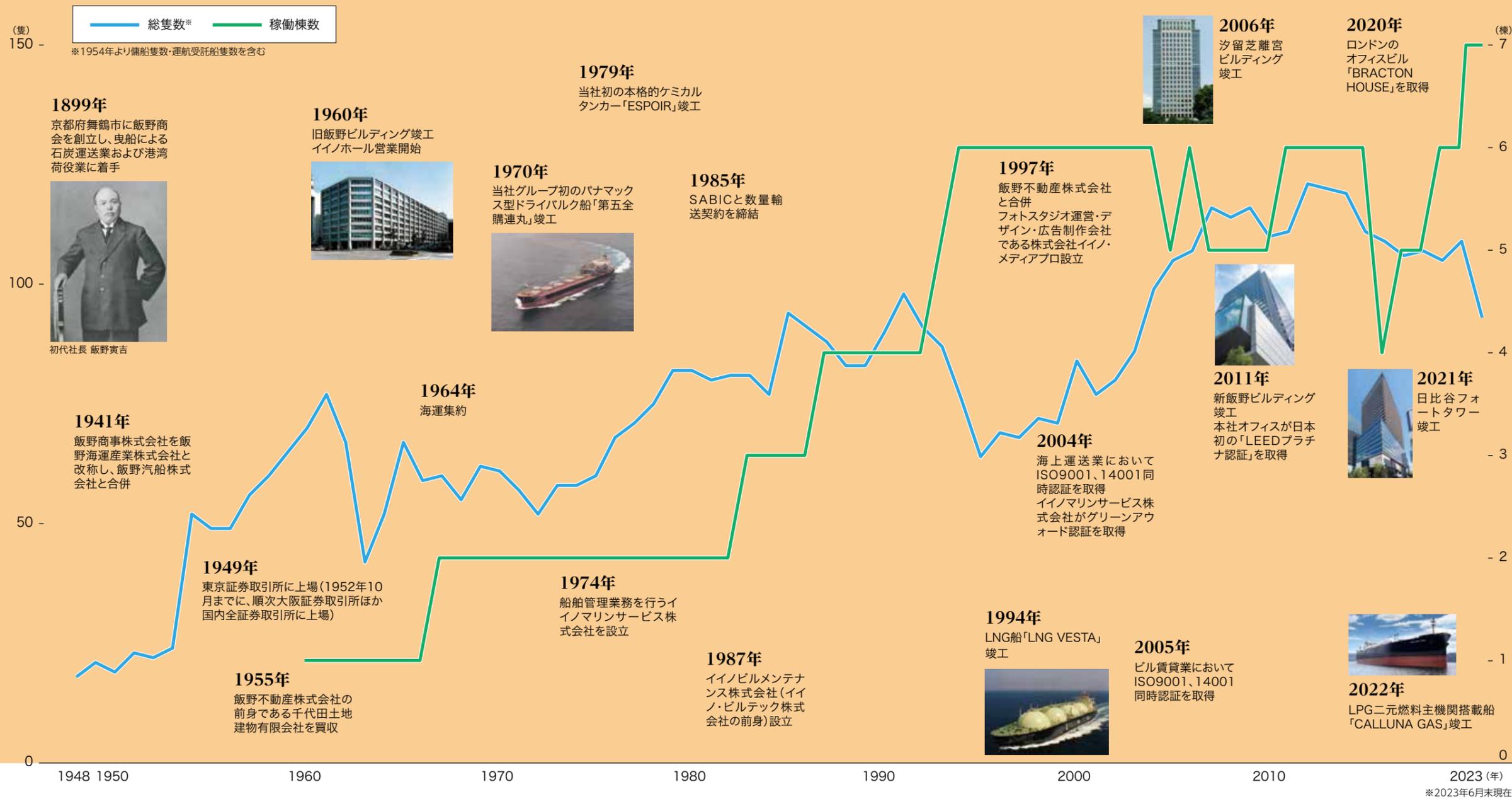
- 旧飯野ビルディング竣工
- 内航・外航LPG船事業への進出
- 海運集約による定期航路事業譲渡
- タンカー、ドライバルク船、LPG船を主力事業に海運集約から再建

## 1979年-2010年 事業拡大と海運市況回復へ

- ケミカルタンカー事業への進出
- アンモニア輸送事業への進出
- LNG船事業への進出
- 汐留芝離宮ビルディング竣工

## 2011年-現在 持続可能な社会の実現

- 新飯野ビルディング竣工
- 二元燃料主機関を搭載したメタノール船、大型ガス船竣工
- 英国ロンドンのオフィスビルを取得
- 日比谷フォートタワー竣工



### 積み上げてきた強み

#### 高品質なサービス

- 120年余で培った安全と顧客ニーズの両立
- 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

#### 人材力・組織力

- 優秀な陸海従業員
- 顧客基盤/取引先基盤
- スタートアップ企業との協働

# 海と陸での事業を通じて 持続可能な成長へ

時代とともに変化する社会の要請に向き合い、海運業と不動産業で長年にわたり積み上げてきた強みを活用することで、長期的な視点から経営を行い、経済的価値・社会的価値を創造します。



グループ運航船腹  
**95**隻  
載貨重量トン数(DWT)  
**4,264,725**重量トン  
(共有相手持分を含む)  
(2023年6月末時点)

海上輸送の  
安全安定な提供を通じて



働く人、集う人が  
快適で安全であるために

所有賃貸ビル  
計**7**棟  
延床面積  
**271,228.48**m<sup>2</sup>  
(ロンドンは賃貸面積で集計)  
(2023年6月末時点)  
東京都心 6棟  
英国ロンドン 1棟  
※このほか米国で2件の  
不動産案件に参画

## 高品質なサービス

### 二酸化炭素の排出量が少ない 液化エタン輸送へ新規参入

▶P37

2022年11月、世界の化学事業におけるリーディングカンパニーであるINEOS Europe AG社と99,000m<sup>3</sup>型 VLEC(大型液化エタン船)2隻の長期定期用船契約を締結し、液化エタン輸送への新規参入を決定しました。VLECの定期用船契約は、ガス船事業で60年を超える実績を持つ当社にとって初めての契約であり、安全性、信頼性、効率性を重視した経験豊富なパートナーとして評価され契約締結に至りました。また本船は、従来の燃料油と比較し二酸化炭素の排出量が少ないエタンを燃料として使用できる二元燃料主機関搭載船であり、環境負荷低減に加え、二元燃料技術の運航ノウハウの蓄積と高度化を図る上でも大きな転機になると考えています。

## 人材力・組織力

### スタートアップとのコラボレーションで 環境変化を乗り切る

▶P25

当社は、海運業界を取り巻く環境変化に的確かつスピーディーに対応するため、先端技術を持つさまざまなスタートアップとのコラボレーション(企業間協業)による課題解決を、有効な方策の1つと位置づけています。2022年に開始した米国シリコンバレーのAIデータ分析スタートアップBearing社とのCII最適化ツール開発の協業を皮切りに、2023年6月には、イスラエルの海事ベンチャーキャピタル(VC)であるtheDOCKが運用管理するファンドおよび米国ニューヨークの海事VCであるTMV(Trail Mix Ventures)が運用管理するファンドへの出資を決定し、更なる先端技術動向の把握と出資を通じた海事スタートアップの育成にも取り組んでいます。今後も目まぐるしく変わる事業環境に柔軟かつ的確に対応するとともに、これらで得たノウハウをサステナビリティの強化やDX推進による業務効率化、人材の有効活用に活かしていきたいと考えています。

## 高品質なサービス

### 海外の知見を獲得し、 更なる企業価値の向上を目指す

▶P45

当社は、海外の不動産プロジェクトへの参画を通して、開発から安定稼働に至る一連の知見を獲得するとともに、現地企業との関係深耕に努めています。さらに、国内で培ってきたノウハウも活かしながら、継続して国内外の優良な不動産への投資を行い、不動産事業の収益力の安定性強化や事業の多角化を図り、更なる企業価値の向上を目指しています。2022年10月には、竹中工務店、中央日本土地建物、野村不動産と共同で米国ポートランドにおけるエリア最大規模の再開発事業「Press Block プロジェクト」への参画を決定し、同年12月には、住友林業、熊谷組と共同で米国ダラス近郊にESG配慮型の大規模木造オフィスを建設するプロジェクトへの参画を決定しました。

## 人材力・組織力

### グループの人材力と組織力で トップレベル事業所に認定

▶P48

不動産業では、建物や設備における環境性能(ハード面)の高度化と環境負荷低減に向けた管理・運用体制(ソフト面)の強化に取り組んでおり、外部から高い評価を得ています。背景には、管理運用面におけるグループの組織力と、テナント各社との協力関係を支える人材力があります。飯野ビルディングは、ハード面での高度な対応に加え、ソフト面ではイノ・ビルテック(株)による的確な管理体制のもと、CO<sub>2</sub>排出量削減と省エネに向けた効率的設備運用を実現し、東京都環境確保条例における「優良特定地球温暖化対策事業所」(トップレベル事業所)に認定されました(2015年度、2020年度)。

# 統合報告書の発行にあたって



飯野海運グループは、2023年5月に中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」(期間:2023年4月~2026年3月)を策定しました。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、2030年に向けて当社グループのありたき姿である「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」を目指しています。さらに、本計画の策定に際し、新たな理念体系を定めました。

本書では、企業理念および「IINO VISION for 2030」の実現に向けた取組みとして、中期経営計画、財務戦略、事業戦略、マテリアリティの観点から、当社の中長期的な価値創造ストーリーをまとめました。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様当社取組みを分かりやすくお伝えすることを作成の方針としています。

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戴したご意見を参考にしました。当社グループの経済的価値・社会的価値の創造のための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いただ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。

2023年9月

代表取締役社長 **大谷 祐介**

## 目次

### 飯野海運グループとは

理念体系	1
受け継がれるDNAと価値創造の歴史	3
現在の強み	5
発行にあたって/目次・編集方針	7

### トップメッセージ

トップメッセージ	9
----------	---

### 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	15
資本とビジネスモデル	17
事業価値の創出とマテリアリティ	19
財務・非財務ハイライト	21
目指すビジョンと戦略	23

#### 特集1

スタートアップと連携し、 海運業界の課題に対応するDXを推進	25
-----------------------------------	----

### 価値創造戦略

経営企画および財務担当役員からのメッセージ	29
事業ポートフォリオの在り方	33
部門別事業戦略(海運業)	35
部門別事業戦略(不動産業)	45
部門別事業戦略(グループ会社)	47
マテリアリティ克服に向けた取組み(環境・社会)	49

#### 特集2

多様性のある人材を活かし、 新たな企業風土を築いていく	55
--------------------------------	----

### 価値創造の基盤

社外取締役メッセージ	58
マテリアリティ克服に向けた取組み (ガバナンス・役員一覧・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/社外評価	70

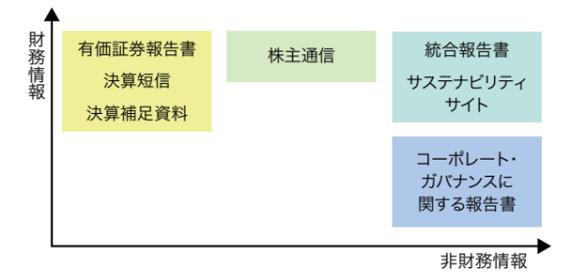
#### 編集方針

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。報告書に掲載されていない詳細な情報に関しては、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：2022年度(2022年4月1日~2023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：2023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65社、持分法適用子会社8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(83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。

#### 将来見通しに関してのご注意

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。

# トップメッセージ



揺るぎない「安全」の追求と、  
事業ポートフォリオ経営の推進により、  
新たな冒険へ向かいます。

代表取締役社長  
大谷 祐介

## ごあいさつ

当社グループは好調な海運市況を背景に、2021年度、2022年度の2期にわたり、過去最高益を更新するなど、好業績を収めることができました。当舎裕己前社長のリーダーシップのもと、従業員が一致協力して前中期経営計画に取組んだことが、大きな成果につながったと考えています。

2023年度からは、新しい中期経営計画がスタートしました。これを機に、当社ではトップの交代をはじめ経営体制の刷新を行いました。新中期経営計画の策定に携わってきましたが、4月からは新社長として、同計画の陣頭指揮を執ることとなりました。先人の培ってきた飯野海運グループの経営基盤を受け継ぎながら、時代に即した先進的な経営手法を取り入れ、経営基盤の強化と事業発展に努めていく所存です。そして、これからの社会で期待される役割を積極的に担い、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## 2022年度を振り返って

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着きを見せる一方、ロシア・ウクライナ情勢の影響に

より高インフレや金融引き締めなどが派生し、全体的に景気は緩やかに減速しました。2023年3月には複数の米国銀行の経営破綻や欧州大手金融機関の経営不安が表面化し、景気の先行き不透明感はさらに強まっています。当社グループの海運業における市況は、好調であったドライバルク船が世界経済の減速などにより軟化する局面があったものの、主力のケミカルタンカーは、ウクライナ情勢に起因する海上物流の変化などにより高水準で推移しました。

こうした事業環境のなか、当社グループは、既存契約の有利更改や効率配船などに取組み、運航採算の向上に努めました。一方、不動産業は、当社所有ビルの商業テナントやイノベーションホール&カンファレンスセンターがコロナ禍の影響を受けたことに加え、光熱費の高騰によるコスト増加というマイナス要素もありましたが、オフィスフロアは順調な稼働を継続し、全体では安定収益を確保しました。また、為替は対前年度比で円安(対US\$)に推移しました。これらの結果、売上高は1,413億24百万円(前期比35.8%増)、営業利益は198億35百万円(前期比163.6%増)、経常利益は206億77百万円(前期比119.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は226億81百万円(前期比81.1%増)となり、売上高および各段階の利益は過去最高を記録しました。

2022年度は、3カ年計画である前中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage -2030年に向けて-」の集大成となる最終年度でもありました。数値目標については、2022年度の不動産業の営業利益が未達でしたが、海運業の大幅な伸びにより、売上、利益の各項目とも計画を上回ることができました。また株主還元については、通期業績に対する妥当性向30%に基づき、当初想定以上の1株当たり65円の配当を実施しました。

前中計では、2030年に向けての長期目標である「IINO VISION for 2030」に掲げた「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」の実現に向けて、「安定収益基盤の更なる盤石化」「グローバル事業の更なる推進」「サステナビリティへの取組み」の3つの重点強化策に取組み、最終年度には、多岐にわたる施策を実施しました。大型ガス船部門では、英国の大手化学企業と大型液化エタン船(VLEC)2隻の長期定期用船契約を結んだほか、2隻目のLPG二元燃料主機関搭載VLGCが竣工(23年3月)しました。ケミカルタンカー部門では、ドバイ、ヒューストンの各事務所で人員増強を図り、営業力が大幅に強化され、新規航路の開拓が進みました。不動産業ではサステナビリティ関連の案件として飯野ビルディングの太陽光発電設備の運用を開始(22年5月)し、さらにグローバルなサステナビリティ案件として米国ポートランドでの環境配慮型複合施設の再開発事業への参画(22年10月発表)、米国ダラス近郊での木造オフィスビル建造事業への参画(22年12月発表)などを実施しました。また前中計では、ESG経営により、社会的価値と経済的価値の創造を目指すことを目標に掲げ、個々の事業だけではなく、会社全体としての横断的な重点テーマやサステナビリティへの取組み

も強化しています。「DXの推進」に取組んだほか、「環境問題への対応」「人的資本の活用と強化」「コーポレート・ガバナンスの強化」といったサステナビリティへの対応を図ってきました。2022年度には、DX推進および環境対応の一環として、米国シリコンバレーのスタートアップ、Bearing社のAI技術により、船舶の燃費の予測などを行えるCII最適化ツールを導入し、2023年1月にスタートしたCII格付け制度<sup>※1</sup>にきめ細かく対応する体制を整えました。2022年6月にはサステナビリティ推進部が発足し、環境や人権などグループを横断するワーキングチームを設けて、個別の社会課題への対応策の策定などに取組んでいます。併せて同月には技術部を設立し、当社グループ運航船全体の温室効果ガス(GHG)削減目標<sup>※2</sup>達成などの環境負荷低減に向けた取組みを進めています。

※1:CII (Carbon Intensity Indicator) 格付け制度  
A-Eの5段階で毎年の燃費実績を評価・格付けし、一定の評価を下回った船に改善計画の提出と主管庁による認証を義務付けることで、継続的な省エネ運航を促進させることを目的とした規制

※2:温室効果ガス(GHG)削減目標  
2030年度の削減目標を海運業で20%(対2020年度)、不動産業で75%(対2013年度)と設定。さらに、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目標に設定

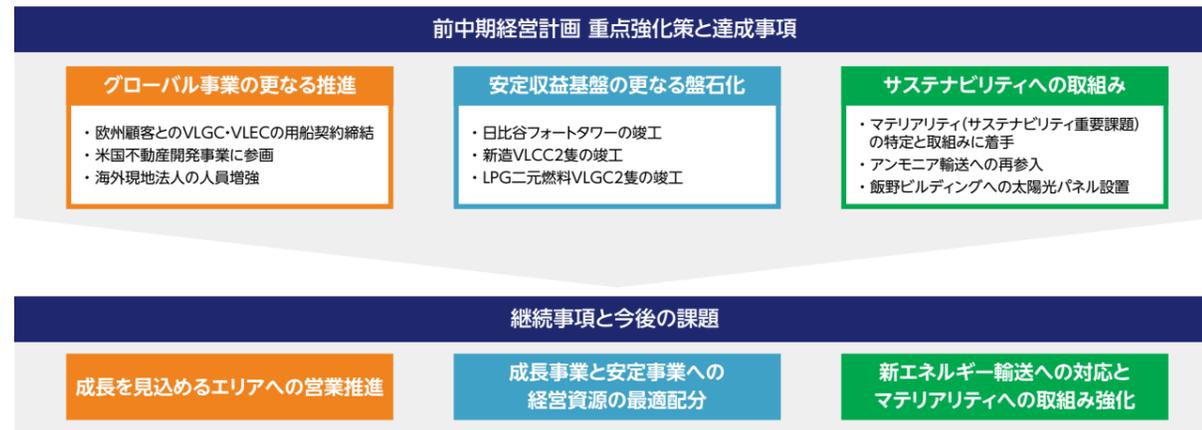
## 新中期経営計画の策定

この1年間、これまでの推移と成果を見据えながら、新たな中期経営計画の策定を進めてまいりました。好業績を上げるなか、「山高ければ谷深し」の言葉を教訓に、これからの市場で不測の事態が生じるリスクも考慮しつつ、当社の強みと課題について検討を重ねてまいりました。強化された財務基盤

### ●理念体系



●前中期経営計画の達成状況と今後の課題



新中期経営計画: The Adventure to Our Sustainable Future へ

を基に、企業価値向上に向けた投資をどう進めるか、また最適な事業ポートフォリオをどう確立するかについて、入念な検討を重ねました。

新中期経営計画の策定にあたり、10年ぶりに企業理念の見直しを行いました。外部環境が大きく変化の中で、当社

のあるべき姿、ありたい姿を見直すため、社内に設けたワーキングチームが中心となり、役職員を対象として実施したアンケート調査から意見を集約し、当社のマテリアリティとの連動も意識しながら策定していきました。新たな企業理念、IINO PURPOSEにおいては、「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」としています。アンケート調査でも、当社がこれまでも社業の基盤としてきた「安全の確保」が揺るぎない基本であるという考え方が社員にしっかり定着していると分かり、力強い後押しを受けました。企業理念のもと、経営方針、行動規範を定め、安全に加えて当社が大切にしている「高品質なサービス」「良好な職場環境」「社会課題の解決」「持続的成長への積極的な取組み」といった価値観を表明しています。

新たに制定した企業理念体系を基に新中期経営計画の策定を進め、前中計から継承した目標である「IINO VISION for 2030」で謳う「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」を踏襲し追求することとしました。

新中期経営計画の基盤となる当社の強み

入社して30余年になりますが、当社グループは独立系であることが大きな特徴であり、魅力であるとの思いが年々深まってきました。リーマンショックのような荒波を何度も受けながらも、当社が独立企業として事業を継続してこられたのは、当社独自の強みがあるからだと考えています。

その第一は、安全を基盤に据えた高品質なサービスです。当社がお客様と安定した長期契約を結ぶことができるのは、

安全かつ高品質な輸送サービスの提供によって、お客様に選ばれ、ご信頼いただけているからにほかなりません。これは海運業のみならず不動産業にもいえることで、当社が高品質なサービスの提供に努めていることが、大きな付加価値となり、差別化につながっているのだと確信しています。

第二に、当社独自のビジネスモデルであるIINO MODELです。IINO MODELとは、「市況変動の大きい海運業と市況変動が相対的に小さい不動産業を組み合わせた両輪経営」のことですが、それにとどまらない、柔軟でポテンシャルの高い事業ポートフォリオを形成するものです。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、当社に安定した事業基盤をもたらします。海運業の市況は周期的に変化し、リスクもありますが、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による輸送を手がけています。市況変動のタイミングは船種ごとに異なるため、リスクは分散されます。また海運業のお客様に注目してみると、複数の輸送品目を抱え、当社とも複数の船種で契約される場合が多く見られます。当社が高い品質の輸送サービスを提供し、お客様が複数種の貨物輸送で当社を選んでくださることで、複数の部門・船種にわたるシナジー効果が生まれます。さらに契約形態も、長期の定期用船契約から短期のスポット契約まで幅広く分かれており、長期契約での安定性と、短期集中による業績向上の両方をバランスよく取り込み、リスクを分散できます。一言で海運業といっても、その中にこうしたきめ細かい事業ポートフォリオを構築していることが、IINO MODELの本質的な強みです。

第三に、当社の小回りの利く組織体制と強化された人材力も大きな強みです。若い頃から大きな仕事に取組んでおり、経験値の高い人材が育成されます。役職員の顔と名前が一致する組織規模であるため、専門性の高い技術部門と営業部門のスタッフの距離が近く、部門を横断した交流が生まれやすい状況にあり、シナジー効果も見込まれます。現場の意思決定のスピードも速く、時流や環境変化に即応した事業展開が可能となります。

新中期経営計画では、これら一連の当社の強みを活かして、成長を図ることを意識しています。一方、環境問題への対応や、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)といった社会的な課題に応えることも、同計画を推進する上での大きな柱となります。それは、当社が、社会的、経済的価値の両面で共通価値を創造し、それを提供することで社会に貢献することをあらわしています。

以上のような安全への意識、IINO MODELや組織体制、人材力など当社の強みを活かす考え、社会的価値および経済的価値を高いレベルで両立させる姿勢などを複合させて、新中期経営計画が完成しました。

新中期経営計画の施策

2023年4月から2026年3月までの、3か年にわたる新中期経営計画の名称は「The Adventure to Our Sustainable Future」としました。Adventureというと、リスクを顧みずに行動するかのようなマイナスイメージがあるかもしれませんが、

●新中期経営計画の全体像



しかし、あえてこの言葉を使ったのは、海運業につきものである変化の荒波を乗り越え、しっかり備えを行った上で未知の世界へ堂々と臨む姿勢を明らかにしたいという考えがありました。当社は安定した不動産業を有しており、海運市況の変動リスクを低減できます。外部環境の変化が加速し将来の見通しが難しい状況の中でも、持続可能な未来と成長に向け、果敢に挑戦・冒険していくとの想いが込められているとご理解いただければと思います。

同計画では、IINO MODELを基盤とした「事業ポートフォリオ経営の推進」による経済的価値創造と、カーボンニュートラルや人権問題などの「マテリアリティの克服」による社会的価値創造の2つの重点戦略から共通価値を生み出し、2030年に向けて当社グループのありたき姿である「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」を実現するため前進することを骨子としています。また、事業基盤戦略に「船舶・ビル管理の品質向上(安全・安心の提供)」「コスト競争力の向上」「DXの推進加速」「ガバナンスの強化」を据えています。

「事業ポートフォリオ経営の推進」では、“成長事業への経営資源配分”、“グローバル事業の拡張”、“環境配慮への取り組みと投資推進”の3テーマを掲げています。各事業を「成長・新規事業」「主力事業」「安定・成熟事業」と区分し、前中期経営計画と比較して2倍以上となる、1,000億円を投資する予定です。このうち成長事業には全体の半分を占める500億円の

投資を予定し、当社の成長への推進力を生み出していく考えです。またグローバル事業に対しては、海外各拠点の拡充と連携を進め、既存顧客へのサービス向上とともに、新規顧客の開拓を推進します。特に、環境への意識が高い欧州市場において、環境配慮に特長のあるサービスで顧客層の拡大を図りたいと考えています。また環境関連の投資は各区分を横断して600億円の投資を予定しており、新中期経営計画の中で重点分野となっています。海運業においては外航ガス船を中心に二元燃料主機関搭載船への投資を拡大することを想定しています。現状では、次世代のゼロエミッション燃料として水素やアンモニアが検討されていますが、主流になる燃料が何か、まだ業界内で明確に位置づけられていないため、時間をかけて慎重に対応していく考えです。その間にも省エネ装置の導入などによる燃費向上に努めます。不動産投資では、環境性能の高いビルや築古ビルのリノベーションへの投資に取組む予定です。海運、不動産ともに今できるところから、スピード感を持って取組んでいきます。

「マテリアリティの克服」では、“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”を掲げました。脱炭素社会の実現に向けては、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するとともに、2030年の削減率目標を引き上げました。海運業における次世代燃料への転換や、不動産業における環境性能の向上などの重点施策を、ロードマップに沿って実施

します。人的資本の強化では、数値目標をKPIで明確にあらわし、国籍や性別などを問わず、多様な人材が活躍できる職場環境の実現を図ります。人権尊重への対応に関しては、人権ワーキングチームを中心に取組みを進めており、2022年度の国連グローバル・コンパクトへの賛同を機に、人権デューデリジェンスを実施するなど、会社全体での活動を強化しています。今後は、サプライチェーンも含めた人権対応体制の確立を図っていきます。

事業基盤戦略では、「船舶・ビル管理の品質向上(安全・安心の提供)」「コスト競争力の向上」「DXの推進加速」「ガバナンスの強化」のテーマで各種の施策に取組み、2つの重点戦略を下支えしていきます。

「船舶・ビル管理の品質向上(安全・安心の提供)」については、船舶管理の分野では自社の管理体制を強化するとともに、必要に応じて外部管理会社と連携を行い、管理品質向上を図ります。また新たに取組む将来性の高い貨物の輸送ノウハウを習得し、二元燃料主機関搭載船や風力推進装置など、カーボンニュートラルに資する船舶や装置への知見も深めていきます。ビル管理の分野では次世代オフィスビル管理に向けた取組みや、木造オフィスビルの知見の獲得に努めます。

「コスト競争力の向上」では、海運業、不動産業共通で、資機材が高騰するなか、徹底したコスト削減を図るとともに、DXの活用やスタートアップとの協働で業務の効率化を図ります。

「DXの推進加速」では、2022年度に導入したBearing社のAI技術を活用したCII最適化ツールは、海運各部門のカーボンニュートラルへの取組みを大きく進展させるシステムとなっていますが、今後も先進的なスタートアップの技術を取り入れて、強固な事業基盤の形成につなげようとしています。2023年6月にはDX推進部を設置し、組織的な対応力を強化しました。コスト競争力強化に向けた業務の効率化に貢献するシステム開発などを進めてまいります。

「ガバナンスの強化」では、今後も実効性の高いコーポレート・ガバナンスを追求し、コンプライアンスの徹底、リスク管理の高度化に取組みます。また機関投資家とのエンゲージメントの強化にも努めていきます。

### 2023年度の展望と取組み

2023年度の事業環境は、ウクライナ情勢に加え、米国の銀行の経営破綻などもあり、未だ先行き不透明な状況が続いています。こうした中、海運市況は前期ほどではありませんが、堅調に推移しています。不動産業を取り巻く環境も、エネルギー費用の高騰というマイナス要素はありますが、安定しています。事業全体としては、過去最高益を記録した2022年度からは減少するものの、現時点ではコロナ禍前の売上、利益を確保できる状況にあり、連結での親会社株主に帰属する当期純利益は123億円を見込んでいます(2023年7月31日公表時点)。



ウクライナ情勢に端を発した、世界的な物流体系の大きな変化は、今後の海運業界にとって、予測もつかない変化をもたらし続けると考えられます。新中期経営計画には、将来の見通しが難しい時代に、積極果敢に挑もうとする、当社の強い意欲が込められています。当社の持つ事業ポートフォリオの利点を発揮し、変化に柔軟に対応し、収益を上げられるように努めてまいります。そのためには、人材力、組織力の更なる強化が大きな鍵になります。結局のところ、事業の発展を導くのは人の力です。人材力、組織力はすでに当社の強みの1つですが、更なる強化が必要です。企業の社会的役割が多様化している現代では、人的資本の強化は経営の最重要課題です。当社はコンパクトな組織が特徴的ですが、今後、事業の成長に応じて人員増や組織の拡張も必要になると思います。これまで培ってきたコンパクトな組織ならではの利点が失われないよう、役員同士のコミュニケーションが図られる環境整備も実施していきます。

また当社が今後も独立系企業グループとして存立し続けるには、成長に向けた投資と適切な配当の継続が不可欠です。配当性向30%を基準として、業績連動型の配当を実施していく考えです。

株主、ステークホルダーの皆様には、当社の今後の取組みにご理解をいただくとともに、当社の新たな冒険をご支援いただけますよう、お願い申し上げます。

#### ● 経営資源の投資配分

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生かした差別化営業 ・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替 ・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)

# 価値創造プロセス

飯野海運グループは、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、ステークホルダーの皆様への約束を果たし、長期的な視点から経済的価値、社会的価値を創造しています。

## IINO PURPOSE

安全の確保を最優先に、人々の想いを未来に繋ぎ、より豊かな未来を築きます

### INPUT

<b>財務資本</b> ● 自己資本比率 …… 41.7% ● 純資産 …… 1,107億円	<b>知的資本</b> ● 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	<b>社会・関係資本</b> ● スタートアップとの協業 ● 顧客基盤/取引先基盤
<b>製造資本</b> ● 運航隻数(保有・用船) …… 93隻 ● 保有ビル 国内都心6棟・英国1棟 ● 投資予定額 …… 1,000億円	<b>人的資本</b> ● 連結従業員数 …… 669人 ● 海外短期研修/海外駐在経験者数 …… 54人	<b>自然資本</b> ● エネルギー投入量(海運業) 11,709千GJ ● エネルギー投入量(不動産業) 231千GJ

※2023年3月末現在

### IINO MODEL

海運業・不動産業両輪のビジネスモデル

**海運業**

市況・為替等の  
変動要素が大きく  
収益の変動率が高い

⇄

**不動産業**

市況の変動が  
相対的に少なく  
収益が安定

**相互補完**

環境負荷が非常に大きい

環境負荷が大きい

↓

気候変動をはじめサステナビリティへの  
取組みを軸にした経営

**積み上げてきた強み**

高品質なサービス	人材力・組織力
● 120年余で培った安全と顧客ニーズの両立 ● 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	● 優秀な陸海従業員 ● 顧客基盤/取引先基盤 ● スタートアップ企業との協働

### マテリアリティ

- 新しい設備、技術、燃料の導入とDX活用で地球環境を保全
- 安全安心を各ステークホルダーへ提供
- 多様性のある人材を確保し人的資本として活用
- 人権尊重
- サプライチェーンとの協働
- ガバナンスを強化し経営の透明性を追求

### 中期経営計画

#### 6つの重点戦略

経済的価値の創造	社会的価値の創造
<b>事業ポートフォリオ経営の推進</b> ● 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	<b>マテリアリティの克服</b> ● 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

#### 4つの事業基盤戦略

- 船舶・ビル管理の品質向上
- コスト競争力の向上
- DXの推進加速
- ガバナンスの強化

## 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”

### OUTPUT

事業による創出

海運業

- 安全安定的な海上輸送の提供
- 各種液体貨物 (原油・石油化学製品・LPG・LNG)
- 各種乾貨物 (穀物、肥料、石炭、木材チップ)
- 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を提供
- 文化発信の場の提供(イイノホール)



### OUTCOME

共通価値の創造

経済的価値の創造

- ▶ **事業ポートフォリオ経営の推進**  
**製造資本の効率化**  
 【活動目標】  
 経営資源を成長が期待できる外航ガス船に重点配分し、外航ガス船をケミカルタンカー、ドライバルク船に並ぶ主力事業へ
  - リスク許容度を向上させることを目的として安定・成熟事業(油槽船、内航・近海ガス船、不動産)への投資も行い、資産構成比率で約50%を維持
  - 複数の船種の船舶管理・運航管理のノウハウを活かし、事業間のシナジーを創出
- ▶ **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 130~140億円
  - 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**  
 【関連する数値目標】
  - 温室効果ガス(GHG)削減率 2050年全社ネットゼロ
- ▶ **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**  
 【関連する数値目標】
  - 重大事故発生件数 0件
  - 海外短期研修・海外駐在経験者 75名以上
  - 人権研修受講率 100%
- ▶ **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**

# 資本とビジネスモデル

当社グループは120余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の深化により、IINO VISION for 2030の達成を目指してまいります。

## 財務資本：事業ポートフォリオ経営の推進の基盤

- 持続的な成長に向けた施策を着実に成し遂げるために、健全な財務体質を維持しながら長期的な視点で必要な投資を着実に実施
- 成長によるリターンを株主に還元

### 具体的な取組み

#### 海運業：

- ・海上輸送量の増加が見込まれる各種ガス(天然ガス、LPG、アンモニア、エタン他)を運ぶ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

#### 不動産業：

- ・海運業と比べ相対的に市況が安定している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
- ・安定収益を確保し、リスク許容量を拡大

#### 戦略投資：

- ・海運業と不動産業の競争力向上やシナジーにつながる新規事業への投資

-自己資本比率	41.7%
-D/E レシオ	1.04倍
-中期経営計画期間中の投資額	1,000億円
-株主還元方針	配当性向30%

## 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、現地顧客とのエンゲージメントで得た要望に応えられる体制を構築し、高品質なサービスを提供

### 具体的な取組み

- ・ケミカルタンカーの顧客が集中する中東拠点(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
- ・2004年にイ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
- ・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

-運航隻数	95隻
-保有ビル数	国内6棟、ロンドン1棟
-海外拠点数	5カ所

## 知的資本：DXを推進し、長年の船やビルの管理で得たノウハウとデジタル技術を融合し業務を効率化

- スタートアップ企業と連携し、デジタル技術と長年の管理実績による知見を融合させ、各種規制の強化により船・ビル管理の現場で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舶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によるスマートルーティングサービスの活用 (Bearing AI)
- ・各種二元燃料主機関搭載船舶(メタノール、LPG、エタン)への投資と船舶管理

-Bearing AI搭載船	66隻
-スタートアップとの協業案件	4件

## 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

- 安全を支える現場、各ステークホルダーとの対話を行う現場を重視
- 企業理念を達成するには各現場(社員個人)の能力向上(成長)とあわせて能力を如何に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
- ・中期経営計画の重点戦略に沿った人的資本強化のKPIを設定

-育児休業取得率	83%→100%(2025年度)を目指す
-総合職に占める女性比率	16%→20%(2025年度末)を目指す
-海外短期研修・海外駐在経験者	54名→75名(2025年度末累計)を目指す

## 社会・関係資本：創業以来120年超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120年超の事業を通じて株主・債権者、役員、取引先、社会などのステークホルダーと信頼関係を構築
- ステークホルダーとのエンゲージメントは経営戦略策定において必須の要素であり、ステークホルダーの重視する価値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中期経営計画の策定とあわせて経営方針:IINO COMMITMENTとして整理

- 顧客・取引先との強固な関係
- Plug and Play社を通じたスタートアップとの関係の構築とDX推進

## IINO MODELについて

IINO MODELは、世界経済の拡大に合わせて成長する一方、マーケットボラティリティの高い海運業と、市況の変化が相対的に少なく、安定的な収益を確保できる不動産業を両輪とするビジネスモデルです。当社は、両事業の組み合わせによって120余年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。時代の要請に応えるべく、常にIINO MODELを深化させていくことが重要と考えており、中期経営計画においても事業ポートフォリオ経営の推進を重点戦略に掲げています。

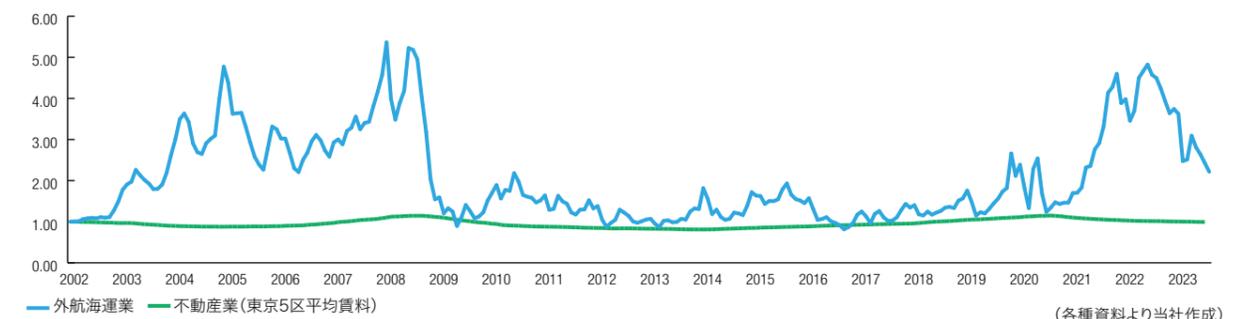
### 海運業の特徴

世界GDPや人口増加に合わせて需給が変化  
市況為替等の変動の影響を大きく受ける

### 不動産業の特徴

テナントとの長期契約により安定的に収益を獲得  
国内は人口減少で需要減少も世界では人口増加で緩やかに成長  
市況リスクはあるものの海運業と比べて相対的に安定

## ●海運業と不動産業の市況グラフ\*



## 自然資本：海運業、不動産業ともに事業活動には膨大なエネルギーを消費するためその削減に注力

- 海運業で86万トン/年、不動産業で0.9万トン/年のCO<sub>2</sub>を排出しており、CO<sub>2</sub>削減は当社グループに課せら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1つ

### 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新たに策定
- ・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

- エネルギー消費量
- 二元燃料主機関搭載船舶 竣工済3隻 竣工予定2隻

## 投資方針

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船種(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。

## バランスシートマネジメント

海運業と不動産業の固定資産の額をおおよそ1:1で維持。

	2021年度 (億円)		2022年度 (億円)	
船舶	656	920	833	952
建物+土地	895	913	869	1,106
その他資産	1,558	1,548	1,548	1,106
純資産	2,471	2,471	2,654	2,654
負債	117	117	124	124
総資産	2,471	2,471	2,654	2,654
減価償却費	117	117	124	124

# 事業価値の創出とマテリアリティ

中期経営計画において共通価値の創造を掲げ、経済的価値と社会的価値創造のための重点戦略をそれぞれ3つずつ掲げています。

**経済的価値**：成長事業への経営資源配分、グローバル事業の拡張、環境配慮への取組みと投資推進

**社会的価値**：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

各重点戦略は当社の取締役会において定期的に見直しを行っている9つのマテリアリティと密に関連しており、マテリアリティの克服のため重点戦略を着実に遂行します。安全・安心は不変のマテリアリティとして最上位に位置づけています。

▶2023年度のマテリアリティ：

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



## 経済的価値の創出

### 重点戦略①成長事業への経営資源配分

マテリアリティのカテゴリー	新しい設備、技術、燃料の導入とDX活用で地球環境を保全 ガバナンスを強化し経営の透明性を追求
目標	-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
リスク	-投資を行うべき適切な設備、技術を見誤ることによる陳腐化や減損のリスク -事業環境の変化等で見通したキャッシュ・フローが得られないことによる減損のリスク
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-経営資源を成長が期待できる外航ガス船に重点配分し、外航ガス船をケミカルタンカー、ドライバルク船に並ぶ主力事業へ -投資案件のリスク・リターン、株主資本コストおよび経営戦略に基づいた投資を実施し、企業価値向上を目指す

### 重点戦略②グローバル事業の拡張

マテリアリティのカテゴリー	多様性のある人材を確保し人的資本として活用 人権尊重 サプライチェーンとの協働 ガバナンスを強化し経営の透明性を追求
目標	-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
リスク	-多様性のある人材を確保できず、国内外での事業が拡張できないリスク -各国の法令(腐敗防止含む)遵守や人権対応が不十分なことにより事業が立ち行かなくなるリスク
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-ドバイ、ロンドン、ヒューストンなどの海外拠点への日本人スタッフ派遣に加え、現地スタッフを雇用・育成することで人材を多様化 -多様化した人材を活用し、国内外の顧客の要望を適時・的確に捉える体制を整備 -コンプライアンスを遵守し、サプライチェーンも含めた人権対応の継続

### 重点戦略③環境配慮への取組みと投資推進

マテリアリティのカテゴリー	新しい設備、技術、燃料の導入とDX活用で地球環境を保全 ガバナンスを強化し経営の透明性を追求
目標	-サステナブルな貨物輸送への対応を継続 -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積み上げ
リスク	-環境配慮への取組みの遅れで既存の船舶管理・ビル管理のノウハウが陳腐化し競争力低下のリスク -脱化石燃料で海上荷動きが変化し輸送量が減少するリスク
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-環境対応を強化し、船舶管理・ビル管理のノウハウなどの社内に蓄積した知的資本を顧客に提供することで他社との差別化を図る -差別化した優良なサービスの提供により顧客との中長期的な関係を構築し、社会関係資本を強化 -投資案件のリスク・リターン、株主資本コストおよび経営戦略に基づいた投資を実施し、企業価値向上を目指す

## 社会的価値の創造

### 重点戦略④脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行

マテリアリティのカテゴリー	新しい設備、技術、燃料の導入とDX活用で地球環境を保全
目標	-2050年カーボンニュートラルを達成するロードマップの随時見直しと、それに基づいた施策の検討と実行 -次世代燃料船や木造オフィスビルの研究と推進 -スタートアップとの協働
リスク	-環境対応の遅れで提供するサービスの差別化ができず企業競争力が低下するリスク
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-環境技術の積極的導入により各種ノウハウ(知的資本)を蓄積 -自然資本の消費量減少 温室効果ガス(GHG)削減率：2030年目標 海運業 原単位(輸送トンマイル当たり)20%削減(2020年度比) 不動産業 総量75%削減(2013年度比) 2050年目標 全社ネットゼロの達成 -スタートアップと協働し環境対応技術の研究・開発を促進

### 重点戦略⑤人的資本の強化

マテリアリティのカテゴリー	多様性のある人材を確保し人的資本として活用
目標	-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
リスク	-人的資本の多様化、育成に対応できず企業競争力が低下
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-職場・労働環境の整備(柔軟な働き方の推進、仕事と家庭の両立支援の拡充、次世代オフィスの導入、船内環境の充実) -性別・国籍・キャリアを問わず多様な人材の確保 -人材育成・リスキングの強化のため、経営戦略に対応する研修制度を充実 -人材のローテーション・最適配置で社員へ能力発揮の機会を提供 -メリハリのある人事制度の運用で成果評価・処遇へ反映

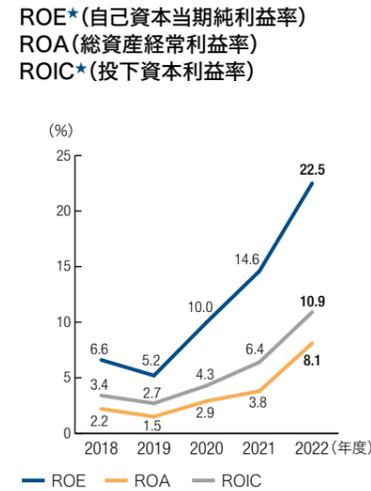
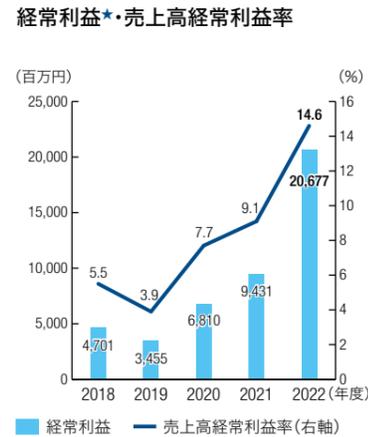
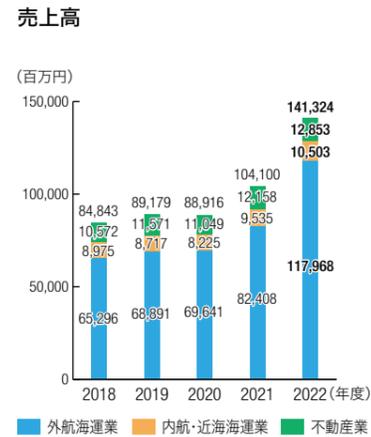
### 重点戦略⑥人権尊重への対応

マテリアリティのカテゴリー	人権尊重 サプライチェーンとの協働 ガバナンスを強化し経営の透明性を追求
目標	-構築した人権デューデリジェンスの枠組みのもと、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
リスク	-自社に加え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リスク -内部統制の機能不全で不祥事が発生し事業が立ち行かなくなるリスク
アウトカム(共通価値の創造)とのつながり	-人権デューデリジェンスの継続実施 -調達方針・サプライヤー行動規範を策定し、事業活動において重要なパートナーである取引先の協力を得て調達活動における人権尊重への対応を推進 -サステナビリティ評価機関の認定取得 -社内外における通報窓口の設置

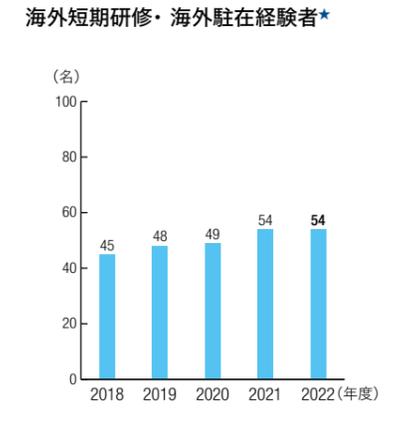
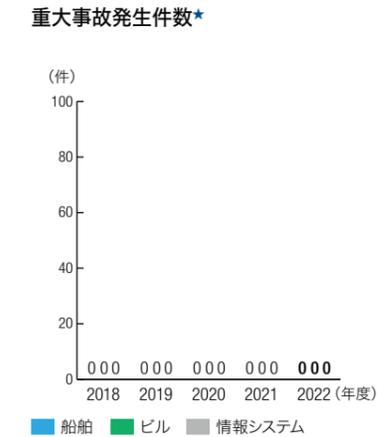
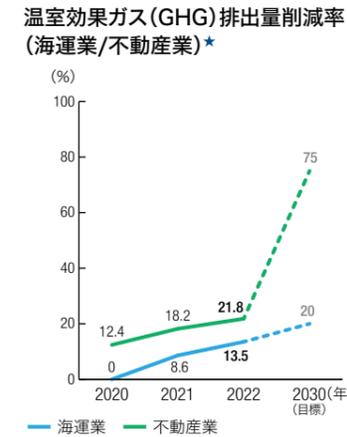
# 財務・非財務ハイライト

★: 新中期経営計画において重視するKPI

## 財務情報



## 非財務情報



売上高は、前年度比35.8%増の1,413億円となりました。海運業のうち外航海運業は前年度比42.9%増の1,180億円、内航・近航海運業は前年度比10.2%増の105億円となりました。不動産業は前年度比5.5%増の129億円となりました。

経常利益は「収益性」を表す指標として新中期経営計画の重視する指標に設定しています。2022年度はケミカルタンカーの運賃市況が堅調であったことから、前年度比119.2%増の207億円と前中期経営計画の目標を大きく上回りました。また、売上高経常利益率は14.6%となりました。

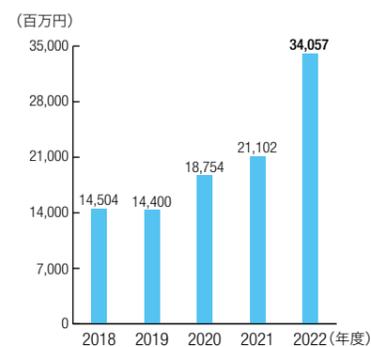
新中期経営計画において、資本効率性の向上と事業間のシナジーを意識し、経済的価値を高めるため、ROIC★を新たに設定しました。2022年度は10.9%となりました。また、「効率性」を表す指標であるROEは22.5%と目標値を大きく上回り、ROAは8.1%となりました。  
※ROIC = 利払前税引後利益 ÷ 投下資本

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2030年度までに75%削減(2013年度比)の目標を掲げています。2022年度は、海運業で13.5%、不動産業で21.8%の削減となりました。

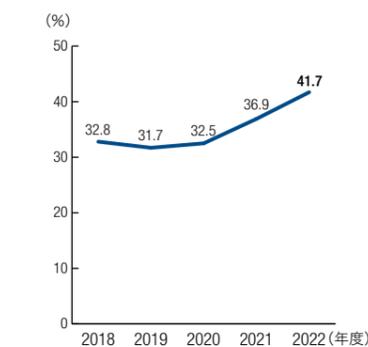
当社グループの定めによる船舶・ビル・情報システムに関する重大な事故について、発生件数を0件とする目標を掲げています。2022年度の重大事故は、船舶、ビル、情報システムいずれも0件でした。

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。2022年度は、累計54名となりました。

## EBITDA★



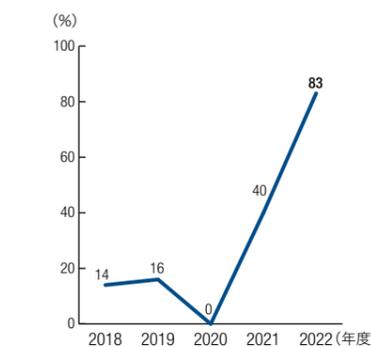
## 自己資本比率



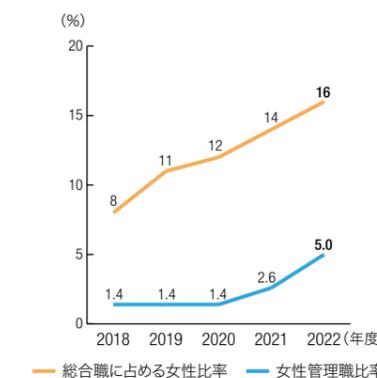
## 配当性向・D/Eレシオ★



## 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



EBITDA★は、前中期経営計画において償却費・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設定しました。2022年度は341億円と計画の195-205億円を上回りました。  
※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および持分法投資損益

2022年度の自己資本比率は41.7%となり、2021年度の36.9%を上回りました。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、保有する投資有価証券の株価が上昇したことによるその他有価証券評価差額金の増加、および円安による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、前中期経営計画から継続して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」を表す重要指標として設定し、最大を1.5倍としています。2022年度は1.04倍となりました。また、配当性向の基準を30%とし、配当の継続を基本方針としています。2022年度の配当性向は30.3%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。2022年度の取得率は83%でした。

総合職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。2022年度末の実績は、16%でした。また、2022年度の女性管理職比率は5.0%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(2023年6月選任)となります。

# 目指すビジョンと戦略

当社グループの長期目標である「IINO VISION for 2030」に掲げる「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」の実現に向けて、新中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」(計画期間:2023年4月~2026年3月、以下「本計画」という)を策定いたしました。

## 新中期経営計画概要

本計画は、外部環境の変化が加速し将来の見通しが難しい状況の中でも、すべてのステークホルダーの持続可能な未来に向け、必要な備えをした上で果敢に挑戦・冒険していくという想いで名付けました。また、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、前中期経営計画で

取組んだ共通価値の創造をより力強く推進します。本計画の戦略体系は、経済的価値と社会的価値の創造に向けたそれぞれ3つの重点戦略、それらの土台としての役割を担う4つの事業基盤戦略により構成されています。これらの戦略の推進により、財務・非財務に分けて掲げた数値目標の達成を目指します。

### ●新中期経営計画の全体像



### ●数値目標

財務数値目標 (2025年度)		非財務数値目標	
経常利益	130~140億円	重大事故発生件数	0件 当社グループ定による重大な事故 (船舶、ビルおよび情報システム)
ROIC ※利払前引後利益 ÷ 投下資本	4~5%	温室効果ガス (GHG) 削減率	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
ROE	9~10%	海外短期研修・海外駐在経験者	2025年度末累計 75名以上
D/E レシオ	最大1.5倍	人権研修受講率	2023~2025年度 100%

### ●重点戦略の概要

事業ポートフォリオ経営の推進 経済的価値の創造	成長事業への経営資源配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>競争力の向上やシナジー創出に繋がる戦略投資の実行</li> </ul>
	グローバル事業の拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業の既存ネットワークを生かした横断的な営業展開</li> <li>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</li> </ul>
	環境配慮への取組みと投資推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな貨物輸送への対応継続</li> <li>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</li> </ul>
マテリアリティの克服 社会的価値の創造	脱炭素社会の実現に向けた計画策定と実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>次世代燃料船や木造オフィスビルの研究と投資の推進</li> </ul>
	人的資本の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材への投資とその価値を引き出す戦略を推進し、会社と従業員が共に成長する好循環を確立</li> </ul>
	人権尊重への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>サプライチェーンを含めた人権対応体制を確立</li> </ul>

### 「経済的価値の創造」「社会的価値の創造」の概要

重点戦略では、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きます。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の上、他律的な技術革新を織り込みながらもそれに過度に依存することなく、実行可能な温室効果ガス(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きます。

### 【策定に関わった社員のコメント】

今回の中期経営計画は、これまでの計画に比べて発表資料の内容を大幅に増やしました。これは、グループ内各組織の役員や経営者の間で広く議論を重ねた飯野海運グループの将来のありたい姿、次の3年間で具体的にやるべきことの集大成を、従業員を含むステークホルダーにより深く理解していただきたいという想いによるものです。従いまして、できるだけ読み手に伝わりやすい資料になるよう、構成やデザインにも力を入れています。また、本計画の策定に当たっては、顧客ニーズの動向や金融機関をはじめとする取引先からの情報に加え、社会の要請や投資家の期待も考慮し、会社とすべてのステークホルダーの想いをバランス良くつなげていくことを意識しました。多岐にわたる内容となりましたが、大谷社長が計画名とテーマを命名し魂を込めたことで全体の軸が定まり、1つの計画としてまとまりました。当社グループの3年間のAdventureにどうぞご期待ください。



経営企画部  
経営企画課長  
米山 航史

# 特集1 スタートアップと連携し、海運業界の課題に対応するDXを推進



事業戦略部  
海外戦略課長

渡邊 桂太郎

海外新規案件担当および海運営業経験者の立場で、プロジェクト管理を担当。またPlug and Play社とのコラボレーションも担当する。

技術部  
技術課長

江口 一穂

船舶の機関長であり、プロジェクトでは主に技術面での開発連携を担当する。

サステナビリティ推進部  
環境対策推進課

川田 泰羽

2022年入社後間もなくプロジェクトに参画。対象船のデータ管理および社内海運営業部門のニーズのリサーチに携わる。

特別ゲスト

米国三井物産株式会社  
米国シリコンバレー支店  
Mobility Business Dept. II,  
Manager

昆 大暉氏

三井物産はBearing社へ出資しており、同社の担当として、AI技術の応用展開を推進する。

2023年1月、IMO(国際海事機関)によるCII格付け制度\*が施行され、海運各社は船舶の運航において、CO<sub>2</sub>の削減を強く推進することが求められます。

これに先立ち、当社は米国シリコンバレーのAI分析スタートアップ Bearing社と連携し、同社の高精度なAI技術を活かしたCII最適化ツールの開発に協力し、運用を開始しました。このツールは2023年7月に第三者機関であるClass NKのInnovation Endorsement認証を取得しました。

プロジェクトに関わった当社スタッフに加え、当社とBearing社との窓口となった米国三井物産株式会社(以下、三井物産)の昆大暉氏に参加いただき、開発から導入、運用までの経緯やシステムの特長などについて語り合いました。

## シリコンバレーのAI技術との出会いから

**渡邊** 海運業界では現在、脱炭素化が強く求められるようになってきました。IMOによって包括的な取組みが進められていますが、その1つに2023年1月にスタートしたCIIの格付け制度があります。

**江口** 海運各社の船舶の燃費実績を評価・格付けして、改善を促す制度です。当社では、同制度への対応を図るべく、数年前より準備を進めていました。しかし、船舶の燃費は実績ベースで確認できても予測が難しく、また船舶ごとにデータの取り方もばらつきがあり、包括的に取り扱うには、技術的な課題があったのです。

\*CII(Carbon Intensity Indicator)格付け制度:毎年の燃費実績をAからEまでの5段階で評価・格付けし、一定の評価を下回った船に改善計画の提出と主管庁による認証を義務付けることで、継続的な省エネ運航を促進させること目的とした規制。IMOは主管庁や港湾当局に対し、高い格付けを獲得した船舶にインセンティブを与えるよう促している。

**渡邊** 対応を模索していたなかで、三井物産が出資する、シリコンバレーのスタートアップ、Bearing社のAI技術と出会いました。今まで当社は、スタートアップとは縁遠かったのですが、三井物産側の担当である昆さんに多大なご助力をいただきました。

**昆** 三井物産では近年、DXに力を入れており、特にAI関連の事業開拓を推進しています。その一環として、シリコンバレーのAI FUNDというファンドに出資し、合併会社のBearing社を設立し、AIを軸に据え、市場ポテンシャルのある船舶関連分野をターゲットに事業展開を図ろうとしていました。そこで、我々と多くの案件で協業する関係を築いていた飯野海運にお声がけした次第です。

当初は船舶の航路選定、性能評価・分析のためにAIを活用する方向で話を進めていましたね。

**渡邊** 当初はヒューストン事務所代表の東ヶ崎から案件紹介を受け海外新規案件担当の私が本社側窓口となり、ともに検討に入りました。性能評価だけに使うには、技術的に非常に高度な反面、ややオーバースペックだと感じられました。そこで、活用方法を広げられないか、技術部門の江口や、シンガポール事業所で運航管理を担当している船長の増村を交えて、評価を行いました。

**江口** その結果、早期対応を迫られていたCII格付け制度に応用できれば、非常に有効だという感触を得ました。船舶の運航を精緻に解析できる特長を活かし、当社が求めていた多様な条件での燃費予想も可能になると考えたわけです。

**昆** AIのテクノロジーは、人間が計算しきれない複雑な事象に対応することができます。船舶の性能評価や、航路、天候ほかシミュレーションすべき複雑な要素の多い海運業にもマッチすると考えています。

**渡邊** Bearing社にはCII格付け制度へのAI技術の活用に取り組んでいただいたのですが、相互作用で次々と良いアイデアが生まれ、プロジェクトが大きく展開してきました。

## アジャイル型開発で柔軟なユーザーインターフェースを実現

**渡邊** 実際のシステム開発手法としては、従来のウォーターフォール型(綿密な設計図に基づいてしっかり作り込む手法)ではなく、先進的なアジャイル型(大まかなアウトラインをベースに、目的や要求水準などの変化に柔軟に対応する手法)が採用され、まさに工房で粘土をこねて自在に形を整えて像を形



成するようなイメージで、勢いに乗った開発が進んだことが印象的でした。

**江口** 技術的に見ますと、高度なAI解析技術によって、船ごとに記述形式にばらつきがあった運航データを、ユーザー側で加工せずに、システムは受け入れることができ、間口の広さが優れていると思います。

また、技術部門だけでなく、営業や管理のほか、多様な部門のスタッフがいても、すぐに理解できるユーザーインターフェースの柔らかさ、わかりやすさが特徴的です。

**渡邊** 私のような営業畑の人間は、技術的な解説や数字の羅列だけでは、ツールを理解して使いこなすのは難しいため、誰でも、感覚的に理解できるように、思い切ったビジュアル化を図っていただきました。

**川田** 私は、入社後半年もたたない時期から開発ミーティングに出るようになりました。最初は、理解できるか不安でしたが、アウトプットの画面も見やすさ、わかりやすさが追求され、専門知識がなくても理解しやすかったです。

**昆** 使い勝手のよいシステムができたのは、飯野海運の皆様が、率直に要望を出していただいたことによると思います。両社のスタッフ同士で、活発に意見交換し合いながら、非常にスムーズにプロジェクトが進んでいきました。

**渡邊** そうですね。受注者、発注者の枠組みを超えて、本当に1つのプロジェクトチームとして開発を進められたと実感しています。CII格付け制度に対応した、業界標準になり得るシステムの開発に携わることができ、有形無形の先行者メリットを得られたのではないのでしょうか。

## 条件の違いによる多様な予測を瞬時に実施

**渡邊** 2023年1月からシステムの本格運用に入りました。この間の運用を通じて、「予測」に関して有用な情報が得られることから、船舶の運航状況の管理に大いに役立っています。

**江口** そもそも船舶の運航予測は非常に難しいものです。CIIの格付けに関して言えば、既存のやり方では、過去データを振り返って、この年はAランク、この年はCランクと割り出すことができます。しかし、まだ運航していない状況でのシミュレーションを出すことは非常に困難でした。CII最適化ツールの場合、技術部門で取り扱うデータだけではなく、さまざまなデータを融合して予測値をアウトプットします。

**渡邊** いろいろなシミュレーションが可能で、営業が行う、船舶の速度管理もできます。例えばある船舶が、速度を1ノット落とした場合に、CO<sub>2</sub>がどれだけ削減されるか、手元の簡単な操作で画面上に表示され、またどのくらいの速度までなら許容できるかも、速度のスライダーをずらすだけで、許容範囲が青、危険領域が赤で画面のグラフに示され、見た目ですぐ把握できる仕組みになっており、営業部がData Drivenな意思決定をするのを大きく支援することが可能です。

**江口** 運航速度を1ノット下げた場合のシミュレーションを、技術部門で従来の方法で計算すると、数時間ほどの作業になるのですが、CII最適化ツールなら1秒で表示される。操作についてもスマートフォンのような使い勝手の良さがありますね。

**川田** 営業に限らず、どの部門もこうした情報を共有することも強みです。私はサステナビリティ推進部でCO<sub>2</sub>排出量を管理する役割を担うわけですが、各船舶がどれくらいCO<sub>2</sub>を排出しているか、瞬時にわかる。このレスポンスの良さも大きな特長で、非常に使いやすいです。

**渡邊** 年間を通した運用実績は、今年度中に出ますから、その結果を見ながら今後もシステムのブラッシュアップを実施して



いければと思います。

**江口** また船舶に省エネデバイスを後付けした場合の燃費の向上度合いを測る、別のシミュレーションや検証にも活用していく考えです。

**昆** 飯野海運のスタッフの方々は、意思疎通、情報共有ができていて、こうしたプロジェクトになると機動的に対処し、進行具合も速く、成果も上がりやすいですね。今後も多くの部門でCII最適化ツールを使いこなしてほしいです。三井物産、Bearing社としても現業への負担軽減策を強化するとともに、システムをブラッシュアップして、機能拡張を図ってまいります。

## スタートアップとの協業を前進させる組織体制

**渡邊** 飯野海運は幅広い業態の海運業を手がける一方、不動産部門もあります。しかしながら組織的には大規模ではなく、小回りの利く体制を敷いています。

**江口** これは、スタートアップとの協業をはじめ、プロジェクトベースで事業に取り組むにあたり非常に有効な仕組みになっていると思います。例えば私のいるフロアには技術の人間だけではなく、営業や管理のスタッフもいます。

**渡邊** 組織として横のつながりがある一方、縦方向は短く、意思決定までの時間もかからない。実はこうした小規模な組織体制の方が、スタートアップとの協業は進めやすいですね。スタートアップ自体、小さい組織で成り立っていますし、事業展開にはスピードが求められるケースも多いですから。

**江口** 私のデスクの周囲にも、多岐にわたるスペシャリストがそろっています。また、こういう環境にいますと、技術のスペシャリストでありながらも、多様な情報を吸収し、いずれはオール

ラウンダーになりたいという希望も生まれます。

**渡邊** AI導入等のイノベーションによる仕事の効率化が進めば、そこで生まれた余力をより創造的な仕事に振り分けることができます。

**川田** サステナビリティ推進部では、これまでCO<sub>2</sub>排出量などの計算は、一から計算するため膨大な時間がかかりました。CII最適化ツールを使えば瞬時にデータ化されるので、計算の必要がなく、多大な時間と労力の節約につながりました。環境対応に加えて、人権対応やCSR活動など幅広い業務に携われるようになりました。

## 更なる可能性を追求して

**渡邊** Bearing社との協業は、お互いにある部分をうまくマッチングさせてプロジェクト化した成功例です。良質なシステムを掌中に収めることができたばかりではなく、スタートアップとの信頼関係という、当社にとって非常に大きな収穫がありました。

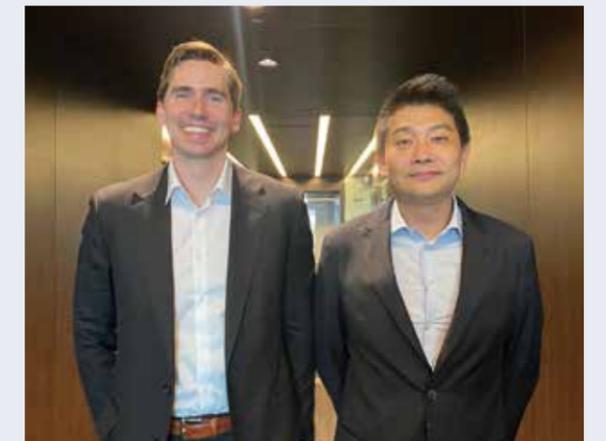
スタートアップの業界でも、こうした成功事例は注目度が高く、当社は、業界内でも信用度、信頼度の向上という大きなアドバンテージを得たと考えています。成功事例を積み重ねることにより、有力なスタートアップも当社をコラボレーションの相手先候補として見てくれるようになります。実際にほかからも引き合いが来るようになりました。

**江口** スタートアップにとっては、事業の成否は自社の生死に直結しますから、こちらとしてもいいかげんな対応はできません。今後は、その点もしっかり考えて、意思決定のスピードを上げ、属人的な対応を改善することなどが必要です。

**川田** 当社では中期経営計画の事業基盤戦略の一環として、新たにDX推進部を創設し、スタートアップとの協業も含めたイノベーションに対する組織体制も強化しました。

**渡邊** スタートアップとの協業の更なる拡大へ向けて、2022年5月、当社は世界最大のアクセラレーター（スタートアップと事業会社を結び付けて各々の事業成長を促進するプラットフォーム）である、Plug and Play社のパートナーに加わりました。同社は海事分野に特化したアクセラレーションプログラムを提供しており、世界の2,000社超におよぶ海事スタートアップとのコネクションを有し、アクセラレータープログラムを介して、事業会社とのマッチングを行っています。

当社も同社のプラットフォームを活用して発掘したスタートアップと、船員関連のコスト削減につながるソリューションなど複数の新しいプロジェクトを進めています。



Bearing社 CEO Dylan Keil氏(左)とCTO David Zhan Liu氏(右)

## 【担当執行役員のコメント】

現代は変化のスピードが速く予測困難な不確実性の高い時代です。このような状況下、海運業界においても、環境規制に的確かつ迅速な対応が求められています。

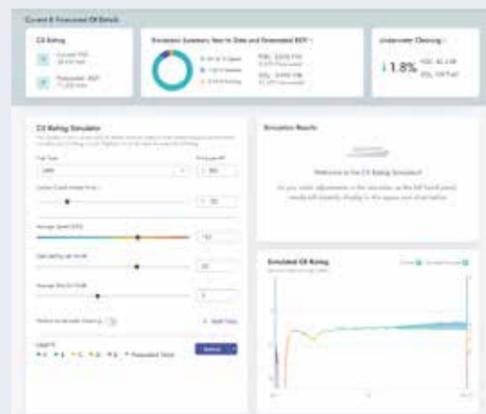
当社は、2023年1月から開始したCII規制に対応するため、米国のスタートアップBearing社と協業しCII最適化ツールの導入を行いました。

これまで当社にとって、スタートアップとの連携は当社の企業文化や船社特有の時間軸の違いによりハードルが高い印象がありました。しかし、今回の協業によって、環境対応やDXの取組みの重要性の気づきの機会となり、また、一人ひとりの仕事の進め方や当社のイノベーションに対する意識の変化につながったと実感しています。例えば、少人数で開発を進めるアジャイル型の仕事の進め方と、課題ごとに組織を超えて組成されるタスクフォースやワーキンググループ、分科会との組み合わせは、当社のような社員数の少ない会社において、的確かつ迅速な問題解決を促進する仕組みとして有効に機能すると考えています。

当社では、中期経営計画の事業基盤戦略として「DXの推進加速」を掲げていますが、その推進に向けてスタートアップとの協業は有力な手法の1つであると認識し、Bearing社との協業以降も、新たな取組みを加速させています。今回のBearing社との協業で得た学びを活かし、当社を取り巻く環境の変化に着実に対応するとともに、革新的な取組みを進めていきたいと考えています。



執行役員  
サステナビリティ推進部担当  
および同部長委員、  
事業戦略部担当  
および同部長委員、  
DX推進部担当  
および同部長委員  
保木 裕二



Bearing AIの操作画面

# 経営企画および財務担当役員からのメッセージ



鮎子田 修

取締役 執行役員  
経営企画部担当、経理部担当および  
経理部長委嘱、DX推進部管掌

堅固な財務基盤を活かして  
新中期経営計画を強力に  
バックアップ

## 2022年度の概況

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の流行が一服した一方で、ロシア・ウクライナ情勢等に起因する高インフレや金融引き締めを背景に、世界経済は緩やかに減速しました。2023年3月には複数の米国銀行の経営破綻が発生し、欧州の大手金融機関の経営不安も表面化して、景気の先行き不透明感が強まりました。

世界経済の減速等により一部船種で市況軟化の局面があったものの、当社グループ主力のケミカルタンカーや大型ガス船では、ウクライナ情勢に起因する海上物流の変化等を背景に極めて高い水準で推移し、当社グループの海運業の業績は前年度と比べて大きく向上しました。不動産業では、光熱費等の管理費や営繕費の増加により前年度から減益となったものの、当社保有ビルのオフィスフロアが継続して順調に稼働したことにより安定した収益を確保しました。以上に加え、為替が前年度と比較して円安(対US\$)で推移したことにより、売上高および各段階利益は過去最高を達成しました。

資金調達面では、欧米の金融不安などリスク要因はありましたが、当社においては資金調達に支障はなく、適切な手元流動性の確保や、大手金融機関とのコミットメントライン契約など、不測の事態にも対処できる堅固な財務体制を築いています。

## 中期経営計画の総括

2022年度は、3カ年の中期経営計画の最終年度でした。コロナ禍やウクライナ情勢による物流の混乱などがあったな

かで、効率的な配船に努めたことなどにより、収益の最大化を果たすことができました。海外拠点の増強などグローバル活動の強化も奏功したと考えています。2022年度の営業キャッシュ・フローは約352億円のプラスとなり、3カ年の累計では約703億円のプラスとなって、計画の550億円を大きく上回りました。営業キャッシュ・フローのプラス分は、成長・安定・環境の3分野にそれぞれ150億円投資する計画でしたが、計画を大幅に上回る投資を実施することができました。

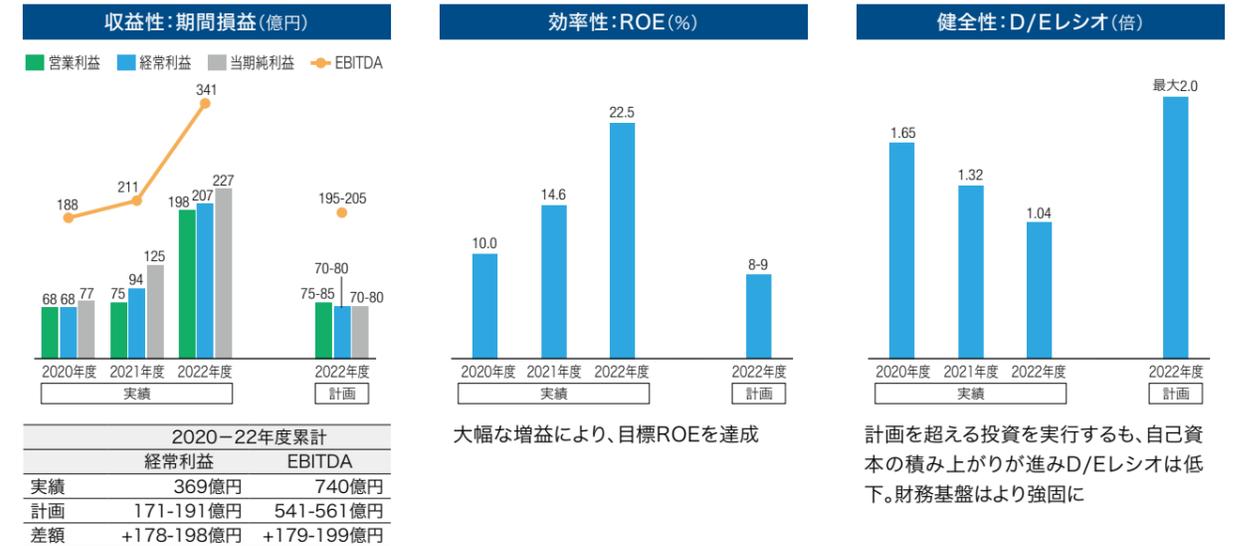
収益性、効率性の指標である経常利益、EBITDAおよびROEの数値目標は、いずれも計画を大きく上回りました。健全性を示す指標のD/Eレシオは最大2.0倍としていましたが、大幅な増益によって自己資本も積み上がり、2022年度は1.04倍に低下しています。純資産は1,000億円台となり、より堅固な財務基盤を築くことができました。(表1)

中期経営計画では、ESG経営の推進による企業価値の向上の一環として、「環境負荷の低減」を重視した投資活動や資金調達活動を強化してきました。

海運業の投資においては、環境性能を高めた新造VLCC2隻に加えて、CO<sub>2</sub>低減に寄与するLPG二元燃料主機関搭載VLGC2隻が竣工しました。米国シリコンバレーのスタートアップ、Bearing社のAI技術を活用して船舶の燃費向上を図り、IMO(国際海事機関)のCII格付け制度に対応するCO<sub>2</sub>排出量管理システムも導入し、2023年1月から本格的に運用がスタートしています。このほか、船舶の燃費を向上させる設備の導入も積極的に行いました。加えて、次世代燃料の候補の一つであるアンモニアを燃料として使用可能な大型ガス船の建造も進めています(2023年度竣工予定)。

不動産業では、環境性能に優れた日比谷フォートタワーが

●(表1)収益性・効率性・健全性の各指標の実績および計画目標



2021年6月に竣工したほか、飯野ビルディングをはじめとする既存ビルに対して、太陽光発電設備やLED照明機器、環境性能の高い空調熱源装置などを導入し、CO<sub>2</sub>削減を着実に推進しました。2022年度には、米国ポートランドにおいて同国の環境認証(LEED)を取得予定の再開発プロジェクトや、同じく米国ダラス近郊における木造オフィスビルの開発プロジェクトなどに投資しています。

資金調達では、日比谷フォートタワーの建設案件や、飯野ビルディングのリファイナンス案件でグリーンボンドやグリーンローンを活用しています。財務面における環境配慮活動の一つとして、みずほ銀行をアレンジャーとして国内金融機関と環境評価融資商品「Mizuho Eco Finance」のコミットメントラインを締結し、さらにみずほ銀行とは外貨建てのコミットメントライン契約を締結しました。

## 次期見通しと次代の事業を支える財務基盤

2023年度の世界経済は、ウクライナ情勢に加え、前期末に表面化した欧米における銀行破綻や金融機関の経営不安もあり、先行きは依然不透明です。インフレの進行やエネルギー価格の高騰といった懸念材料もある中、当社グループの業績は、過去最高となった前期と比べて減収減益を予想していますが、海運市況は前年の水準には達さないものの堅調に推移すると見込んでおり、不動産業においても安定的な収益の確保を見込んでいます。

財務面では、新中期経営計画に沿って事業を確実にサポートできるよう、機動的に対処し実践していく考えです。当社の資金調達は、取引金融機関からの借入が中心ですが、当社の

安定した財務基盤を評価いただき、長期にわたって良好で安定した取引を継続しています。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で180億円、ドル建てコミットメントラインでUS\$6,000万を設定し、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BBB+(見通し:ポジティブ)、格付投資情報センターの発行体格付はBBB(方向性:ポジティブ)と、格付は据置の継続でしたが、見通し/方向性が前期より向上しています。

これまで築いてきた確かな財務基盤を活かし、事業ポートフォリオ戦略に基づいた事業投資を着実に実行するため、今後も柔軟かつ機動的な資金調達を実施していきます。

## 新中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」へ向けて

2023年4月から、新たな3カ年の中期経営計画がスタートしました。同計画の重点戦略には「事業ポートフォリオ経営の推進」、「マテリアリティの克服」を掲げています。

「事業ポートフォリオ経営の推進」は、当社の特徴的なビジネスモデルである「IINO MODEL」を深化させ、最適なポートフォリオ構成による持続的な成長を目指しています。各事業を「成長・新規事業」「主力事業」「安定・成熟事業」の3つに分類し、「成長・新規事業」は外航ガス船および戦略投資、「主力事業」はケミカルタンカーおよびドライバルク船、「安定・成熟事業」は油槽船、内航・近海ガス船および不動産と位置づけました。「成長・新規事業」に500億円(外航ガス船400億円・戦略投資100億円)、「主力事業」に200億円、「安定・成熟事

●(表2) 経営資源の配分

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生かした差別化営業 ・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替 ・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)

業」に300億円と、3カ年で合計1,000億円の投資を計画しています。このうち「主力事業」への投資も実質的には成長投資と捉えており、「成長・新規事業」への投資とあわせて7割を成長分野に投じる意欲的な計画です。(表2)

従来は営業キャッシュ・フローの範囲内での投資を行ってききましたが、今回は財務キャッシュ・フローとの組み合わせとし、D/Eレシオ1.5倍の範囲内で財務レバレッジを高めていく方針としています。(表3)

●(表3) 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	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

財務数値の目標として、従来の収益性、資本効率性、健全性の各指標に加え、資本効率性を評価する新しい指標としてROICを追加しました。株主資本だけではなく、主に金融機関から調達した有利子負債を含めた資本コストに対してどれだけ効率よく収益化できているか、可視化した上で、ROICを高めていく経営を推進していきます。(表4)

3カ年の合計投資額1,000億円のうち、600億円を環境関連分野へ投資する計画です。海運業では、外航ガス船を中心に二元燃料主機関搭載船への投資を行っていく考えです。ガス船は、輸送貨物を燃料とする技術がすでに確立しているLNG船やLPG船に加え、より温室効果ガス(GHG)の削減効果の高いアンモニアを燃料とする船舶の開発も見込まれており、今後の需要の拡大が期待されています。これまでの同事業の経験を活かし、環境対応への投資を推進する考えです。一方で、ケミカルタンカーやドライバルク船を中心とする中小型船では、現状では次世代燃料が定まっていないことから、足元の投資は難しい状況にあります。まずは、ガス船をはじめとする大型船への投資を行い、運用と管理のノウハウを蓄積しながら、段階的に中小型船に展開していく戦略を進めてまいります。不動産業では、新規の木造オフィスビル案件へ参画し、現在検討を進めている築古ビルのリノベーション案件など、環境に配慮した事業を推進します。環境関連投資は、当社の目指す社会的価値の創造にも直結しており、将来的には共通価値の創造をもたらすと考えています。市場や顧客の理解を得る営業活動を進め、長期的な視野で取組んでいきます。

●(表4) 重視する財務指標と数値目標

	2022年度実績	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
経常利益 (億円)	207	111	115~125	130~140	200
EBITDA <sup>※1</sup> (億円)	341	255	270~280	280~290	440
ROE (%)	22.5	9	9~10	9~10	10%以上
ROIC <sup>※2</sup> (%)	10.9	4.5	4~5	4~5	5%以上
D/Eレシオ (倍)	1.04	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

「成長・新規事業」における戦略投資については、当社事業とシナジーのある新規事業や競争力強化に資する分野を中心に100億円の投資を計画しています。特に、スタートアップへの投資を通じた協業やDXの推進が重要な鍵になると見ており、2023年6月には海事ベンチャーキャピタルが運用管理するファンドへの出資を決定するなど取組みを進めています。今後も、事業戦略部や新たに設立したDX推進部が中心となって、新規事業の確立や競争力強化へ向けた活動を広げていく考えです。

### 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、長期的な観点から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継続することを基本方針としています。

2022年度の1株当たり配当金は、中間配当金を27円、期末配当金を38円とし、年間で65円の配当を実施しました。

### 長期的な財務の方向性

新中期経営計画では、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掲げ、経済的価値と社会的価値の両側面から共通価値を創造することによって、2030年に向けた長期目標である「IINO VISION for 2030」の実現を目指しています。新中期経営計画の着実な実践を財務面からサポートするため、今後も金融機関からの借入を軸としながら、社債の発行を含めた資金調達の多様化も常に検討した上で、流動性を確保し、想定外の事業リスクにも対応できる安定した財務基盤の維持を図ります。



# 事業ポートフォリオの在り方

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。

## 外部環境の変化

### 海運業

#### 世界的なインフレや、脱炭素化の加速への対応

2022年度は、ウクライナ情勢により海上物流に急激な変化が起こりケミカルタンカーの海運市況が上昇しました。今後は地政学リスクの増大や新たな冷戦に加え、世界的なインフレによる世界経済の後退懸念や船価の高騰、さらに脱炭素化の加速など、事業環境の不透明感は増えています。

### リスク管理方法

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・リターン最適化を図っています。特にドライバルク船とその他液体貨物積載船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。市況の変動が相対的に小さい不動産業では、安定的な円収益の確保により、海運業の為替変動リスクも軽減しています。

## 事業ポートフォリオ基本方針

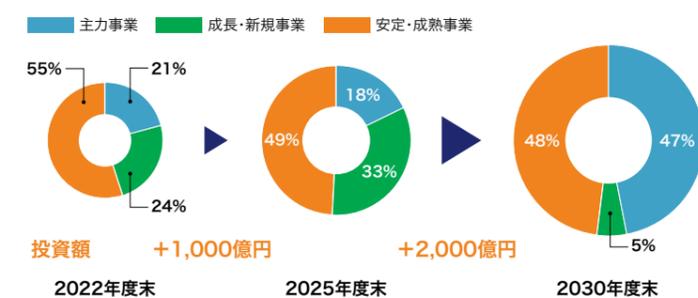
強固な財務基盤のもと、持続的な成長を実現できる最適なポートフォリオ構成を目指し、IINO MODELを深化させます。

海運業を船種別の事業に細分化し、不動産業も含めて各事業を成長性と資本収益性の2軸で分析・評価し、4象限（「成長・新規事業」、「主力事業」、「安定・成熟事業」、「低収益・低成長事業」）上での位置づけを明確化しました。各事業間でのシナジーの創出を意識しながら、新たに重視する経営指標として加えたROIC向上のための事業戦略を推進していきます。

## 2030年度までの事業ポートフォリオ戦略

事業ポートフォリオ戦略は、中期経営計画期間中の2023-2025年度の3か年に加えて、その先にある2026-2030年度を見据えて策定しました。中期経営計画期間は、2026年度以

### ●事業ポートフォリオ構成(資産構成比率)



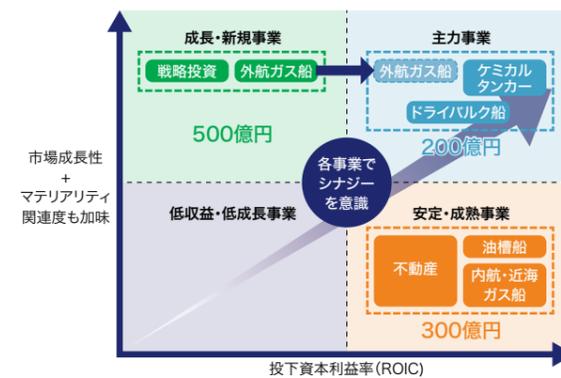
### 不動産業

#### 働き方の多様化や都心オフィスビルの新規供給

新型コロナウイルスの拡大を契機にリモートワーク等の新たな働き方が浸透し、オフィス需要は変化しています。東京都心エリアにおいては、テレワーク促進による余剰スペースの返上の動きの継続、それに加え新築オフィスビルの供給が多く、竣工直後の物件の空室率は上昇傾向にあります。

### ●2008年～2023年の各船種の市況の相関係数

	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	0.22	1.00	—	—
LPG船	0.51	-0.10	1.00	—
ケミカルタンカー	0.64	0.05	0.63	1.00



降に向けた仕込みのための期間と位置づけ、成長・新規事業をはじめとする成長分野へ経営資源を重点配分し、26年度以降の収益基盤を育成していく戦略を推進します。

### 2023-2025年度:

- ・経営資源を成長・新規事業に重点配分し、収益基盤の育成と拡大を図る
- ・主力事業、安定・成熟事業は営業力とサービス品質を磨き上げROICを向上

### 2026-2030年度:

- ・主力事業で自主運航船の次世代燃料船への代替投資を実行。競争優位性を盤石化
- ・外航ガス船はROIC改善により主力事業に移動。ケミカルタンカーに並ぶ柱に成長

## 事業別戦略

中期経営計画の重点戦略である「成長事業への経営資源配分」、「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」を踏まえた事業戦略を、各事業においてシナジーの創出を意識しながら推進することで、当社グループの目指す最適な事業ポートフォリオ構成と経済的価値の創造を実現していきます。

	重点戦略	事業戦略	主なターゲットエリアと営業拠点(国旗アイコン)
成長・新規事業	外航ガス船	<b>成長事業への経営資源配分</b> グローバル事業の拡張 環境配慮への取組みと投資推進 大型LPG船・LNG船・エタン船 ・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 ・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 ・次世代燃料の候補の一つであるアンモニアの輸送契約を獲得 中小型ガス船 ・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 ・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	日本・中東・欧州 日本、中国、ロシア、米国、英国、アラブ首長国連邦 アジア 日本、中国
	戦略投資	<b>成長事業への経営資源配分</b> グローバル事業の拡張 環境配慮への取組みと投資推進 ・DXや人的資本への投資を加速させ、本業の競争優位性を向上 ・事業間シナジーが見込める未参入の船種や不動産物件の他、再生可能エネルギー(再エネ)関連事業やスタートアップへの投資等の取組み推進	全世界 日本、中国、ロシア、米国、英国、アラブ首長国連邦
主力事業	ケミカルタンカー	<b>グローバル事業の拡張</b> 環境配慮への取組みと投資推進 自主運航船: ・ステンレス船隊による差別化営業を強化 ・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 定期用船: ・商流の変化に柔軟かつ機敏に対応できる組織・人員体制の整備 ・将来性ある貨物に重点対し安定収益を確保	中東・アジア・欧州 (物流変化に対応した航路選定) 日本、中国、ロシア、米国、英国、アラブ首長国連邦
	ドライバルク船	<b>グローバル事業の拡張</b> 環境配慮への取組みと投資推進 ・CO2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 ・基幹船隊の確保と輸送契約のバランス管理を継続推進 ・事業間シナジーを意識し独自性と差別化を磨き上げる	太平洋域・中東 (+大西洋域) 日本、中国、ロシア、米国、英国、アラブ首長国連邦
安定・成熟事業	油槽船	<b>環境配慮への取組みと投資推進</b> ・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、CO2削減と安定収益基盤の強化を図る	日本 日本
	内航・近海ガス船	<b>環境配慮への取組みと投資推進</b> ・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	日本・近海 日本
	不動産	<b>グローバル事業の拡張</b> 環境配慮への取組みと投資推進 国内都心オフィスビル: ・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 海外不動産: ・戦略的な取組み意義を明確化し一定の資産枠内で行う	日本・英国・米国 日本、英国、米国

# 部門別事業戦略

外航海運業



## 油槽船部



顧客の要請に応えた安全・高品質なサービスにより、  
中長期契約を継続して安定した事業基盤を形成

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船部担当

主な貨物▶ 原油

### 当事業の特色と強み

当部門では、原油の海上輸送の主力であるVLCC(30万トン級の大型原油タンカー)を軸にエネルギー資源を海外に大きく依存している我が国への原油安定輸送を担っています。当部門は、約90年前にわが国初となる本格的な外航大型原油タンカー「富士山丸」を建造した歴史を持っています。2023年9月末現在、当社のVLCC船隊は4隻体制であり、将来の環境負荷低減に向けて総合エネルギー会社になりつつある本邦石油会社を顧客としています。

当事業の強みの1つは、顧客との長期的なパートナーシップを礎に、契約が主に中長期の定期用船契約であることです。これは、短期的に変動の激しい原油タンカー市況の影響を大きく軽減し、当部門が安定した収益を得られる事業構造となっています。

また、グループ内で完結する安全運航・船舶管理体制の実践により、ケミカルタンカーやガス船、ドライバルク船などの原油タンカー以外の船種の管理から得られる知見をヨコ展開することで、きめ細かな対応ができることも大きな強みであり、



SOxスクラパー搭載VLCC「富士山丸(五代目)」

顧客の将来の環境負荷低減ニーズに対応できるような提案を行っていききたいと思います。

### 2022年度の概況

2022年度の大型原油タンカー市況は、中国の原油輸入量減少の影響により低迷していましたが、ロシア産原油の代替として、中東、米国および西アフリカからの欧州向け輸送需要が増加したことに加え、OPECプラスの協調減産縮小の影響もあり、夏場より回復しました。秋口から年初にかけて、一時軟化する局面もありましたが、大西洋の荷動きが引き続き活発であり、さらに中国経済の回復に伴い原油需要が増加したことから、市況は再上昇し当期末を迎えました。こうした環境のもと、当部門は支配船腹を長期契約に継続投入し、当社業績の下支えに貢献しました。

### 中期経営計画最終年度の取組み

当社の顧客は、脱炭素へ向けて今後は石油の取扱いを減らし、総合エネルギー企業として多様な脱炭素型のエネルギーの取扱いを増やしていくと見込まれています。当社はこうした動向にきめ細かく対応していく考えです。中期経営計画は、このトレンドを取り込んでいましたが、最終年度の2022年度には、高品質なサービスを強化するとともに、環境負荷低減志向を強める顧客のニーズに応えて、多様な環境技術の知見を深めるべく、情報ネットワークの強化に努めました。

中期経営計画の目標の1つである「安定収益基盤の更なる盤石化」については、2020年度までに3隻のSOxスクラパーを搭載したVLCCが竣工し、4隻体制となって以降、引き続き中長期契約の拡大を図りました。もう一つの目標である「サステナビリティへの取組み」では、米国Bearing社のAI技術を活用して船舶の燃費状況を高精度で把握し、運航管理に活かすシステムを導入し、2023年1月からスタートした、IMO(国際

### 【SWOT分析】

<p><b>強み(Strength)</b></p> <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の長年のパートナーシップ</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>	S	<p><b>弱み(Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●船員不足による輸送船舶の減少</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>	W
<p><b>機会(Opportunity)</b></p> <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>	O	<p><b>脅威(Threat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●座礁事故などの油濁リスク</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>	T



ミネラルウォーター製造装置設置船では当社グループロゴ入りステンレスボトルを支給

海事機関)によるCII格付け制度にいち早く対応しました。またVLCC3隻に海水からミネラルウォーターを製造する装置を設置し、プラスチックごみの削減(当社試算:3隻でペットボトル約1,300本削減/年)や積み込み作業軽減による労働環境改善を図る取組みも継続しました。

### 次期見通しと新中期経営計画の展望

2023年度には、船体の品質維持・向上を目的とした法律で定められた入渠工事が予定されており、稼働日数の減少による収入減少が見込まれています。また為替で円安によるドルコストの増大も想定されています。こうした環境のなかでも、当部門は、基本的に支配船腹は長期契約を前提として顧客に対して継続投入しており、当社業績の下支えに引き続き貢献できると考えています。しかしながら、一方で人件費や修繕コストに加え、インフレによる各種コスト増など予測を超えた問題が生じる可能性もあります。このような見通しの難しい不透明な状況ですが、経営資源の適切な配分によって質の高いサービスを追求し、原油や石油製品の需要減少の局面にあって

も、常に顧客から選ばれ、安定して事業を継続していけるように努めてまいります。

新中期経営計画では、重点戦略「事業ポートフォリオ経営の推進」において、当事業は安定・成熟事業に位置づけられています。既存の契約を着実に履行しながら、これまで培った顧客との信頼関係をベースに、引き続き環境負荷低減への取組みを加速させていきます。また、事業別の重点戦略としては「環境配慮への取組みと投資推進」を掲げており、その一環として、燃料から発生するCO<sub>2</sub>を直接回収する技術など、新技術の研究を進めていきます。

#### 【新中期経営計画への基本戦略】

##### <重点戦略>

- 環境配慮への取組みと投資推進

##### <事業戦略>

- ・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

# 部門別事業戦略

外航海運業

## ガス船部



安定収益を継続しつつ、成長事業として  
グローバルに環境に配慮したビジネスの拡大を図る

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船部担当

主な貨物▶ LPG(液化石油ガス)、LNG(液化天然ガス)、アンモニア、エタン等

### 当事業の特色と強み

当部門では、1960年代初頭に事業を開始し、業界のパイオニア的存在としてLPG(液化石油ガス)やLNG(液化天然ガス)といった液化ガスのみならず石化ガス、アンモニア等の輸送に携わってきました。

2023年9月末現在、大型LPG船(VLGC)は社船・用船で7隻、このうち2隻はCO<sub>2</sub>やSO<sub>x</sub>削減を目的としてLPG二元燃料主機関を搭載しています。

大型LNG船では、当社が過半を所有する外航LNG船が1隻と出資先会社が所有する外航LNG船が24隻、内航LNG船が1隻で構成され、LPG船、LNG船いずれも国内外の総合エネルギー会社に提供しています。

当事業の強みは定期用船契約を中心とした中長期契約です。LPGとLNGを合わせると中長期の契約が約90%を占め、特にLNGは顧客の長期的な事業計画に沿って運航が計画されるため、市況では短期スポット船も増えていますが他船種に比して長期契約が多いのが特徴です。その結果、当事業は海運市況に左右されることなく、安定的に収益を確保できる状況になっています。

### 2022年度の概況

2022年度の大型ガス船のうち、LPG船市況は、夏場の不需要期や年初に一時弱含みましたが、北米の堅調な輸出、アジア向け需要の回復、パナマ運河での滞船増加による船腹需給の引き締めおよび新造船の竣工遅延を背景に急上昇し、歴史的な好況となりました。LNG船市況は、ウクライナ情勢により欧州へのLNG輸送需要が増加したことや、冬場の需要期に備えた船腹確保の動きが活発化したことにより、秋口に大きく高騰したものの、欧米における暖冬の影響によりLNG在庫量が増加したため、年明け以降は下落し、やや低調に推移しました。こうした状況のなか、LNG船、LPG船ともに、既存の中

長期契約を中心に安定収益を確保できました。このうちLPG船の一部船舶では市況連動型の定期用船を結んでおり、好市況の恩恵を享受することができました。また年度末の2023年3月には、LPGを推進燃料とすることで温室効果ガス(GHG)の排出量が削減できる、当社にとって2隻目のLPG二元燃料主機関搭載船が竣工しました。この船はクリーンエネルギーとして注目されるアンモニアを貨物として積載可能な初めてのVLGCです。

### 中期経営計画最終年度の取組み

中期経営計画については、「グローバル営業展開の更なる拡大」の取組みとして、イギリスの石油化学会社であるINEOS社と、エタンを推進燃料とする大型の液化エタン船(VLEC)2隻の長期定期用船契約を締結しました。VLECは2025年および2026年に1隻ずつ竣工予定です。当社初の大型液化エタン船の事業参画により、環境負荷低減志向の強い欧州顧客とのパートナーシップの強化とともに、LPG、メタノールに続く二元燃料主機関搭載船を活用した環境負荷の低減および運航技術の高度化に取組んでいきます。



LPG二元燃料主機関搭載VLGC「OCEANUS AURORA」

### 【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、小型LNG船、大型LPG船などの多様な船種・船型への対応</li> </ul>	S	<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>	W
<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>	O	<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> </ul>	T

なお中期経営計画の総括としては、温室効果ガス(GHG)の削減を可能としたLPG二元燃料主機関搭載VLGC2隻の竣工に加え、2021年にはCO<sub>2</sub>を排出しないアンモニアを燃料として使用できる主機を将来的に搭載可能なアンモニア船を発注しており、2023年度後半に竣工予定です。当社にとっては2017年以降のアンモニア輸送への再参入となります。

### 次期見通しと新中期経営計画の展望

LPGに関しては、世界全体で既存VLGCの10%強に相当する数の新造VLGCの竣工が予定されており、需給バランスの悪化が懸念されています。その一方で、東西LPGの価格差を利用した裁定取引増加に伴うパナマ運河での滞船の長期化や、2023年から適用されたEEXI規制・CII格付け制度を背景とする減速航海の増加により、船腹需給の引き締めにつながると見えています。加えて、最大輸出国である米国の生産量、中国のPDHプラント(プロパンからプロピレンを製造)向け石化需要、インド・東南アジアの民生需要は総じて堅調であることから、LPG輸送の市況は比較的安定して推移する見通しです。LNG船に関しては定期的な法定検査の入渠を予定し、稼

働日数減と修理費用増が見込まれます。しかしながら長期契約の継続により、その影響は限定的で、依然として安定した収益を確保できる見通しです。これらの結果、当部門は、当社業績の安定収益源の1つとして貢献できると考えています。

新中期経営計画の重点戦略「事業ポートフォリオ経営の推進」では、当事業は成長・新規事業に位置づけられています。引き続き「成長事業への経営資源配分」「グローバル事業の拡張」に取組む一方、「環境配慮への取組みと投資推進」としてグループ各事業を横断した営業活動によるシナジー効果を追求め、新規契約の拡大を図るとともに、将来主流となり得るエネルギーについての知見を深め、業界での時流の最先端をいち早くとらえた対応を図ります。

### 【新中期経営計画への基本戦略】

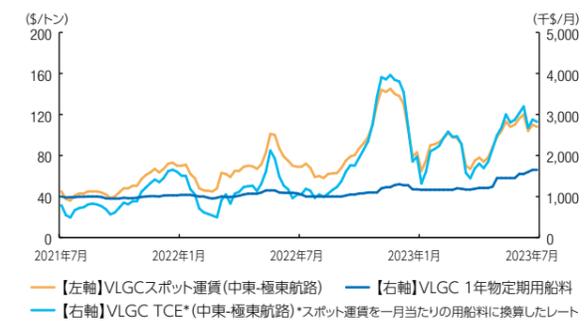
#### <重点戦略>

- 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

#### <事業戦略>

- 大型LPG船・LNG船・エタン船
  - ・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
  - ・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
  - ・次世代燃料の候補の1つであるアンモニアの輸送契約を獲得
- 中小型ガス船
  - ・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
  - ・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創出

### ●VLGC市況推移



# 部門別事業戦略

外航海運業



貨物船部



安定した収益基盤の形成を図りつつ、  
CO<sub>2</sub>削減などの重要課題を意識した営業を推進

竹田 篤

執行役員  
貨物船部担当および貨物船部長委嘱

主な貨物▶ 発熱源用燃料(一般炭、木質バイオマス燃料)、製紙原料用木材チップ、肥料原料、リサイクル系原材料等

## 当事業の特色と強み

当部門では、石炭・穀物・木材チップなど多様な貨物をばら積みするドライバルク船を保有・運航し、世界各地の港に多彩な貨物を輸送しています。当部門の船隊は、中長期にわたり特定のお客様向けに輸送サービスを提供する専用船と、中・短期契約にスポット契約を組み合わせた形で不特定多数のお客様向けに輸送サービスを提供する一般不定期船で構成されています。お客様の輸送需要に的確に対応するため、中・小型ばら積み船から木材チップ専用船まで多様な船種を整備し、短期用船を含め常時20~25隻を運航、その内の社船は3隻となっています(2023年3月末時点)。製紙用木材チップ輸送には早くから着手し、世界各国から本邦向けに木材チップを輸送する一方で、ベトナムの植林事業に出資するなど、製紙原料の調達にも関わってきました。

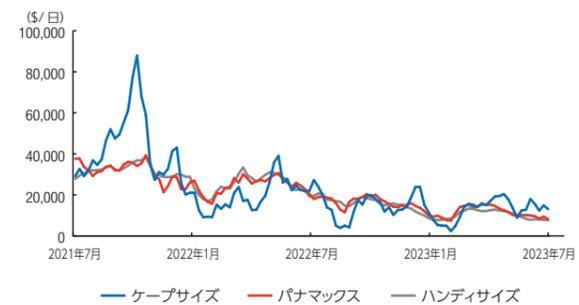
当部門の強みは、当社のビジネスモデルであるIINO MODELに立脚し、海運業の中でバランス経営を実践していることです。市況に左右されない中長期契約によって安定収益基盤を築き、短期的なスポット契約で、より多くのお客様向けのサービスをカバーすることで、収益の伸長を図るよう努めています。

## 2022年度の概況

2022年度のドライバルク船市況は、ウクライナ情勢による海上物流の変化や混乱を受けながらも、年度初めは堅調に推移していましたが、夏場以降は、高インフレや利上げによる世界経済の減速、ゼロコロナ政策を継続した中国経済の回復の遅れ等を背景に、荷動きが減少し軟化しました。しかし、年初以降は中国での粗鋼生産量増加を背景に荷動きが増えたことで市況は底を打ち、緩やかに回復し当期末を迎えました。このような環境のもと、当部門は専用船が順調に稼働し、安定収益を確保しました。また、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、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。夏場以降、不定期運航船隊では一部で市況下落の影響を受けましたが、通期では期初の予想を大きく上回る運航採算を確保し、営業利益は黒字となりました。期中に新造船3隻が船隊に加わり、収益に貢献しました。この3隻は、省エネ性能も高く、当社が注力する環境性能の向上にもつながっています。加えて、お客様の当社の配船に対するご理解、また効率的な運航のための当社自身による努力も運航採算の維持・向上に寄与しました。

### ●ドライバルク船市況推移



## 中期経営計画最終年度の取組み

最終年度を迎えた中期経営計画では、「安定収益基盤の盤石化」を継続的に推進し、当部門の根幹をなす専用船契約や複数年にわたる中長期契約の維持・拡大に取組みました。「グローバル事業の推進」については、日本に寄港しない三国間配船や、大西洋地域での活動の強化を図りました。また「サステナビリティへの取組み」として、環境性能の高い新造船の用船開始に加え、2025年に竣工予定である4万トン型新造船の整備も進めました。

## 【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>
<p>S</p>	<p>W</p>
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やペレット、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</li> <li>●急速に進むインフレによる貨物輸送需要の減少懸念</li> <li>●環境規制ニーズの高まり</li> <li>●自由な貿易環境の阻害</li> </ul>
<p>O</p>	<p>T</p>



4万2,000トン型ばら積み船「SALVIA ISLAND」

## 次期見通しと新中期経営計画の展望

当部門を取り巻く2023年度の事業環境は、ウクライナ情勢に起因する物流の変化が定着する一方で、コロナ禍で影響を受けていた各国の検疫強化措置や隔離措置が撤廃されたこと等により物流網も正常化に向かうことで、船腹量と輸送量のアンバランスが解消し、市場はコロナ禍以前の状態に戻っています。このような状況のもと、ドライバルク船の市況は、先行き不透明な状況が続いていますが、年度後半にかけては各国における自律的な経済回復や中国経済の活性化で荷動きが増加し、市況は緩やかに上昇すると見込んでいます。当部門の業績は前年度比では下落が予想されますが、見通しで想定する範囲内で収まるものと見えています。

新中期経営計画の事業ポートフォリオにおいて、当部門は主力事業と位置づけられており、収益拡大への取組みを一層強化していきます。

当部門の重点戦略では「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」を掲げています。「グローバル事業の拡張」では、三国間輸送や大西洋での配船に引き続き取組みながら、海外拠点への人材の投入などで体制強化を図り

ます。「環境配慮への取組みと投資推進」では、環境性能に配慮した新造船への投資や既存船における環境性能の向上といったハード面での取組みに加えて、お客様の大切な貨物を当社運航船で海上輸送するにあたりCO<sub>2</sub>の削減をご提案できるよう我々自身の提案力を磨き、あわせて環境コストへのご理解を得るべくソフト面での取組みを推進します。また、多様なお客様のニーズに応えるため、基幹となる船隊に加え市場からの短期用船もバランスよく組み合わせつつ、安定収益の確保に資する中長期輸送契約の獲得を目指します。さらには海運の他部門と相互に連携して、部門の枠を超えた営業展開を図ります。

また、新中期経営計画に掲げる「マテリアリティの克服」については、環境配慮への取組みだけでなく、サプライチェーンを含めた大きな枠組みで、人権尊重への対応も推進します。

### 【新中期経営計画での戦略】

#### <重点戦略>

- グローバル事業の拡張
- 環境配慮への取組みと投資推進

#### <事業戦略>

- ・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
- ・基幹船隊の確保と輸送契約のバランス管理を継続推進
- ・事業間シナジーを意識し独自性と差別化を磨き上げる

# 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



安全・高品質サービスの拡充で、顧客とのパートナーシップを強化

藤村 誠一

執行役員  
ケミカル船第一部担当、ケミカル船第二部担当および  
IINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing Director

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

### 当事業の特色と強み

当部門は、「自主運航」と「貸船(定期用船)」の形態で、多様な液体貨物の輸送事業を行っています。このうち自主運航には「数量契約」と「スポット契約」があります。自主運航の約7割を占める数量契約は、一定の契約期間内に、契約した数量の貨物を、契約で定められた積み地から揚げ地へ運ぶもので、その他の約3割がスポット契約です。

当部門の優位性は、腐食に強くクリーニングも容易なステンレスをタンクに使い、多品種の貨物に対応できる「ステンレス船隊」のラインアップです。そして、これをベースに、安全で高品質なサービスを安定的に提供している点が最大の強みです。競争力の高い船を開発する技術力のある造船所、パートナーである船主の協力を得ながら、運航管理から船舶管理まで自

#### ● 船隊構成

部署名	事業内容	隻数
-----	------	----

ケミカル船第一部 (東京本社)	貸船	9隻
--------------------	----	----

- 特徴
- 安定収益源となるメタノール専用船等の長期貸船
  - 米国オペレーター向けプロフィットシェア付定期用船

部署名	事業内容	隻数
-----	------	----

ケミカル船第二部 (主にシンガポール本社)	自主運航	28隻
--------------------------	------	-----

- 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
  - ミドルリスクミドルリターンを数量輸送契約が主体
  - 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

(2023年6月末現在)

社グループで実践しています。管理体制と運航品質に関しては、船舶管理会社であるイノマリサービス株式会社を中心に、船員教育、安全運航、保守整備、新造船建造、予算・コスト管理など、あらゆる面で高度なレベルを実現しています。当部門と船舶管理会社が共同で運航品質の更なる向上に取り組んでいます。

また、シンガポール、ドバイ、ヒューストン、ロンドンや上海などの海外営業拠点と連携し、海外の荷主に対する迅速なサポートを技術面も含めて提供できる体制を整えています。プロフェッショナル人材の育成・強化にも努めており、シンガポールでは、日本人の従業員に加えて多様な外国人を採用し、グローバル展開に対応する体制と人材の拡充を図っています。

これらにより当事業は荷主からの高い評価を獲得し、世界有数のマーケットである中東航路で高いシェアを保持しています。最近では、輸送需要の更なる増加が見込まれる米州など積極的な航路開拓も進め、事業拡大を推進しています。

### 2022年度の概況

2022年度のケミカルタンカー市況は、通期にわたって非常に高い水準で推移しました。ロシアのウクライナ侵攻によりロシア起点の欧州輸送が途絶え、アジア、米国、中東から欧州向けの輸送需要が急拡大し、航海距離の増加により船腹需給が引き締まったことが大きく影響しました。また、競合するプロダクトタンカーが同じ理由による市況上昇によりケミカルタンカー市場から退出したことも要因の1つです。当社では、基幹航路である中東域から欧州およびアジア向けをはじめとする安定した数量輸送契約を履行したうえで、高採算が見込めたアジアを起点とするスポット貨物の輸送需要を積極的に取り込んだことで、運航採算は大きく向上しました。為替の円安環境も当事業の追い風となり、当部門の営業利益は2021年度比で68.9億円の増益となりました。

### 【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>メタノール生産者の燃料転換へのニーズ</li> <li>環境規制ニーズの高まり</li> <li>中東、北米での石油化学製品の増産</li> <li>中国の景気回復に伴う荷動きの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況下落</li> <li>燃料価格上昇</li> <li>ウクライナ情勢や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> </ul>

### 中期経営計画最終年度の取組み

中期経営計画の基本戦略である「グローバル事業の更なる推進」に関しては、航路の拡大が進展しました。高水準の市況を背景に、従来は採算性に課題があった南北アメリカ地域の航路開拓が可能となり、定期配船・契約まで実現することができました。また組織・体制のグローバル化では、中期経営計画期間中にドバイ、ヒューストン、ロンドンの各事務所で的人员を増やしたことや、上海事務所を開所したことで、営業力が大幅に強化されました。海外営業拠点の強化により、従来目標としていた米州航路の開拓に貢献しました。

「環境負荷低減に資する資産への投資推進」「次世代燃料船の取組み強化」では、ケミカルタンカー業界全体の課題として、次世代燃料の主流が確立されておらず、次世代燃料船への投資は停滞を余儀なくされていますが、可能な限りの環境負荷低減策として、当社は省エネ装置の活用などを推進しました。

### 次期見通しと新中期経営計画の展望

2023年度のケミカルタンカー市況は、前年度より落ち着いた状況になりつつも、堅調さを維持すると見えています。高収益の見込める環境が期待される中、当社の強みである安全・高品質サービスを強化して、需要の取り込みにも努めてまいります。

新中期経営計画の重点戦略である「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」に関しては、自主運航船と定期用船でそれぞれサブテーマを設けて取組みます。自主運航船では、当事業の強みであるステンレス船隊を活かし、差別化した営業を強化し、安全かつ高品質なサービスのメリットを市場に浸透させる営業活動を進め、顧客とのパートナーシップを強化し、安定した収益構造の維持を図ります。そのための組織、体制強化の一環として、今後もグローバル人材の積極的な育成と登用を行い、各海外店所との連携もさらに強化していく考えです。一方、定期用船では、持続可能性が有り、将来性

のある貨物である、水素の運搬媒体となるMCH(メチルシクロヘキサン)などの輸送需要への対応を図ります。これらは環境配慮の側面もあることから、新たな輸送需要を生む貨物として期待しています。また、従来より取組んでいるメタノール輸送についてもCO<sub>2</sub>排出を削減できる燃料として注目されていますので、さらに取組みを強化していきたいと考えています。また、DXを活用して、更なる業務品質向上、業務効率化および運航採算の向上を図るほか、AIによるCII格付け制度への対応や、調整に時間を要していた船員交代を円滑化するシステムの導入により業務の効率化を図ることなどにより人的資本を有効活用し、新たなビジネスの創造にも注力していきます。

#### 【新中期経営計画での戦略】

##### <重点戦略>

- グローバル事業の拡張
- 環境配慮への取組みと投資推進

##### <事業戦略>

- 自主運航船:
  - ・ステンレス船隊による差別化営業を強化
  - ・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
  - ・商流の変化に柔軟かつ機敏に対応できる組織・人員体制の整備
- 定期用船:
  - ・将来性ある貨物に重点対応し安定収益を確保

# 部門別事業戦略

内航・近海海運業



## イノガストランスポート株式会社



脱炭素社会に対応しながら、  
人的資本経営に取り組む

平尾 聡

イノガストランスポート株式会社  
代表取締役社長

主な貨物▶ 国内外のLPG、石油化学ガス、塩化ビニルモノマー、溶融硫黄、LNG等

### 当事業の特色と強み

飯野海運グループは、1960年に竣工した日本初の圧力式小型LPG船「桃邦丸」以来、小型ガス船による近海・内航液化ガス輸送のパイオニアとしての優位性を堅持してきました。イノガストランスポート株式会社は、この飯野海運グループの優位性を強化するため、2007年4月に発足しました。

当社の大きな特色は、船舶の所有、保守・管理、船員配乗をカバーする総合輸送サービスを自社で一貫して行う体制を敷いていることです。外航海運に比べて、航海日数が短く、航海数が多い内航海運では、より迅速な意思決定や業務遂行を実施することにより、お客様のニーズに対応することが求められます。国内・近海のロジスティクスを円滑に進めるためには、自社一貫体制が最適であると考え、お客様、社会からの多様な要請に対応しています。

当社の運航船隊は合計21隻（内航船18隻・近海船3隻）で構成され、うち自社船は内航船16隻であり、その運航を担うために、業界最大規模となる約190名の自社日本人船員を雇用しています。なお内航船の14隻は自社管理となっています（2023年3月末現在）。安定した業績を維持するためには、安全運航、安全荷役を保ちながら、ジャスト・オン・タイムで運ぶという高品質で安全な輸送サービスをお客様に提供することが重要です。その実現に向けて当社では、優秀な乗組員の確保と育成、労働環境改善を推進しています。

### 2022年度の概況

2022年度の内航ガス輸送の市況は、プラントの定期修繕等による影響を受けましたが、産業用LPGのプラント間の転送需要により、総じて堅調に推移しました。民生用LPGは、夏場まで低調に推移しましたが、秋口以降は需要回復や冬期の季節要因により持ち直しました。近海ガス輸送の市況は、中国のゼロコロナ政策の影響でプロピレンやVCMの需要が低迷した

ものの、安定したLPG輸送需要等に支えられ、当社主力のアジア域では堅調に推移しました。

こうした中、当社は既存契約を中心とした効率配船に取り組む、中長期契約による安定的な収入を確保しました。



内航エチレン船「太華山」

### 中期経営計画最終年度の取組み

高品質で安全な輸送サービスの提供により、中期経営計画の重点強化策である「安定収益の更なる盤石化」に引き続き取り組みました。特に重要な課題として、業界全体で深刻な人員不足が進むなか、「自社船員の確保と育成」の施策を強化しています。

新規採用では、海上技術学校や水産高校、海上技術短期大学校、商船高専、大学校、大学など教育機関へのアプローチを拡充しています。当社船舶をより身近に感じてもらうため、各教育機関所在地の近隣を航行する航路を示した資料を用意し、地域密着型の研修機会を設けるなど、ソフト面での取組みを推進しています。日本全体で少子化が進み、船員のみならず各業界での人手不足が懸念される中、教育機関とも連携しなが

### 【SWOT分析】

<p><b>強み (Strength)</b></p> <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>	S	<p><b>弱み (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●乗組員の定着率低下</li> <li>●船員不足による輸送船舶の減少</li> </ul>	W
<p><b>機会 (Opportunity)</b></p> <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>	O	<p><b>脅威 (Threat)</b></p> <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</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>	T

ら効果的な対策を検討していきたいと考えています。ハード面では、2021年度に導入した各種教育システムを引き続き活用しています。

採用した船員の定着のための取組みも重要です。当社では、労働環境の改善のため、システムによる労働時間の厳格な管理を行い、ハラスメント研修の実施や、外部の第三者に相談が可能な体制も整えています。船内の環境整備にも努め、女性専用シャワールームの設置などのほか、Wi-Fi環境の拡充や分煙対策などによるアメニティの強化も図り、働きやすい職場環境の拡充に取り組んでいます。

もう1つの重点強化策である「サステナビリティへの取組み」では、2022年10月に食用廃油を加工して作るバイオ燃料での試験航行を実施し、SOxおよびCO<sub>2</sub>の更なる排出量削減に向けた対応を進めました。



内航エチレン船「岐山」に設置された女性専用シャワールーム

### 次期見通しと新中期経営計画の展望

脱炭素を目指す社会的な動きが逆流することはなく、今後石油由来製品の輸送需要が減少する傾向は続くと考えられます。しかしながら、即座に大幅な需要減が起こるわけではなく、当社では、石油・ガスおよび石油化学産業のニーズにしっかり向き合い、従来製品の輸送ニーズや新燃料への対応、新規輸送品目の拡大などを追求していく考えです。

新中期経営計画で推進するポートフォリオ経営において、当事業は安定・成熟事業と位置づけています。これまで同様、自社船、自社管理体制を重視した運営と、中長期契約による安定収益確保を継続しつつ、重点戦略である「環境配慮への取組みと投資推進」に取り組めます。また、事業戦略である人的資本経営の推進を通じて、船員確保と育成体制をより深めるとともに、アンモニア、LNGを含め、可能性のある商品群の情報収集を図り、新事業開拓を目指していきます。

#### 【新中期経営計画への基本戦略】

<重点戦略>

■環境配慮への取組みと投資推進

<事業戦略>

・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

# 部門別事業戦略

不動産業



## ビル事業部・不動産開発企画部



### 環境への取組みを基軸に据えて 国内外で高い付加価値を持つ事業を推進

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  
不動産開発企画部長兼嘱

主な事業▶ オフィスビル、劇場型ホール・貸会議室、フォースタジオ

#### 当事業の特色と強み

当部門では、1960年の旧飯野ビルディング竣工以来、運営、管理、メンテナンスと一貫したサービスを提供してきました。2011年に竣工した飯野ビルディングは、エネルギー効率の向上や防災・セキュリティ対策など、人と環境に配慮した質の高いオフィス空間を提供し、竣工後も各種環境認証を継続して取得するなど付加価値の向上に努めています。2021年6月には、飯野ビルディングの隣接地に、同ビルとほぼ同じ規模を有し、優れた環境性能を持つ日比谷フォートタワーが竣工しました。

飯野ビルディングでは、劇場型ホールと貸会議室を持つイノホール&カンファレンスセンターを運営しています。イノホールは旧飯野ビルディング以来の伝統があり、高いクオリティで多方面のお客様をお迎えしています。このほか、株式会社イノ・メディアプロが、南青山と広尾に所有するフォースタジオを運営しています。

2020年の英国ロンドンのオフィスビル取得に続き、2022年には米国ポートランドの再開発事業や米国ダラス近郊の木造オフィスビル開発事業に参画するなど、海外事業拡大に力を入れています。

当社は、東京都心に6棟、ロンドンに1棟の物件を保有しており、自社または他社と共同での運営・管理を基本として、高品質なオフィスを提供しています。またサステナビリティへの取組みを強化し、国内外を問わず、環境に配慮した事業運営を基盤に据えています。

海運業と同様に自社一貫体制を不動産業においても実施し、グループの建築部門・ビル管理部門であるイノ・ビルテック株式会社との二人三脚によって、入居の段階から直接対応させていただくことで、テナントとの良好な関係を築いています。

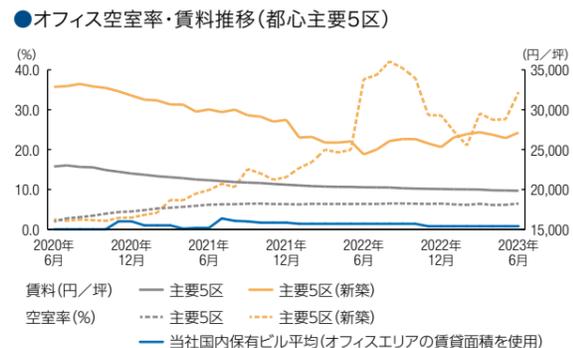
#### 2022年度の概況

都心のオフィスビル賃貸市場は、新規需要もみられましたが、大企業中心のリモートワーク浸透に伴うオフィス需要の減退による賃料の下落が続き、空室率は6%台で推移しました。当社所有ビルは、商業フロアは新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、オフィスフロアが堅調な稼働を継続して安定収益を維持しました。

貸ホール・貸会議室市場は、文化系催事、ビジネス系催事ともに需要の持ち直しが見られました。当社グループのイノホール&カンファレンスセンターも、文化系催事の需要回復に続いて、ビジネス系催事の配信や収録、さらに対面式イベント需要も回復して稼働が改善しました。

当社グループのフォースタジオ事業においては、主力のスタジオ部門の稼働が改善しました。

ロンドンのオフィスビル賃貸市場は、感染症対策の規制解除が進みオフィス需要が回復する一方で、新規供給の増加により空室率が上昇しましたが、当社保有のオフィス・商業の両フロアは順調に稼働し、収益を維持しました。



#### 【SWOT分析】

<p><b>強み(Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●好立地に立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> </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>●環境安全を含む社会的ニーズの拡大</li> <li>●働き方の変革によりオフィスのあり方・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の需要減少</li> <li>●在宅勤務の増加や雇用調整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>●都心の大型ビル竣工</li> </ul>	T

当部門の収益は、エネルギー価格の上昇による光熱費の増加や営繕費の増加などを背景に前年と比べて減少したものの、全体としてほぼ計画通り安定した収益を確保できました。

#### 中期経営計画最終年度の取組み

中期経営計画では、特に「サステナビリティへの取組み」と「海外・国内地方物件へのビジネス展開」を強化しました。米国では2022年10月、オレゴン州ポートランドにおいて日系企業4社共同で住宅・オフィス・商業施設の再開発事業「Press Blockプロジェクト」(2025年10月竣工予定)に参画しました。本プロジェクトはエリア最大規模の再開発事業であり、米国の環境性能評価制度「LEED」認証を取得する予定です。

また同年12月には、同じく米国ダラス近郊の大規模木造オフィスビル事業に、日系企業3社の共同で参画しました。同プロジェクトは当社初となる木造オフィスビル案件で、2023年10月の竣工を予定しています。



「Press Blockプロジェクト」完成イメージ

木造オフィスビル事業で先行する米国をはじめとする海外案件の展開を通じて、経験を積み、知見を深めていく考えです。

#### 次期見通しと新中期経営計画の展望

2023年度の当事業は、光熱費や資材の高騰の影響を受け減益となるものの、オフィスフロアの稼働は堅調な推移が見込まれ、安定収益を確保できる見通しです。

新中期経営計画で推進する事業ポートフォリオ経営において、当部門は安定・成熟事業に位置づけられており、引き続き安定収益源としての役割を担いつつ、「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」に取組んでいきます。米国の木造オフィスビル事業に代表される環境配慮への取組みや、英国で盛んな中古ビルのバリューアップ事業など、グローバルな視点で不動産事業のあらゆる先進的な知見・ノウハウを吸収し、国内築古ビルのバリューアップ事業や、環境配慮の取組みの拡大に活かしていく考えです。海外での取組みは、グローバル人材の育成、人的資本の強化にもつながると考えています。

#### 【新中期経営計画での戦略】

##### <重点戦略>

- グローバル事業の拡張
- 環境配慮への取組みと投資推進

##### <事業戦略>

- 国内都心オフィスビル：
  - ・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
- 海外不動産：
  - ・戦略的な取組み意義を明確化し一定の資産枠内で行う

# 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

#### 2023年度の見通しおよび新型コロナウイルス感染症の影響等

イイノホール&カンファレンスセンターでは、新型コロナウイルス感染症対応の影響として、ビジネス系催事および飲食を伴うパーティーイベントの低迷等が依然として残ってはいるものの、文化系催事やエンタメ系催事の需要に回復が見られ、稼働は改善に向かいました。秋以降の繁忙期に向けた予約の積み増しが課題となりますが、お客様からのお問い合わせから、文化系催事やエンタメ系催事だけでなく、ビジネス系催事や懇親会を伴ったイベントについても需要の持ち直しの動きも見られます。ただし、感染症の状況によっては、新規の成約が伸び悩み、業績への影響が続くことも予想しています。

#### 今後の戦略

2023年5月に新型コロナウイルスは5類感染症に移行しましたが、ご利用の皆様を安心安全を第一に、引き続き飛沫対策・清掃強化などの感染症基本対策を徹底していきます。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、今後も需要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。また、ビジネス系催事においては、需要が回復しつつある対面式イベントやパーティーイベントを積極的に誘致します。映画試写会、音楽会、落語、講談などの文化芸術催事も主要な催事として誘致し、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

#### 2023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)と南青山スタジオ(2002年5月開業)の2つのスタジオを有し、都内屈指の商業写真スタジオとして認知されています。2022年度も、新型コロナウイルス感染拡大の影響を少なからず受けましたが、コロナ禍前同様に営業を継続できました。その結果、2021年度比で増収・増益となり、スタジオの稼働だけに限れば、コロナ禍前の水準にほぼ戻りつつありますが、一方で、コロナ禍による広告費予算縮小の影響は継続しており、その回復にはもう少し時間を要する気配です。2022年度は南青山スタジオ開業20周年で、2023年度は広尾スタジオ開業25周年の節目の年です。四半世紀にわたり商業写真スタジオのトップランナーの地位を維持してきましたが、ポストコロナも見据えながら、常に時代の変化に

対応できるスタジオ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

### お客様にご満足いただける安全で高品質な船舶管理サービスをご提供

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(2023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船舶の建造サポートも行っていきます。バイオ燃料の実船でのトライアルも実施し、安全に利用できることを確認しました。2022年に飯野海運グループとして導入を決定した、Bearing社が開発した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させています。

#### ●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	23隻
大型ガス船	5隻
ドライバルク船	2隻
合計	33隻

(2023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、快適な環境を届けることを使命としています。

#### 2022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。

**感染防止**：2022年度も引き続き共用部清掃時にアルコール消毒を実施しました。

**環境**：飯野ビルディング屋上で2022年5月から使用開始した太陽光発電の発電量が56,560kWh/年(2022年5月～2023年4月)となり、試算値の94%と想定通り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。

**新規物件**：海外不動産事業(ロンドンオフィスビル、ポートランド複合施設、ガラス近郊木造オフィスビル)において、飯野海運に対して技術支援を行っています。

**DX推進**：警備と清掃のロボットを活用しています。警備ロボットでは、エレベーター連動制御の導入により垂直移動巡回の運用が確立しました。

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きます。



ガラス近郊木造オフィスビル建設現場(撮影日:2023年5月11日)

# マテリアリティ克服に向けた取組み(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

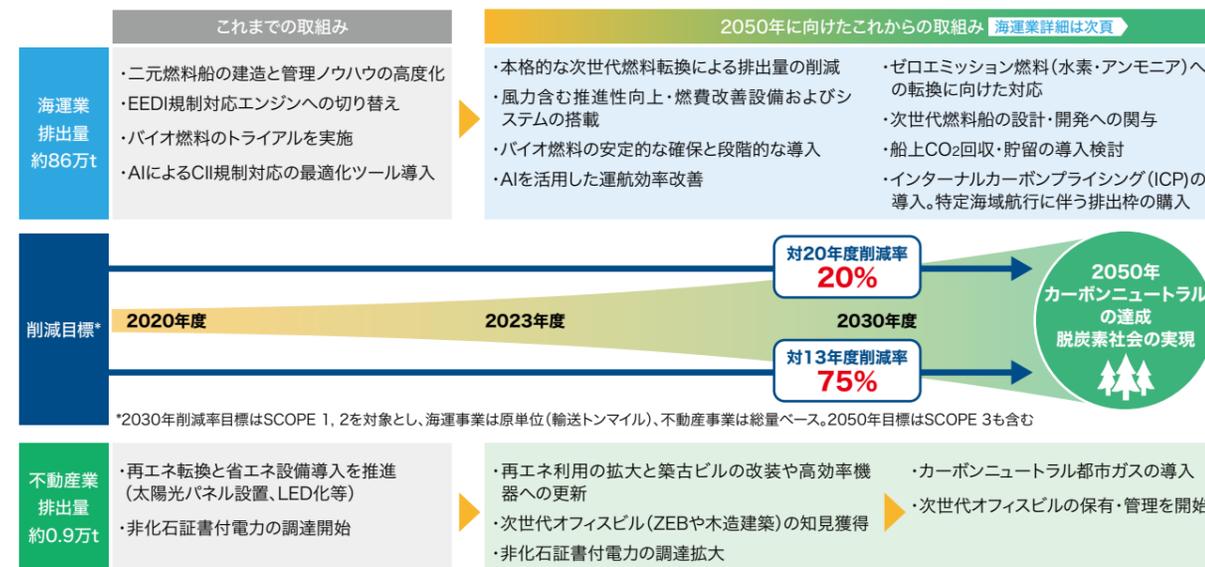
当社グループが排出する温室効果ガス(GHG)の大半は海運業に由来し、2022年度の排出量は約86万トン(SCOPE 1)でした。

海運業においては、次世代燃料の中でもゼロエミッション燃料(水素・アンモニア)への転換は、とりわけ大きな削減効果を期待できます。しかしその実現に当たっては、新たなエンジンの技術開発やゼロエミッション燃料の確保など、克服すべき課題も少なくありません。そのため、技術的手法(次世代燃料への転換等)に加えて運用的手法(減速航行の実施、最適航路の

選択等)や経済的手法(排出量取引制度等)も含めた多様な選択肢を検討していくことが重要であると考えています。

### 不動産業について

当社グループの不動産業に由来する2022年度のGHG排出量は約0.9万トン(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。



\*2023年5月に2008年度比40%削減(輸送稼働延べトン当たり)から2020年度比20%削減(輸送トンマイル当たり)に目標を再設定  
2022年度: 40.8%削減(2008年度比・稼働延べトン当たり)



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。



\*2023年5月に2013年比50%削減(原単位当たり)から2013年度比75%削減(総量ベース)に目標を再設定

## 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

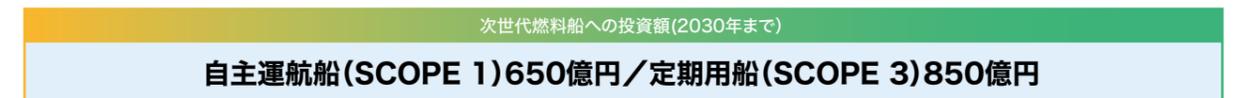
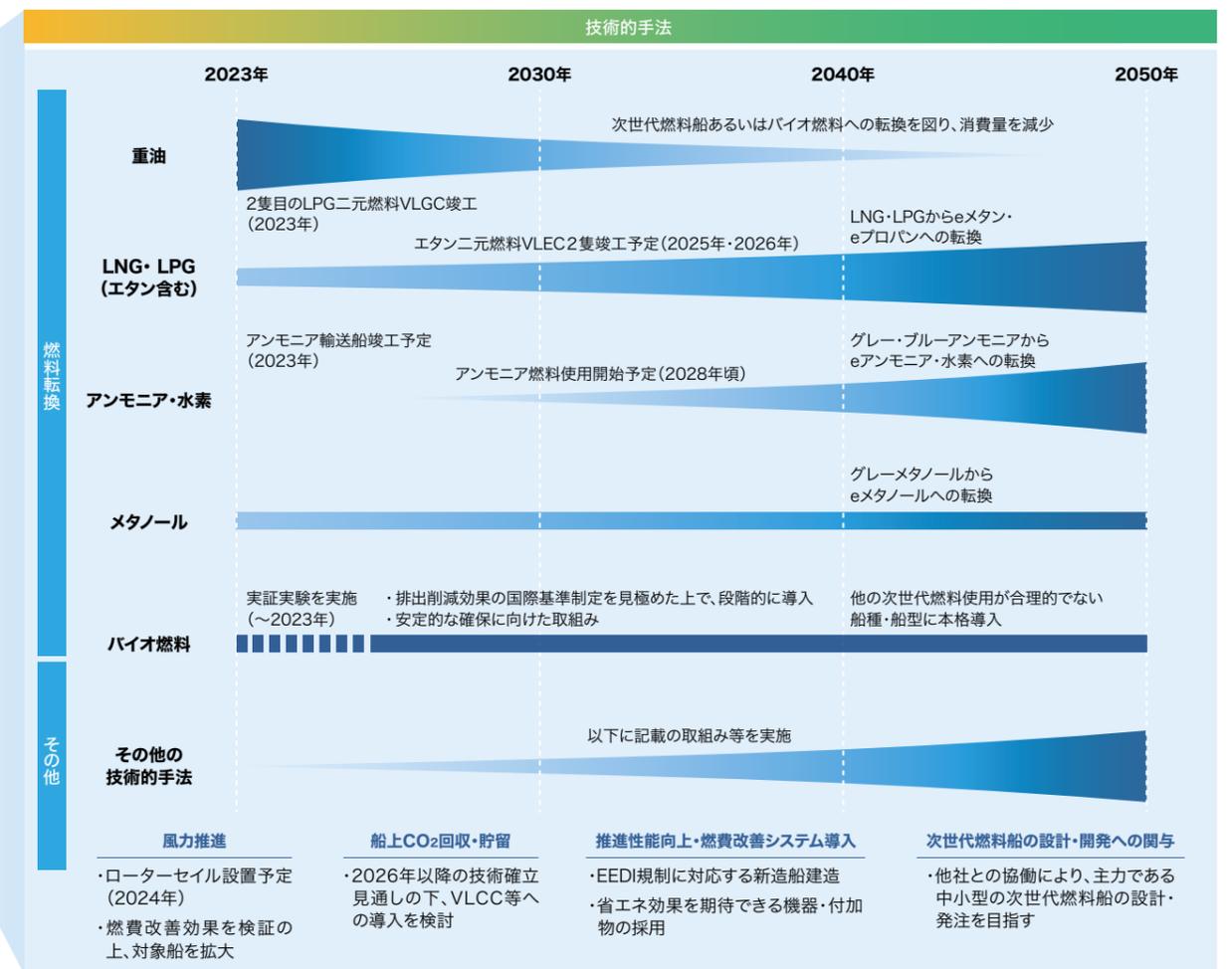
**自主運航船(SCOPE 1):**主に「中小型」ケミカルタンカー・ドライバルク船・内航ガス船

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。



## 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り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まいります。

### 「埼玉県森林づくり協定」における取り組み

#### 「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5年間行うことを決定しました。

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。この取り組み意義は、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となります。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、本取り組みは、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5月に大栄不動産株式会社と合同で植林イベントを開催しました。両社合わせて役職員計46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460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り組み

当社では、船上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。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ます。2023年度中、新たに3隻の船舶に搭載することを決定しています。

本装置を設置した船舶の乗組員には、当社グループのロゴ入りステンレス製ボトルを配布し、一丸となって廃棄物削減に取り組んでいます。

※集計期間は2022年1月～6月。1隻当たりのペットボトル(1.5L)の削減量は、1,300本/月程度と換算。

### 不動産業での廃棄物削減に向けた取り組み

当社所有ビルでは、テナントと共同して廃棄物削減の取り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。2022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62トン、廃食用油は7.3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ました。

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り組み

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/冬期で測定を実施し、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。

## マテリアリティ克服に向けた取り組み(社会)

### 多様性と人的資本の強化

中期経営計画では役職員に「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」を約束しています。企業価値向上には多様な人材の確保と育成、役職員が存在意義を意識し働けることが不可欠であり、多様性と人的資本の強化に向けた取り組みを推進しています。

### 当社グループの人材方針

新中期経営計画の重点戦略である「人的資本の強化」では、職場・労働環境を整備して、多様な人材を確保し育成していく“人材への投資”に注力すること、また、従業員一人ひとりが能力を発揮できる機会を提供し、その成果を適正に評価する“人材戦略”を推進することで、従業員のエンゲージメントを高め、会社業績の向上と従業員の自己実現の両立を目指しています。

### 海上人材の取り組み

#### 人材の多様性の推進と環境の整備

船員の多様化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、船上で働く船員の総合力の強化＝チームワークの強化はとても重要なものとなります。その総合力を最大限に発揮する基盤として、適正な人と人との関係性の維持が重要です。各国の異なる文化や慣習、宗教や思想等を互いに知り、そして互いに尊重し合えるよう、異文化理解に特化した研修を継続して開催し、昨今では多国籍合同安全研修やセミナーを開催することでより多様な意見や考え方を知る機会を設けています。

#### 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・考勤の3つの要素を強化するにあたり、当社グループ独自の評価育成プログラムに従い個人の成長を促すとともに、職域別に必要となる研修の受講を進めています。また、船上で培った海技力を船舶管理業務や営業業務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。

### 陸上人材の取り組み

#### 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年度末までに男女問わず育休100%取得を目標としており、2022年度の育児休業取得率は83%(女性100%、男性81%)となりました。業務の標準化や効率化、休みやすい雰囲気づくりなど、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。

「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2023年3月時点の16%から20%に引き上げることを目標としています。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ます。2023年3月時点での女性管理職比率は5.0%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。

#### 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年度末までに現在の累計54名から75名に増やすことを目標としています。グローバル事業の拡張に向けて、グローバル人材の育成は重要な課題と捉えており、コロナ禍で中断していた海外短期研修や乗船研修も順次再開していく予定です。

「能力発揮の機会の提供」においては、キャリア自律を促す施策として、従業員全員に自己申告書の提出を毎年求めており、一人ひとりの将来のキャリアや能力発揮の方向性を会社として把握し、本人が思い描くキャリアを実現できるよう可能な限り支援・指導を行っています。

「評価・処遇の反映」においては、目標管理制度に基づいた当社の人事評価制度により、組織と社員が協働して目標達成に取り組んでおり、評価結果は給与、賞与、さらには昇進にも反映させ、評価結果のフィードバックを通じて自己成長を促し、従業員一人ひとりの活性化を図っています。



2022年12月実施 三好取締役と新任女性管理職・女性総合職との懇談会

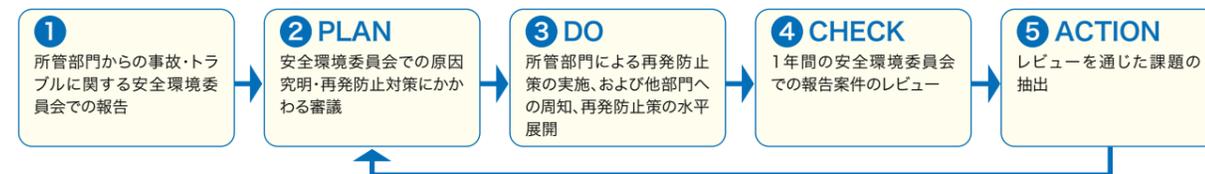
## 安全・安心

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(2022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)を設置し危機管理に対応すべく、机上訓練も定期的を実施しています。

### 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、ビル内外の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。

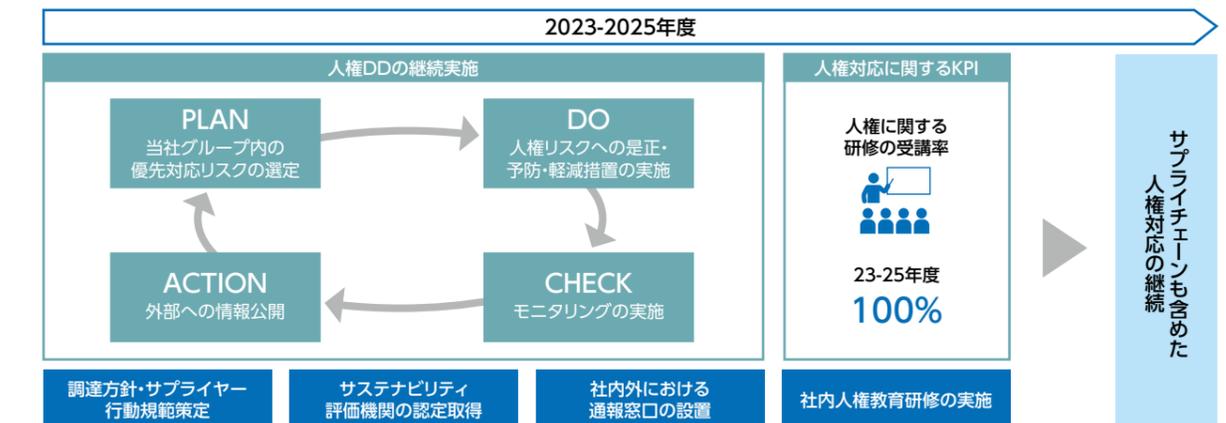
### 当社グループの基本方針

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、当社グループは、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。なお、2023年5月末時点の当社の取り組みについて、立教大学の松井秀征教授より有識者コメントをいただいています。

#### ●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外部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・グループ会社については、必要に応じてヒアリング等を実施します。

### グループ役員への人権尊重の啓発

グループ役員に対して、人権に関する教育と研修を行い、人権方針の遵守および人権尊重の取り組みを徹底していきます。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。

▶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)

▶有識者コメント全文：  
<https://www.iino.co.jp/kaiun/csr/pdf/comments.pdf>

### 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月に定めました。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ていきます。

## 特集2 多様性のある人材を活かし、 新たな企業風土を築いていく



イノマリナーサービス株式会社  
海上人事部 副部長

**金 赫**

2012年に外国人として当社グループ初の課長に就任、2021年7月より現職。

SR広報部長

**羽山 晶子**

海運営業やグループ会社など多様な業務を経験。当社初の女性部長として、2021年6月より現職。

社外取締役

**三好 真理**

外務省領事局長、在アイルランド特命全権大使などを歴任。退官後、2021年6月当社社外監査役に就任、2022年6月より当社社外取締役役に就任。

人事部 人材開発課長

**佐井 泉水**

出産を経て育児休業を取得後、総合職に復帰。2022年6月に人事部人材開発課(当時:研修課)の課長となる。

ガス船部 LPG船課

**藤井 峻一郎**

第二子の誕生を機に、父親として2カ月の育児休業を取得。

当社は、コンパクトな組織体制のもとでの人材力を強みとして、高品質なサービスを顧客に提供できるよう努めてきました。人々の多様性を重視した取組みが求められる時代にあって、当社はさらにESG経営を推進し、その一環として、国籍、人種、性別などの枠を超えた多様な人材の活用に取組んでいます。

多様な人材の活用に深い見識を有する三好真理社外取締役を中心にさまざまな立場の社員が集まり、このテーマについて議論しました。

### 飯野海運の人材力のポテンシャル

**三好** 重厚長大なイメージがある海運業界は、男性中心の職場が多く、ダイバーシティ、特に性別を超えて多様な人材が活躍する素地が整っていない現状があると思います。飯野海運グループも例外ではありませんでした。ですが、前中期経営計画においてESG経営を推進する中で、2022年9月には国、地方自治体、公共団体、民間企業、NGOを問わず、多種多様な団体がグローバルに協力して、持続可能な社会のために行動する国連グローバル・コンパクトに賛同するなど、ダイバーシティが定着する道筋ができたと思います。

**羽山** 当社では2002年に女性総合職の採用が始まり、2015年に成立した女性活躍推進法の前後から、よりダイバーシティを意識して取組むようになりました。もともと当社はグローバル

に事業を展開していることもあり、多様性を尊重する社風があると思います。長期目標の「IINO VISION for 2030」で掲げる「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」に、その基本構想が現れています。

**佐井** 当社は「少数による運営」を人事基本方針としているため、個々の担当業務の幅が広く、若手でもさまざまな経験を積み、早く成長できる環境が整っています。そこに性別の違いはありません。また、当社には海運、不動産を含めたジョブ・ローテーションの制度があり、複数の部門を経験して、多様な視点を身につけることができます。どの部署においても、性別やライフスタイルが異なる多様な人材が活躍しています。

**金** 飯野海運グループは、日本の海運業界で最初に外航船の混乗(国籍の異なる船員と一緒に乗船すること)を始めた会社

です。その流れはずっと継続、拡大しています。現在ではトータルで5カ国の船員を配乗しており、中には3カ国の船員と一緒に乗るケースもあります。国籍の違う船員が乗り合わせても戸惑わないように、乗船のたびに異文化研修を積極的に行っています。その点のトラブルはほぼ皆無ですね。異文化を知り、受容する度合いも高まり、例えばフィリピン人の船員のなかには、納豆が好物だったり、韓国人よりもキムチを漬けるのが上手だったりする人もいます。当社グループの船上は、異文化が融合した場所だと、胸を張って言えますね。またさまざまな国の人がいるからこそ、個々人の成長もあるように思います。

**三好** 海運と不動産の両事業があり、多様性は当社にとって非常に重要です。社員数が少ないだけに、人材の育成が大きなポイントで、OJTなどを使って効率よく育てることが大切になります。

### ダイバーシティの課題と展開

**金** 社会にとっても、また企業にとっても、人材不足は大きな課題です。これからの10年、20年は外国人の雇用をどう進めるかが、事業の成否に大きく関わるのではないかと考えています。これは日本に限らず、韓国でも大きな問題です。

**三好** 各国の事情を含めて、よく見ておられますね。

**金** 経験者だけではなく、未経験の外国人社員を一から育成することも大事ですね。

**佐井** 人材の採用の点では、女性の雇用も進んではいますが、まだまだ男性に偏りがありますから、改善は必要だと思います。

**羽山** 当社がESG経営を進める上で、優秀な人材の確保と、その教育が鍵になると思います。ダイバーシティと人的資本は当社の優先課題でもあります。

これからは、社員個々のスキルを高めることも必要ですし、そのような機会を会社側が提供することも大事です。それにより社員の価値を最大化した先に、企業の成長があると思います。この点は投資家の関心も高く、人的資本にどう取り組んでいるかについては、積極的な情報開示も求められています。コロナ禍を経て、在宅勤務が定着するなど、働き方も大きく変わりました。社員の意見も採り入れつつ働きやすい環境を整えていくことで、優秀な人材から選ばれる会社になる、という視点も必要です。

当社はこれまでもこうした課題に取り組む、女性の活躍という側面では、着実に女性の採用が増えているのは成果としてあります。

**三好** 私が経営陣に話しているのは、若手に海外での勤務経験をしてもらうことの重要性ですね。金さんが異文化を知ることの大切さを紹介していただきましたが、多様な国籍の人とコ



ミュニケーションを図ることで、心をオープンにして広い世界とつながることができます。それは、その人にとっても、会社のビジネスにとっても、財産になっていきます。特に女性にはその機会がまだ少ないと思いますので、強化してほしい点です。

**藤井** 個人的には、海運業界は変化のスピードが速いですから、それをキャッチアップするのにキャリア採用を増やしていくことも大事だと思います。実際にここ数年はキャリア採用が増えていて、営業の現場で大いに助かっています。また、新設された技術部から専門性の高い支援を受け、営業部としても、より効率的な働き方ができるようになりました。

**佐井** コロナ禍前は、各種社内イベントにおいて社員同士でコミュニケーションをとる機会が多く、縦も横もつながりができて関係性を深めることができたのですが、コロナ禍で社内交流が停滞してしまったことは、当社にとって大きなマイナスでした。しかし、オンライン化が進んで、コミュニケーション方法の多様化が図られた点はよかったと思います。海外駐在員ともWEB会議で顔を見ながら、話ができるようになりました。

**金** 以前はオンラインの対応が遅れていたと思いますが、DXの利用が一気に進んだのは大きなメリットです。

**藤井** 私は、2022年に第二子が生まれたことから、2カ月間の育休を取得しました。すでに数名が育休制度を利用しており、上司の働きかけもあって、非常に取りやすい雰囲気の中で決断することができました。もともと休暇を交互に取る職場で、協力関係があって、業務の引継ぎもスムーズでした。私が入社した2015年当時では男性が育休を取ることは、雰囲気としても全くなかったため、大きな変化です。

育休を取得して育児の大変さを理解しました。育児は時間と体力勝負なので、働き方に無駄がなくなり、考え方も変わったことで業務効率が向上しました。後輩たちにも取得を勧めたいですね。

**佐井** 環境整備の面では、管理職向けにイクボス研修も実施して、育休制度がうまく機能するよう工夫しています。

## 新たな中期経営計画での取組み

**羽山** 前中期経営計画では、人的資本の強化・育成の強化を掲げ、コロナ禍で停滞した時期もありましたが、コロナの状況が落ち着き、行動規制が徐々に解除され、海外渡航の自由度も増したタイミングで当社の海外拠点を拡充するなど、その取組みが進展した印象があります。

一方、新しい中期経営計画では、人的資本強化のKPIとして、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・海外駐在経験者の数値目標を設けています。今後はその実現とともに、例えば部門横断のタスクフォースを設置するなどして、会社と社員がダイバーシティを考えていく環境を整備することも大切です。また、従業員エンゲージメントの向上も大事になってくると思います。

**佐井** 多様性のある人材の雇用という点では、着実に前進していると思います。今後は、多様な人材を、どう受け入れて活用するのか、Inclusion(受容、受け入れ)の部分での向上が課題になります。個人的には、私も出産を経験して復帰し、管理職になった経緯がありますので、その経験を後輩に伝えていければと思います。

**三好** 新中期経営計画の目標達成には、現場の意識改革が鍵になります。女性管理職の増加に向けて、羽山さん、佐井さんは先駆者であり、モデルケースになりますが、今の飯野海運の女性総合職の人たちと話しますと、管理職となることを躊躇している面を感じます。そこで私は機会あるごとに管理職のオフ会は逃さずつかみ取っていただき、とお話しています。一度経験することで、その人の生き方に好影響があると思います。また上司側の意識改革も必要ですね。

**金** 今皆さんから、モデルケースの話が出ましたが、私はメンターを広く活用することもよい方法だと思っています。

**藤井** 私もメンターの助力を得て助かったことがありました。



**金** それらも含めてシステマティックに、講習などの機会を設けることが大事です。

**佐井** 人事のプログラムの拡充は、これからの課題の1つでもあります。コロナ禍が落ち着き、一時的に取り止めていた乗船研修も再開します。新中期経営計画のKPIに設定されている海外研修も今年から積極的に増やしていく方向にあります。オンライン研修も活用しつつ、全体として教育・研修に、しっかり取り組んでいきたいと思っています。

**藤井** 私もコロナ禍の期間に、オンライン研修で英会話のプログラムに2クール参加し、成果がありました。また同じ職場の仲間の多くもこのプログラムで英会話力を磨いていました。対面での研修が困難な時期に、こういうプログラムを継続してもらえたのは有難かったですね。

**羽山** 中期経営計画の策定にあたり、当社の理念体系を見直しました。その際、役職員へのアンケート調査を行い、会社の強みと特長、大切にすべき考え方、今後へ向けての改善すべきポイントなどを挙げてもらいました。当社の基本方針である「安全」への意識の高さが確認できたほか、海上、陸上という勤務の現場を問わず、国籍や性別などにかかわらず多様な人材が働きやすい労働環境の整備に力を入れるべきだという意見が多かったのが特徴的でした。集約した意見は、企業理念や中期経営計画にも反映されています。今後も、定期的に役職員向けのアンケートを実施し、経営に役立てられるようにしたいと考えています。

**三好** 新中期経営計画で人的資本の活用へ向けたさまざまな施策を確実に実践して、多様な人材が生き生きと活躍できる、そんな風通しの良い企業風土を継続し、さらに進展していただければ願っています。



## 社外取締役メッセージ

### 人の行く裏に道あり花の山



大江 啓

私が当社の社外取締役に就任した2015年度の海運業セグメントの営業利益は41億円余。これをピークに、私が疫病神になったかのように毎年下降した。減損や損切売船が行われ、その都度私はそのような投資を行った理由を取締役会で確認した。ところが2019年度を境に業績が反転し前期には空前の利益を記録。ボラティリティがはなはだしいとは聞いていたが、在任8年間でそれを実感した。当時の投資判断はその時点では妥当であった可能性もあるのだろうと、投資の難しさを再認識した。

新中計では3年間で1,000億円という意欲的な投資を計画している。注意すべきは、当社の10倍20倍規模の投資余力をもつ競合他社の動向だ。目先儲かりそうだと他社と同分野、同程度の比率の投資をしていけば金額的には圧倒的な差がつく。市場において「衆寡敵せず」となるおそれがある。資金はあったらあったで悩みは深いのだ。

今後の投資は「人の行く裏に道あり花の山」の格言を頭の隅におきつつ、他社の動向も意識し、飯野海運らしさをどう出していくかを念頭に置き判断したい。

### 変わっていくもの・変わらないもの



野々村 智範

私が社外取締役に就任する直前の5月に発表した、中期経営計画「The Adventure to Our Sustainable Future」を読みました。その計画の中に、飯野海運という会社の求めるものの奥の深さと明快感を感じました。

会社というものは、常に現状に甘んじることなく、社会の変化に対応したチャレンジをしなければなりません。その中心を貫くものは、ぶれることなく、全社員がはっきりと意識していることが必要だと私は思っています。その意味で、この計画には大きく変化しつつある社会の中で、変わっていかねばならないテーマと、変わらずに輝く目標が明確に示されています。

私にとりまして、初めて社外取締役に就任する今、新たに飯野海運の「長期的な企業価値の向上」というテーマに、その一員として挑戦していくと同時に、変わることなく求められる「経営者のモニタリング」という役割を見失うことがないよう、肝に銘じていきたいと思っています。

### 飯野海運の更なる未来、繋がる皆様のより豊かな人生のために



高橋 静代

この度のお会いにより、飯野海運がお客様の経営基盤を、物流・働く環境の両面で支え、既に1世紀以上にわたり安全・安心を提供され続けていること、伝統に安住せずサステナビリティへの高い意識を持ち、常にチャレンジし続けるその姿勢を知り、心より敬意を表します。私は長く企業の『変革』をご支援して参りました。『変革』とは企業価値向上を目指し、さらには一人ひとりの時間価値向上に資する取組みである一方、不安や痛みといった負の感情が付き纏うものでもあります。これまでの経験で、自らが成功を信じチームを鼓舞し、一歩ずつ足を踏み出すことでしかゴールに到達できないことを、身をもって実感して参りました。企業を取り巻く環境、市場の要求は益々厳しさを増しています。単なる外圧と捉えず、要求の本質を理解し、前向きに社会的価値×経済的価値の両立・最適化を目指し変革を継続することこそが、より一層の企業価値向上を目指し、次のステージに向かう道であります。私は社外取締役としての監理・監督はもちろん、皆様と共に飯野海運の次の未来を創造し、繋がる一人ひとりが、働き甲斐生き甲斐をもってより豊かな人生を過ごせるよう、共に伴走させていただき所存でございます。

# マテリアリティ克服に向けた取組み(ガバナンス)

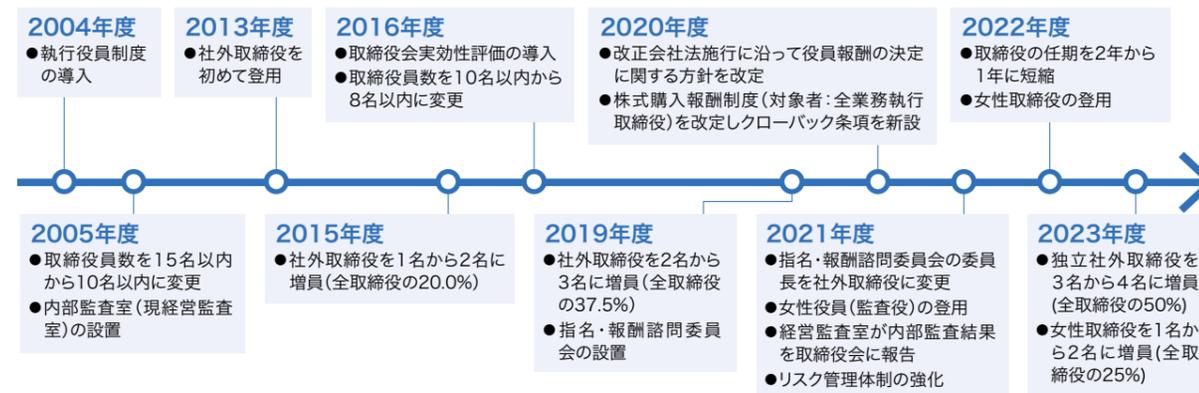
## 基本的な考え方

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

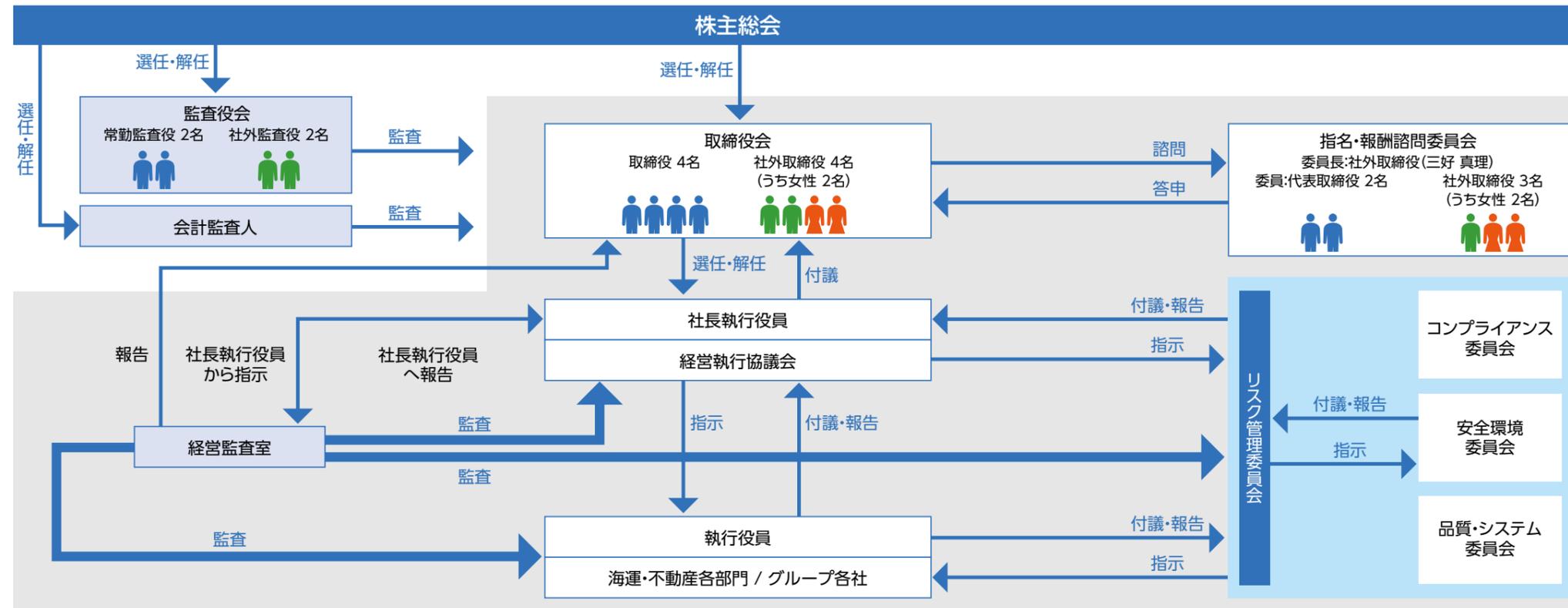
性と効率性との両立を図っています。経営の意思決定および業務執行に際しては、株主・従業員やその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果が上げられるように不断の努力を重ね、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

## 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** 30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** 13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

(2023年6月28日現在)

※1:2022年度実績(2023年3月末時点) ※2:2022年度は未就任

※3:2022年6月以前は監査役、以降は取締役として出席 ※4:2022年度は取締役として出席

区別	取締役					監査役							
氏名 (所有株式数(百株))※1	 大谷 祐介(270)	 岡田 明彦(548)	 小蘭江 隆一(513)	 鮎子田 修(129)	 大江 啓(256)	 三好 真理(14)	 野々村 智範(—)	 高橋 静代(—)	 橋村 義憲(85)	 神宮 知茂(448)	 山田 義雄(23)	 高橋 洋(29)	
取締役会の出席状況※1	23/23回	23/23回	23/23回	※2	23/23回	23/23回※3	※2	※2	23/23回	23/23回※4	22/23回	23/23回	
指名・報酬諮問委員会の出席状況※1	※2	11/11回	—	—	11/11回	8/11回	—	※2	—	—	—	—	
監査役会の出席状況※1	—	—	—	—	—	5/5回	—	—	15/15回	※2	14/15回	15/15回	
<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

機関	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

機関	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 11回  
委員長:独立社外取締役 三好真理  
委員:代表取締役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きの客観性・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

## ●各経験・スキルを当社が重視する理由

企業経営	当社はグローバルに事業を展開しており、中期経営計画で掲げる重点戦略を執行し経済的価値と社会的価値の両方の創造を実現し、企業理念の実現や企業の持続的発展を目指すために企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
事業戦略・マーケティング	グローバルに事業を展開し、新規顧客開拓や多様化する顧客のニーズに的確に対応していくためには、戦略の立案やマーケティングを実行した経験やノウハウを持つ役員が必要である。
財務・会計	中期経営計画において事業ポートフォリオ経営の推進を掲げており、より資本コストを重視する経営を推進するために財務・会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
テクノロジー・DX	中期経営計画における事業基盤戦略でDXの推進を掲げており、経営基盤の強化やコスト競争力の強化、重点戦略実行のためにはITの活用が不可欠であり、IT/DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
法務・リスクマネジメント	当社はグローバルに事業を展開しており、国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。
人材・労務	多様な人材の確保など、人材戦略の実行による従業員エンゲージメントの向上を通して企業価値を最大化するために、人事・労務(または人材開発)に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
ESG経営	当社は環境や人権への対応、ガバナンスの強化等をマテリアリティとして特定、また中期経営計画においても社会的価値の創造を重点戦略および事業戦略基盤に掲げており、これらの分野における知識・経験を持つ役員が必要である。
グローバル戦略	当社はグローバルに事業を展開しており、中期経営計画の重点戦略の一つであるグローバル事業の拡張を推進するためには、海外での勤務経験や海外の商習慣等の知識・経験を持つ役員が必要である。

## ●執行役員一覧

代表取締役社長 社長執行役員	大谷 祐介
代表取締役 専務執行役員	岡田 明彦 人事部担当、ビル事業部管掌、不動産開発企画部管掌、経営企画部管掌、業務管理部管掌および経理部管掌
取締役 専務執行役員	小蘭江 隆一 事業戦略部管掌、油槽船舶管掌、ガス船舶管掌、ケミカル船第一部管掌、ケミカル船第二部管掌および貨物船舶管掌
取締役 執行役員	鮎子田 修 経営企画部担当、経理部担当および同部長委員、DX推進部管掌
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代表取締役社長
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およびINO SINGAPORE PTE. LTD. Managing Director
執行役員	竹田 篤 貨物船舶担当および同部長委員
執行役員	岩井 喜一 イノ・ビルテック取締役
執行役員	妹尾 邦彦 油槽船舶担当およびガス船舶担当
執行役員	平尾 聡 イノガストランスポート代表取締役社長
執行役員	星 啓 技術部担当および同部長委員
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員
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員、事業戦略部担当および同部長委員、DX推進部担当および同部長委員

## 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年度の実効性評価で抽出した課題と課題への対応

2022年度の実効性評価の概要(2023年2月実施)	2022年度の実効性評価を受け2023年度に対応するべき課題						
<table border="1"> <tr> <td>対象者</td> <td>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3名</td> </tr> <tr> <td>実施方法</td> <td>①無記名のアンケートを実施 ②取締役会で分析・評価し議論</td> </tr> <tr> <td>評価結果(要約)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul> </td> </tr> </table>	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3名	実施方法	①無記名のアンケートを実施 ②取締役会で分析・評価し議論	評価結果(要約)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>②DX対応の更なる推進 →2023年6月 DX推進部を推進</li> <li>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) →2023年6月 女性社外取締役比率を12.5%→25%へ(2名/8名)</li> </ul>
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3名						
実施方法	①無記名のアンケートを実施 ②取締役会で分析・評価し議論						
評価結果(要約)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>						

### 2021年度の実効性評価で課題とされた事項への対応状況

課題: ESGやSDGsについて中長期的視点に基づいた戦略の検討、策定

- 対応①: 2022年6月にサステナビリティ推進部を設置し、同部内に企業の社会的責任に関する課題に幅広く対応するためCSRワーキングチームを設置し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権デューデリジェンスを実施
- ・2022年9月 国連グローバル・コンパクトに賛同
  - ・2022年10月 飯野海運グループ人権方針・腐敗防止方針を策定
  - ・2023年5月 調達方針・サプライヤー行動規範を策定
  - ・2023年6月 英国現代奴隷法に基づく声明を公表

対応②: サステナビリティ推進部内の環境推進ワーキングチームが中心となり気候変動への対応を強化

- ・2021年7月 TCFDへの賛同を表明
- ・2023年5月 温室効果ガス(GHG)の削減目標を2050年カーボンニュートラル達成に変更  
2050年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合わせて策定

### 2022年度の実効性評価で抽出した課題を踏まえ、中期経営計画への策定にあたり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。

実効性評価で抽出した課題を踏まえ、中期経営計画への策定にあたり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)

- ・理念体系の改定について
- ・マテリアリティ(サステナビリティ社会課題)の見直し
- ・事業ポートフォリオ基本方針、事業ポートフォリオ戦略
- ・カーボンニュートラル達成に向けたロードマップ作成
- ・株主還元の方針について

## 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+業績連動報酬+株式購入報酬制度
- 社外取締役: 月例報酬

### I ① 月例報酬(基本報酬)

対象: 全取締役  
決定方法: 職位に応じて設定された固定の月例報酬

### I ② 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

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する業績の達成度合いと各取締役の職位に応じて算定した額を取締役会において支給の可否および額を審議した上で決定

- 取締役および監査役の報酬等の総額(2022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	274	195	54	25	9
(うち社外取締役)	28	28	0	0	4
監査役	44	44	0	0	4
(うち社外監査役)	20	20	0	0	3
合計	318	239	54	25	13
(うち社外役員)	48	48	0	0	7

(注) 1. 2022年度末時点の取締役は8名(うち社外取締役は3名)、監査役は3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拠出することが定められた金額を記載しています。

### I ③ 株式購入報酬(非金銭報酬等)

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こと

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拠出し、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

クローバック条項:

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、役員持株会で取得した株式の全部または一部を無償返還

### II 月例報酬、業績連動報酬、株式購入報酬の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月例報酬、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

## 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
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。投資家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。対話から得られた投資家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(2023年3月末現在)

銘柄数	72
うち上場株式の銘柄数	30
貸借対照表上の合計額(百万円)	16,357
うち上場株式の合計額(百万円)	11,216

●IR・SR延べ面談回数(2022年度)

国内機関投資家	29回
海外機関投資家	13回
合計	42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\\_FY2022.pdf](https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/pdf/dialogue_with_investors_FY2022.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の基本方針

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。

腐敗防止方針では「国連グローバル・コンパクト10原則」で提唱されている腐敗防止に関して基本的な考えを示しており、具体的な取組みとして贈収賄の禁止、ファシリテーション・ペイメントの禁止、違法な政治献金の禁止、マネーロンダリングの禁止、インサイダー取引の禁止、利益相反取引の禁止を定めています。

### ▶当社グループの腐敗防止方針

<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、汚職・公務員倫理違反への関与や取引先との癒着とたかり行為、贈収賄、腐敗行為防止を含むコンプライアンスに関す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等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

2022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。

	2020年度	2021年度	2022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

### 内部通報制度・ハラスメントの防止

当社グループの役員と従業員(出向社員、契約社員、嘱託社員、臨時の雇用社員を含む)が、社内に違法行為、企業倫理に違反する行為があるまたはその懸念があると判断した場合は、会社が速やかにその事実を認識し、適正な是正措置を講じることができるように内部通報制度を設けており、「インサイダー取引の禁止」や「社会通念の範囲を超える接待・贈答や国内外の公務員に不正な利益供与」などの腐敗防止やいじめ、嫌がらせを含むハラスメントなどのコンプライアンス違反に対処しています。「内部通報制度運用規程」においては、当社人事部長および当社が指定する外部の弁護士が内部通報の窓口となることが規定されています。また、会社は個人情報の保護の観点から通報・相談の内容およびその調査に関して得られた個人情報を開示してはならないと規定し、周知・徹底しています。「コンプライアンス規程」および「内部通報制度運用規程」では、内部通報をした当社グループの従業員は、不利益を受けないことを保証することが明記されています。コンプライアンスの推進の一環として、社外からの通報窓口の設置についても検討を進めています。

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従業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

2022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(2021年度は2件)

# 主要連結財務データ

本主要財務データは飯野海運グループ15年間にわたる財政状況の推移をご覧いただくため、当社グループが独自に作成したもので、独立監査人の監査を受けたものではありません。利用に際しては、有価証券報告書に掲載の連結財務諸表および注意事項を合わせてご参照ください。

※1 各セグメントの売上高はセグメント間取引消去前の売上高を記載しています。  
 ※2 有利子負債=社債+借入金  
 ※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー  
 ※4 自己資本比率=(純資産-非支配株主持分)÷総資産(期末)  
 ※5 ROE=当期純利益÷(純資産-新株予約権-非支配株主持分)(期中平均)  
 ※6 D/Eレシオ=有利子負債÷(純資産-非支配株主持分)(期末)

連結損益計算書項目(百万円)	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高 <sup>※1</sup>	94,496	77,031	74,472	77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320	81,334	84,843	89,179	88,916	104,100	141,324
海運業															
外航海運業	87,627	64,047	61,374	62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012	62,391	65,296	68,891	69,641	82,408	117,968
内航・近海海運業		7,765	7,790	7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059	8,471	8,975	8,717	8,225	9,535	10,503
不動産業	5,500	5,219	5,307	7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249	10,472	10,572	11,571	11,049	12,158	12,853
流通小売業	1,369	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上原価	75,534	66,433	65,830	69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880	68,816	73,160	78,074	75,589	89,155	112,597
販売費及び一般管理費	7,036	6,512	6,250	6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848	6,867	6,901	7,129	6,495	7,421	8,892
営業利益又は営業損失(△)	11,926	4,086	2,393	1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591	5,651	4,782	3,976	6,831	7,524	19,835
海運業															
外航海運業	11,196	3,051	1,062	△25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583	651	2,463	2,860	15,440
内航・近海海運業		306	459	250	289	805	650	364	180	700	926	570	505	513	594
不動産業	749	727	873	1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786	3,238	3,273	2,755	3,863	4,150	3,801
流通小売業	△20	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
経常利益又は経常損失(△)	11,256	2,225	1,059	△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105	4,631	4,701	3,455	6,810	9,431	20,677
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	9,301	1,817	1,253	△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854	4,609	5,257	4,193	8,158	12,991	24,192
法人税、住民税及び事業税	534	179	779	254	165	315	149	198	105	209	296	287	279	366	1,676
法人税等調整額	3,176	1,409	△185	△80	78	△42	△56	403	△124	135	172	127	234	123	△189
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△14	50	5	△24	3	72	△4	6	△12	22	105	△8	△10	△25	24
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	5,605	180	654	△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885	4,243	4,685	3,788	7,655	12,526	22,681

## 連結貸借対照表項目(百万円)

流動資産	24,790	25,115	24,945	27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145	24,711	24,365	29,884	29,818	33,550	40,104
有形固定資産	135,501	137,904	143,142	167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234	163,209	175,326	182,056	194,244	191,626	201,124
設備投資	36,828	26,861	29,215	46,230	21,672	9,505	14,231	24,015	18,624	20,842	23,760	17,410	30,567	12,423	21,997
総資産額	175,808	180,735	184,842	209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969	210,237	222,435	231,088	245,611	247,130	265,453
流動負債	32,498	25,191	32,798	32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039	41,688	51,607	47,563	44,345	38,232	52,780
純資産額	53,395	52,727	52,871	45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774	69,237	73,077	73,428	79,835	91,333	110,688
有利子負債 <sup>※2</sup>	104,916	109,227	110,860	135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796	115,112	117,970	126,327	131,744	120,928	114,684

## 連結キャッシュ・フロー計算書項目(百万円)

営業活動によるキャッシュ・フロー	8,648	12,353	10,993	10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075	12,117	14,549	13,079	19,282	15,782	35,268
減価償却費	8,908	9,989	8,625	9,149	10,515	8,529	8,678	8,867	8,548	8,509	8,918	9,740	11,083	11,728	12,401
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,591	△12,784	△13,187	△34,022	△11,567	△2,224	△13,022	△18,551	12,788	△15,399	△21,202	△14,840	△22,991	△3,115	△18,488
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	△1,943	△431	△2,194	△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863	△3,282	△6,653	△1,761	△3,709	12,667	16,780
現金及び現金同等物の期末残高	11,087	13,728	13,091	11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719	10,536	9,826	14,208	13,301	11,654	15,521

## 1株当たり情報(円)

当期純利益又は当期純損失(△)	51.54	1.69	6.13	△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01	38.53	44.28	35.80	72.35	118.39	214.36
純資産額	497.64	489.78	490.04	452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18	653.29	689.25	692.63	753.55	863.00	1,045.99
配当額	15.00	12.00	6.00	2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	12.00	22.00	36.00	65.00

## 主要財務指標

自己資本比率(%) <sup>※4</sup>	30.2	28.9	28.3	21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7	32.9	32.8	31.7	32.5	36.9	41.7
配当性向(%)	28.9	711.8	97.9	—	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6	26.0	33.9	33.5	30.4	30.4	30.3
ROE(%) <sup>※5</sup>	10.6	0.3	1.3	—	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8	6.2	6.6	5.2	10.0	14.6	22.5
D/Eレシオ(倍) <sup>※6</sup>	1.98	2.09	2.12	3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57	1.67	1.62	1.72	1.65	1.32	1.04

# 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		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1, Scope 2) ※1 ※2	海運業(千トン)	786	875	927	906	859
	不動産業(千トン)	13	12	11	10	10
窒素酸化物(NOx)排出量	海運業(千トン)	23	25	26	25	24
硫黄酸化物(SOx)排出量	海運業(千トン)	15	12	4	5	10
廃棄物	海運業(m <sup>3</sup> )	1,699	1,565	1,428	1,290	1,169
	不動産業(トン)	832	666	422	439	471
エネルギー使用量(燃料油)	海運業(千トン)	264	281	298	291	276
エネルギー使用量(電力使用量)	不動産業(千kWh)	23,692	21,914	20,162	20,511	21,786
水資源(上水・井水・湧水)の使用量	不動産業(千m <sup>3</sup> )	83	76	57	57	67

安全データ		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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)	0.0069	0.0104	0.0132	0.0234	0.0129
	衝突・座礁・火災事故(件)	0	0	0	0.0007	0
	荒天遭遇による船体・機器損傷事故(件)	0.0011	0.0012	0.0007	0.0014	0.008
事故発生状況(不動産業)	人的要因(件)	31	37	29	27	24
	設備的要因(件)	18	16	18	23	22
	外部要因・不明(件)	3	5	1	1	2
労働災害発生度数率(海運業) ※3	タンカー	0.57	1.334	0.40	0.52	0.44
	ドライバルク船	0	0			
労災認定者数(不動産業)	死亡(人)	0	0	0	0	0
	負傷(人)	0	0	0	1	0
	疾病(人)	0	0	0	0	0

人材データ ※4		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結従業員数(人)		629	646	659	644	669
従業員数(人)		152	160	166	169	183
内訳	男性 陸上職(人)	70	74	79	81	87
	男性 海上職(人)	55	56	56	51	55
	女性 陸上職(人)	27	30	31	37	41
	女性 海上職(人)	0	0	0	0	0
女性比率：連結(%)		16.5	18.6	17.3	18.8	18.4
女性比率：単体(%)		17.8	18.8	18.7	21.9	22.4
女性管理職比率(%)		1.4	1.4	1.4	2.6	5.0
障がい者雇用率(%)		1.2	1.2	1.1	1.0	1.0
自己都合離職率	陸上職(%)	0	0.9	0.9	1.7	3.9
	海上職(%)	3.6	1.7	3.4	13.7	1.8
勤続3年以内の離職者数	陸上職(人)	0	0	1	0	3
	海上職(人)	0	0	1	2	1
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)		23.9	23.5	25.4	28.5	26.1

※1 2018年度～2021年度は第三者検証を取得した数値、2022年度は第三者検証を取得予定です  
 ※2 2021年度および2022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気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  
 ※3 100万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傷者数を指します  
 ※4 「連結従業員数」および「女性比率：連結」を除き、当社単体のデータです

# 会社概要/株式情報/社外評価

## 会社概要 (2023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)  
 創業 1899(明治32)年7月  
 資本金 13,091,775,488円  
 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  
 事業所 《駐在員事務所》ドバイ、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  
 グループ会社 連結対象子会社65社  
 持分法適用関連会社8社  
 連結対象外関係会社9社  
 《合計82社》  
 証券コード 9119

主要取引先 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

主要取引銀行 (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

従業員数 単体 183名(陸上128名、海上55名)  
 連結 669名

## 株式情報 (2023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  
 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)、福岡\*  
 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 20,097名

※ 2023年6月に上場廃止

## 大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,489	10.85
飯野海運取引先持株会	5,626	5.31
株式会社みずほ銀行	4,941	4.67
東京海上日動火災保険株式会社	4,211	3.98
三井住友信託銀行株式会社	3,622	3.42
株式会社竹中工務店	3,350	3.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,279	3.09
日本生命保険相互会社	2,256	2.13
トーア再保険株式会社	2,253	2.12
株式会社池田泉州銀行	1,745	1.64

(注) 1. 持株数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。  
 2. 持株比率は自己株式(3,095千株)を除いて計算しています。



## 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

## 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

いぎもの共生事業所認定  
(ABINC)第1回特別賞  
飯野ビルディング

江戸のみどり登録緑地  
(優良緑地)  
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