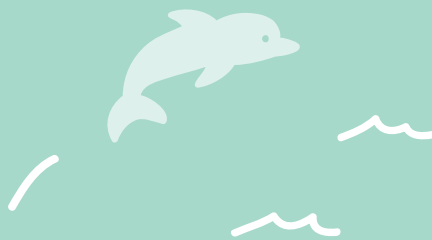
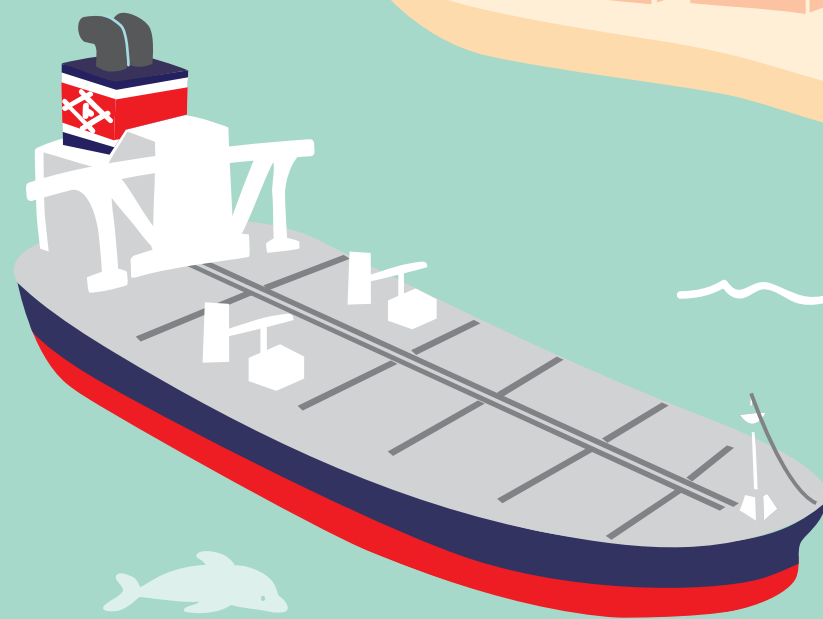


# 2022

## 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

2022統合報告書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:2023年10月)  
<https://www.ecohotline.com/enquete/iino2022/>



# 統合報告書の発行にあたって



飯野海運グループは、2030年に向けて当社グループが目指す姿として、「IINO VISION for 2030」を掲げ、時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業を目指しています。時代の要請を把握するにはステークホルダーの皆様との建設的な対話が欠かせません。そして、これを実現するには、当社グループの経済的価値・社会的価値の創造のための各種取組みを十分にステークホルダーの皆様にご理解いただくことが必要であると考えています。

本書では、今年度が最終年度となる中期経営計画の進捗と直面している課題、財務戦略や事業戦略からなる中期的な価値創造戦略、そして長期的な価値創造の源泉となるサステナビリティと結び付けた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の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・イニシアチブ(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一年間の各種取組みを整理し、各部門の枠を越えてグループ役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。そして、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、企業価値の向上を目指します。

2022年9月

代表取締役社長 **當 舎 裕 己**

## 目次

統合報告書の発行にあたって…………… 1  
目次／編集方針…………… 2

## 飯野海運グループとは

経営理念／行動憲章／IINO COMMITMENT…………… 3  
飯野海運グループのあゆみ…………… 5  
飯野海運の概要(海運業・不動産業)…………… 7

## トップメッセージ

トップメッセージ…………… 9  
有識者との対談(持続可能な社会の実現に向けて)…………… 11

## 価値創造ストーリー

未来像…………… 15  
価値創造プロセス…………… 17  
経営戦略～中期経営計画の進捗～…………… 19  
重点強化策とマテリアリティ…………… 21  
マテリアリティ(重要課題)…………… 23

## 価値創造戦略

財務担当役員からのメッセージ…………… 25  
財務・非財務ハイライト…………… 27  
IINO MODELと事業ポートフォリオ…………… 29  
部門別事業戦略(海運業)…………… 31  
    [特集](海運業)…………… 41  
部門別事業戦略(不動産業)…………… 43  
    [特集](不動産業)…………… 47

## 価値創造の基盤

マテリアリティ達成に向けた取組み(環境・社会・ガバナンス)…………… 49  
社外取締役役員談…………… 61

## 企業情報

役員一覧…………… 65  
主要連結財務・非財務データ…………… 67  
会社概要／株式情報／社外評価…………… 70

## 編集方針

当社グループは、2009年度に投資家向けの「アニュアルレポート」と、より幅広いステークホルダー向けの「安全・環境報告書」を統合し経営報告書を発行してきました。2022年度の新たな編集方針は、ESGへの取組みがどのように企業価値向上に向けた施策と結びつくかをわかりやすくステークホルダーにお伝えすることとし、名称も統合報告書に改めました。本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。

## 当社ホームページ

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

## 有価証券報告書、決算短信、決算短信補足資料

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

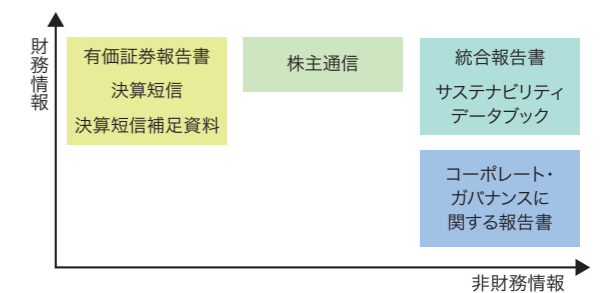
## サステナビリティデータブック

[https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/library\\_annual.html](https://www.iino.co.jp/kaiun/ir/library_annual.html)

対象期間：2021年度(2021年4月1日～2022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：2022年9月

報告サイクル：年次報告として毎年発行



**対象範囲**  
飯野海運(株)、連結対象子会社62社、持分法適用子会社5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(77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。

## 経営理念

- 安全の確保が社業の基盤
- よいサービスと商品を社会に適正な価格で安定的に供給
- 取引先のニーズに迅速・的確に対応
- 社会的要請へ適応し環境に十分配慮
- 株主、そして役職員へのリターン充実を目指し企業価値向上を志向

## 行動憲章

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| 1.安全の重視            | 5.差別の廃絶・人権の尊重    |
| 2.社会への貢献           | 6.環境の保護          |
| 3.取引先の尊重           | 7.情報開示とコミュニケーション |
| 4.コンプライアンスと社会秩序の維持 |                  |

## IINO VISION for 2030

時代の要請に応え、自由な発想で進化を続ける  
独立系グローバル企業グループを目指す

## IINO COMMITMENT

顧客に：安全で高品質なサービスにより安心を提供します。

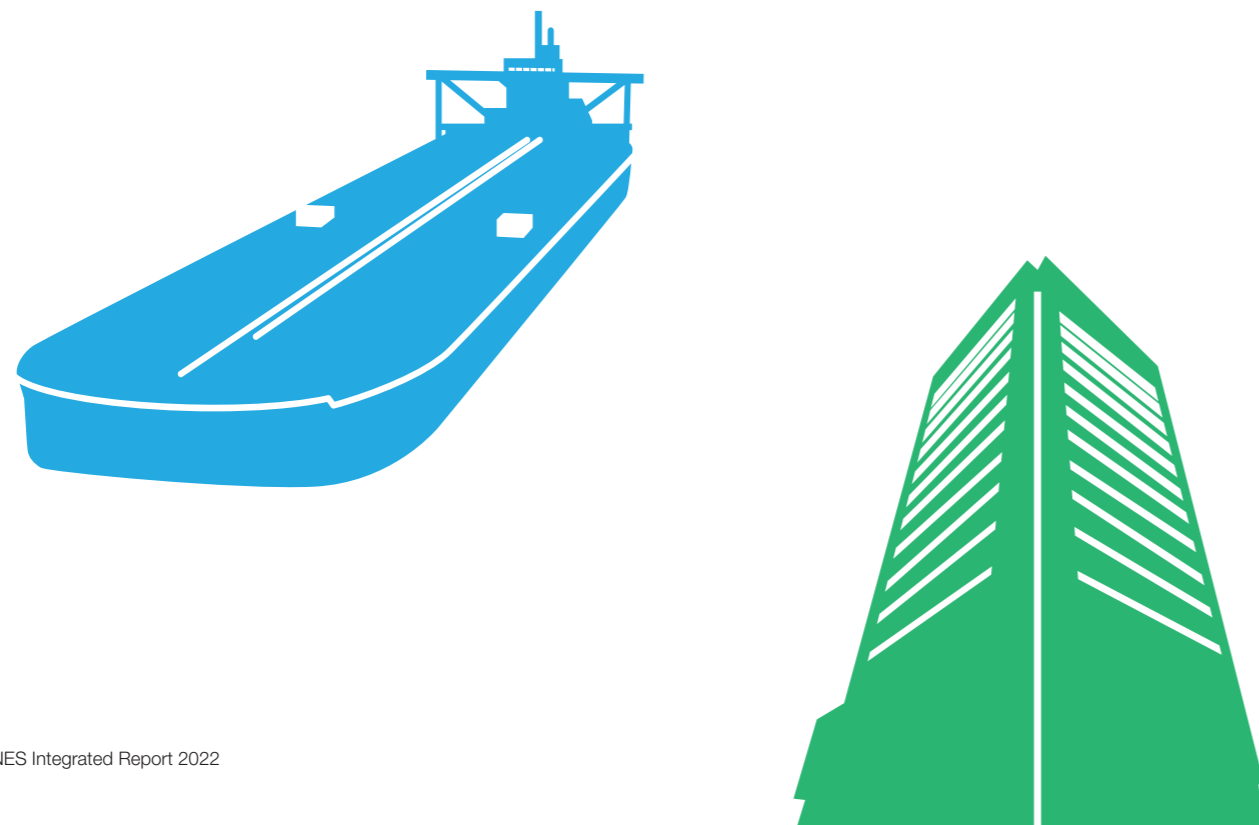
役職員に：働きやすさ、働き甲斐および自己実現の機会を提供します。

社会に：地域・地球環境の改善を積極的に進めます。

株主に：安定的かつ業績に連動した配当を継続します。

# 海と陸と。

# 安全のもとに



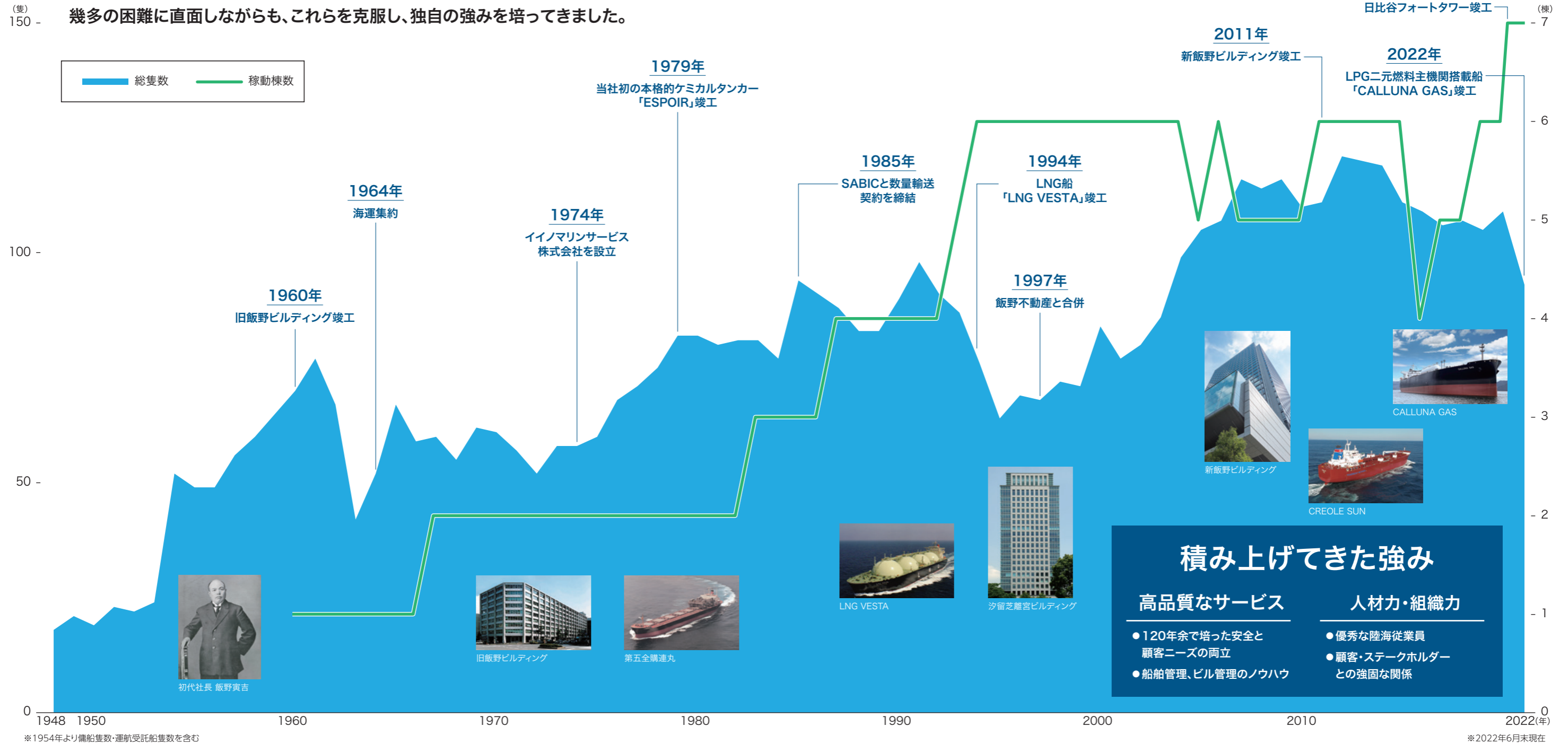
飯野海運グループは、海運業（外航海運業、内航・近海海運業）と不動産業を核とした事業を展開しています。世界経済の拡大に合わせて成長する一方でマーケットボラティリティの高い海運業と、市況の変化が相対的に少なく安定的な収益を確保できる不動産業を両輪としています。



# 120年余にわたり、日本と世界の物流に貢献してきました。

# これからも海と陸での事業を通じて社会に貢献していきます。

1899年の創立以来、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、独自の強みを培ってきました。



## 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
- 船舶管理、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・ステークホルダーとの強固な関係

### 1899年-1959年

- 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

- 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

- ケミカルタンカー事業への進出
- アンモニア船事業への進出
- 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

- 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ンール船、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



# 海運業

約1世紀にわたる実績をもとに、船舶の運航や所有(船舶貸渡業)、船舶管理業のほか、代理店業、舶用品販売業などを行っています。外航海運業と内航・近海海運業の2つのセグメントから構成されています。

- 約1世紀にわたる実績と信頼
- 安全と安心を追求した輸送サービスの提供とその質の向上
- 環境対応船や環境データ収集などの環境負荷低減に資するDXを含む資産への積極投資
- グローバルネットワークを駆使した効率的な輸送、多種多様な貨物の長期的・安定的輸送

## グループ運航船腹

# 94隻

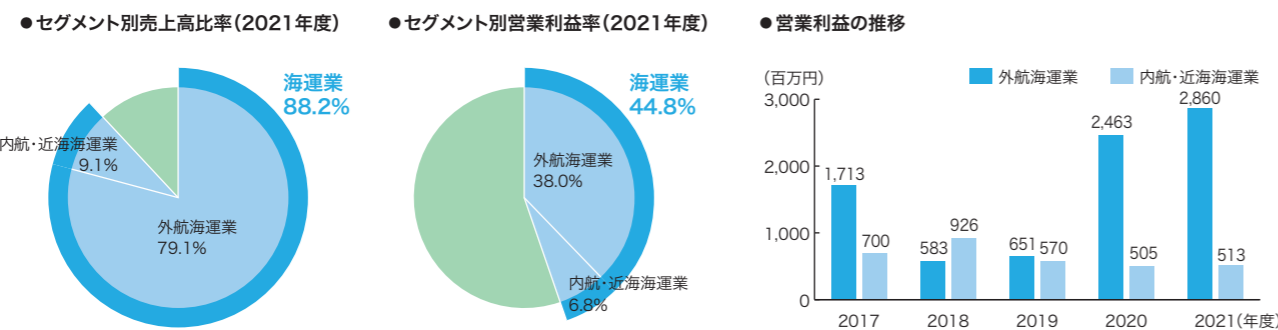
## 載貨重量トン数(DWT)

# 4,440,647 重量トン

(共有相手持分を含む)  
(2022年6月末時点)

## 事業戦略

成長投資と安定収益となる中長期契約への投資をバランスよく行い、収益の最大化を目指していきます。



海運業の部門別事業戦略はこちら [▶P.31](#)

# 不動産業

東京都心と英国ロンドンにオフィスビルを所有し、その大部分を自社で管理して高品質なオフィスを提供しています。飯野ビルディングでは、貸会議室と劇場型ホールも運営し、また、フォトスタジオを都内の南青山と広尾に所有しています。

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

## 所有賃貸ビル

# 計7棟

東京都心 6棟  
英国ロンドン 1棟

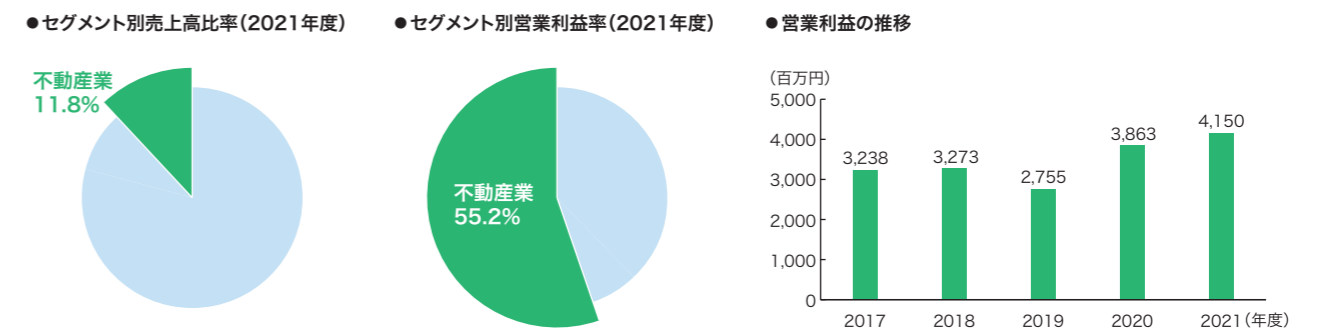
## 延床面積

# 271,228.48m<sup>2</sup>

(英国ロンドンは賃貸面積で集計)

## 事業戦略

長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件を獲得するとともに、早期の利益の創出を目指し、都心にかかわらず、海外・地方物件へ進出していきます。



不動産業の部門別事業戦略はこちら [▶P.43](#)



# トップメッセージ



事業環境の変化や  
社会からの要請に柔軟に対応し、  
企業価値の向上と持続可能な  
社会の実現を目指していきます。

代表取締役社長

當 倉 裕 己

## 2021年度を振り返って

2021年度の業績は、売上が前期比17.1%増の1,041億円、営業利益は同10.1%増の75億24百万円、経常利益は同38.5%増の94億31百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は同63.6%増の125億26百万円と過去最高を記録しました。海運業においては、運航採算の向上、事業投資先からの配当金が増加したことや第4四半期に為替が大きく円安(対USドル)に振れたこと、そして売船市場の動向を見極めた船舶の処分による特別利益の計上が過去最高益の要因となりました。不動産事業では、当社所有ビルの商業フロアやイノホール&カンファレンスセンターなどで新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、オフィスフロアは順調な稼

働を継続したことから、全体として安定した収益を確保しました。中期経営計画のもとで目指してきた事業体制や収益基盤が徐々に構築され、その成果が出始めていると感じています。

海運業界では、拡大するコンテナ輸送需要に対してコロナウイルスによるサプライチェーンの混乱などで、国際海上コンテナの供給が不足し需要超過となったことから、運賃が高騰しコンテナ船社は収益が拡大しています。好調なコンテナ市況を背景にして、新造コンテナ船への投資が活発化していますが、発注した船舶の竣工までは時間を要することから、しばらくは底堅い需給関係が継続するものと思われる。また、当社グループが保有・運航する大型原油タンカーやケミカルタンカー、ガス船においても物価や各種エネルギー、資材の高騰により新造船価は上昇しており、損益分岐点の大幅な上昇

で採算が取れない状況になっていると認識しています。新造船への投資は運賃とのバランスを見極めるべきであり、当面は船価と需給関係の見通しを慎重に見守っていきたくと考えています。

一方、長期にわたる物価高の継続は世界経済にマイナスの影響を及ぼし、輸送需要の縮小につながるリスクとなり、やがて船舶の供給過剰を引き起こす可能性があります。つまり、海運業の市場環境は短期的には追い風となる部分が多いものの、長期的には懸念材料が多く存在しているといえます。

さらに、コロナ禍の影響によって外航海運業に従事する船員の乗船期間が長期化するという問題もあります。当社は乗船者の推移を毎週チェックしており、年明け以降は通常の乗船期間内に収まってきていることを確認しています。ただし、船という閉鎖空間の中で陽性者が出た場合、クラスターが発生しどこにも入港できないといった事態が起きる恐れがあります。よって、クラスターを防ぐため、引き続き徹底した水際対策に注力していきます。

## 中期経営計画の2年目として

中期経営計画では、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としての地位確立を目指し、「グローバル事業の更なる推進」「安定収益基盤の更なる盤石化」「サステナビリティへの取組み」の3項目を重点強化策として掲げています。2021年度は、それぞれの項目において積極的に施策を展開し、取組みの強化を図りました。

「グローバル事業の更なる推進」では、海外のお客様へのサービス拡充や環境対応推進のため、ロンドン、ドバイ、ヒューストンの拠点において人員を増強しました。感染症の影響によってこれまで実行できなかった施策によりやく手をつけることができてきたと感じています。本格的な実働の開始までには準備期間が必要となりますが、各海外拠点における取組みを加速させていきます。

「安定収益基盤の更なる盤石化」においては、既存顧客との関係強化と高品質サービスの更なる提供を目指し、LPGを燃料として使用することが可能な二元燃料主機関搭載船の大型LPG船1隻が2022年2月に竣工し、2023年2月にもう1隻竣工する予定です。また、不動産業では、飯野ビルディングの隣接地へ2021年6月末に日比谷フォートタワーが竣工し、オフィスフロアにおいて堅調な稼働を継続するなど、収益基盤の盤石化に寄与しています。

「サステナビリティへの取組み」は特に注力している分野です。ESG経営を一層強化するためにサステナビリティ推進部を設置するとともに、温室効果ガス(GHG)削減目標に向けた各種環境技術への対応を強化するために技術部を設置し、体制の整備を図りました。積極的な燃料転換を進め船舶管理・運航管理に関するノウハウを蓄積し、サステナビリティ

への取組みを重視する顧客との関係を拡大していきたいと考えています。さらに、米国のスタートアップであるBearing社が開発した燃費実績格付け制度(CII: Carbon Intensity Indicator)最適化ツールの導入を進め、さまざまな航路や船種で運用を行いデータの蓄積・分析を行っています。さらに2022年5月より世界中のスタートアップとのネットワークを有するアクセラレーター(スタートアップと事業会社のコラボレーションを促進するサービスを提供)であるPlug and Play社のパートナー企業になりました。スタートアップとのコラボレーションを各種業務課題解決に資する有効な仕組みと位置づけています。海運業界を取り巻くさまざまな事業環境変化に対応するために、新たな取組みに積極的にチャレンジしていきます。

新たなチャレンジこそ当社グループの成長を担う大きな原動力です。私自身これまでの会社勤務のなかでたくさんのチャレンジを経験してきました。ときには失敗することもありましたが、当時の上司や先輩は何度もチャレンジすることを認めてくれました。従業員に対しては、決して現状に安住することなく、私のときと同じように、新しいことにチャレンジできる場を提供していきたいと考えています。

## 飯野海運グループのESG経営

当社は、独立系グローバル企業としての強みを発揮することで、自らの価値を高めてきました。独立系にはメリットとデメリットの両面があります。常に自社で分析・判断し、俊敏に行動に移すことができるものの、私たちを守ってくれるものは存在しません。それでも経営の自由度を大切に、独立性を保っていくことが重要だと考えています。

当社には、独立系だからこそ成し得た強固な顧客基盤があります。そのネットワークによって情報やノウハウが蓄積され、お客様に有益なサービスを提供できるようになります。例えば、環境に対する社会的なコンセンサスが形成されている欧州の課題解決ノウハウは、今後、日本企業にも必ず役立つものとなります。グローバルにビジネスを展開し、世界中のお客様と接点を持つことが、私たちの取るべき道筋であり、さらに価値を高めていくことにつながると考えています。

当社独自のビジネスモデル「IINO MODEL」は、海運業・不動産業を両輪とするもので、市況や為替等の変動要素の大きい海運業と相対的に変動が少なく収益が安定している不動産業を相互補完する事業ポートフォリオです。両輪のバランスを保ちながら、将来的には新たな車輪を加えて三輪や四輪になるかもしれません。あるいは両輪が別の事業に変わる可能性もあります。私たちは、事業環境の変化や社会からの要請に柔軟に対応し、社会を構成する一員として課題解決に貢献することをESG経営と捉え、企業価値の向上と持続的な社会の実現を目指していきます。



## 有識者との対談(持続可能な社会の実現に向けて)

代表取締役社長  
當舎 裕己

東京大学総長特別参与  
大学院工学系研究科  
社会基盤学専攻 教授  
沖 大幹

### 事業を通じた社会への貢献、 飯野海運が果たすべき役割とは

SDGsに関する研究の第一人者として、著書や講演などを通じてその啓発・普及に取り組んでおられる沖大幹氏をゲストに招き、持続可能な社会の実現に向けた飯野海運グループの取り組みについて、當舎社長と対談を行いました。

#### 経済的価値と社会的価値における共通価値の創造 に向けて

**沖** 飯野海運グループは、中期経営計画において「ESG経営で経済的価値・社会的価値の創造を目指す」を掲げ、ESGの課題克服への真正面からの取り組みで、企業価値の向上を図る道筋を示されました。そこに至るまでには、たくさんの議論があったと思います。

**當舎** 中期経営計画の策定にあたっては、3年という期間にとらわれず、さらに先を見据えた議論を行いました。当社は今

年で創業123年を迎える老舗企業ですが、業界における事業規模としては小さな存在です。規模は小さくても独立系の企業グループとして、海運業・不動産業を両輪とするビジネスモデルを展開するユニークな存在として、お客様の期待に応え、社会に貢献し、従業員に活躍の場を提供するなど、さまざまなステークホルダーに対して我々ができることは何なのか、企業としてどうあるべきか、我々の存在意義を示すためには何が必要なのか、そしてこれらを考えるときに軸となる価値観は何かについて議論を重ねました。その結果、たどり着いたのは、経済的価値と社会的価値における共通価値の創造、つまり事業を通じた社会への貢献でした。

**沖** 2050年までに日本はカーボンニュートラル、いわゆる脱炭素社会の実現を目指すと言っています。しかし、国内だけでの再生可能エネルギーへの転換の完結は現実的ではなく、海外からの調達も欠かせないと思います。そうした状況のなかで、海運業には、エネルギーの安定的な供給に資するとともに船そのものが消費する燃料に起因する温室効果ガス(GHG)の排出削減というミッションが同時に求められます。

**當舎** 日本船主協会は「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げており、海運業にとって気候変動への対応は喫緊の課題であり、避けて通れない不可欠なテーマであると認識しています。当社グループにおいても2030年に向けて、海運業では輸送単位当たりのGHG排出量を2008年比で40%削減することを目標としており、特に環境負荷低減に資する資産への投資や次世代燃料船の取組みを強化しています。燃料燃焼時の硫黄酸化物(SOx)を大幅に削減する代替燃料として、メタノールを燃料とする二元燃料主機関搭載のケミカルタンカーを運航しており、さらにLPGを燃料として使用する大型LPG船が2022年2月に竣工済みで、2隻目が2023年2月に竣工する予定です。メタノールやLPG燃料船に関する知見や技術的なノウハウは、今後実用化が期待されるカーボンフリー燃料の主機関搭載船のメンテナンスに活かせることが想定されるため、継続してノウハウ蓄積に取り組めます。また、2023年12月には、世界的な船級協会であるAmerican Bureau of Shipping(ABS)によるアンモニア燃料船化の基礎認証を受けて設計・建造する世界初のアンモニア運搬船が竣工予定で、すでに国内荷主と定期用船契約を締結しました。

不動産業においても、2030年に向けて単位面積当たりのCO<sub>2</sub>排出量を2013年比で50%削減する目標を掲げています。2011年に開業した飯野ビルディングは、「100年先にも愛されるビル」をコンセプトに、LED照明の全面採用、オフィス部分4面のダブルスキン外装など環境性能の高い設備を導入するなどサステナビリティへの取組みを重視しています。2021年4月からはビルで使用する電力の一部を再生可能エネルギー由来の非化石証書付き電力に切り替え、685トンのCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。また、2022年5月にはビルの屋上に太陽光発電設備を設置したことで、今後CO<sub>2</sub>排出量を年間30トン削減できる見通しです。再生可能エネルギー由来の電力の自己託送システムなどの研究も進めていきたいと考えています。

#### 飯野海運グループならではのサステナビリティへの 取組み

**沖** 中期経営計画では、ESGのマテリアリティ(重点課題)ご

とに貢献するSDGs、事業を通じて取り組むべき主要なSDGsが示されています。私はSDGsで掲げられた17の目標は別々のものではなく、一つの大きな問題に対するさまざまなアプローチと捉えています。「誰一人取り残さない」ためにも、企業が自社の事業活動や保有する専門性、得意分野を入口として、課題や障害を取り除くようアプローチするという考え方が適しているのではないのでしょうか。

**當舎** 当社が事業を通じて社会にどのような影響を与え、同時に何に貢献できるのかを考えた場合、やはり大気や水、GHGといった地球環境や気候変動に関連する分野が第一に挙げられると思います。これまでも各種規制に則り努力を重ねてきましたが、新たな規制への対応や社会からの要請など、一層の取組みが求められています。我々は、これをネガティブに捉えるのではなく、積極的に関与していくことで、SDGsに代表される課題解決に向けた取組みを推進していきたいと考えています。そのために、中期経営計画の重点強化策として、「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」に加え、3つ目の軸として「サステナビリティへの取組み」を掲げました。

**沖** 昨今のように事業環境の変化が激しい時代になると、計画策定時の前提が大きく変化する可能性が十分に考えられます。社会からの要請や変化を見極めながらの対応、すなわちアダプティブ・マネジメント(不確実性を伴う対象を取り扱うための考え方・システム)の視点が重要になると思います。

**當舎** 2030年に向けて当社グループが目指す「IINO VISION for 2030」では、「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す」と宣言しました。これからは時代の変化のなかで進化できるものだけが生き残る時代がやってきます。当社グループがサステナビリティへの取組みを推進することは必然であり、環境負荷低減に資する資産への投資や次世代燃料船の取組みをさらに強化していく考えです。その一方で環境技術は進歩していきます。現時点で環境負荷が低いものであっても革新的な技術開発によって陳腐化するリスクがあります。つまり投資の回収が困難になる可能性があるということです。ただし、リスクを恐れるあまり待ちの姿勢になれば、我々はたちまち時代に取り残されてしまいます。だからこそ、エネルギーや資源の安定供給という使命を果たしつつ、GHG削減とのバランスを考え、できることから取組んでいく姿勢で臨むべきだと思います。こうした考えに基づき、中期経営計画と同時にスタートしたIINO環境タスクフォースを再編し、2022年に「サステナビリティ推進部」を新設しました。2050年のカーボンニュートラルに向けて、科学



## 有識者との対談(持続可能な社会の実現に向けて)

の根拠に基づいた削減目標を設定することから始めています。

**沖** より長期的な視点で組織的に取組まれるようになり、飯野海運グループならではのサステナビリティへの活動が具体的に感じました。2050年の目標に向けた努力は大事ですが、目標だから何が何でも達成しなければならないというわけでもなく、現状を分析・把握しながら取組むという戦略は非常に現実的かつ有効だと思います。

### 新たなチャレンジで変化に対応し、課題解決を目指す

**當舎** 海運業では、2023年1月からEEXI規制(既存の大型外航船の燃費性能規制)とCII格付け(燃費実績の格付け制度)が開始される予定です。これは、国連の専門機関であるIMO(国際海事機関)が船舶のGHG削減を義務付ける新たな国際ルールです。EEXI規制は各種スペックから燃費性能を検査・認証しますが、CII格付けは実際の航海実績から燃費をチェックするもので、IMOはこれら規制を組み合わせることで2030年削減目標である燃費効率40%以上改善(2008年比)を目指す仕組みとなっています。

**沖** 新ルールへの対応はどのように取組まれていくのでしょうか。

**當舎** CII格付けでは、評価基準が2026年にかけて毎年段階的に強化されることで強制的な改善が求められ、評価が低ければ改善計画を提出しなければなりません。これに対応すべく、当社では、米国シリコンバレーに本拠地を置くスタートアップであるBearing社が開発したCII最適化ツール(AIによる分析プログラム)の段階的導入を実施しています。運航実績および今後の運航計画を基にリアルタイムにCII格付けをシミュレーションするもので、想定される航行速度や気象海象条件からAIが予測します。すでにさまざまな航路や船種で運用を行っています。プログラムの開発にあたっては、当社ヒューズトン駐在員がシリコンバレーに赴き、東京本社の事業戦略部と共に、運航部門や船舶管理部門の海工務有識者も巻き込んで開発および改良を重ねた結果、完成にたどり着きました。この成果をきっかけに、外部とのコラボレーションを各種課題解決や業務効率化に資する有効な施策の一つと位置づけ、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のコラボレーションを促進するサービスを提供)であるPlug and Play社のパートナー企業となることに致しました。同社は世界45,000社超のスタートアップとのネットワークを有し、パートナー企業とその課題解決に適したスタートアップを結びつける機能を持ちます。スタートアップの革新的な思考と当社が蓄積してきた各種のノウハウを組み合わせることで、めまぐるしく変化する事業環境に対応し、海運業が直面する気候変動や安全の確保などの課題解決を目指していきます。

**沖** 低速で航行すれば燃費は上がりますが、顧客が要求する納期には応えられません。しかし、速度を優先すればGHG排出量は増加します。経済的価値と社会的価値をバランスさせた新たな取組みとして注目していきたいと思います。また、こうした新たな課題解決へのチャレンジが、飯野海運グループの原動力であると改めて確信しました。

不動産業についてですが、自動化やロボット化などが進展していく流れのなかで、今後どのように対応していくかが課題になると考えています。

**當舎** 工場や物流センターなどでは自動化が進んでいます。当社においても、飯野ビルディングで警備や清掃など一部の業務にロボットを導入していますが、今後はAIの搭載やエレベーターなど他の設備システムとの連動制御を図ることで、より広範囲な自動化が可能になると考えています。視点を変えると、自動化が進んだときに、人がやるべき仕事とロボットや機械に任せる仕事を峻別していくことがこれからの課題になります。

**沖** そういう状況下でこそ、やりがいのある仕事や就業の機会の提供がSDGsへの最大の貢献であり、企業として大事な役割であると思います。

### ESG経営の実践のために、優秀な人材の育成や確保に努める

**當舎** 当社グループでは、常時1,400名程度の船員を雇用していますが、その大半が期間雇用の外国人です。基本的には、9カ月間乗船して3カ月間休業するというサイクルで仕事をしており、休業明けに再度同じ会社の船に乗るかは本人の自由となりますが、我々としては、当社の企業文化を理解した人が同じ価値基準で働き続けてくれることは、安全航行の面でも非常に重要と考えています。そこで、自宅で待つ家族へのケアとして、船員の働く姿をYouTubeで配信し、災害時には義援金や貸付制度を通じて支援することで、乗船リピート率を上げるように努めています。

**沖** 期間雇用という立場の外国人従業員の上手なマネジメントは非常に重要な取組みであり、同時に「グローバル事業の更なる推進」に向けた大きな課題でもあると思います。

**當舎** 船という閉鎖された環境下で、言語や文化の異なる船員とチームワークを発揮するためには、相互理解が不可欠です。当社では、異文化理解に関する研修を通じてお互いの文化の違いを認識・理解し、尊敬しあえるチームづくりを目指しています。また、行動憲章においても、「差別の廃絶・人権の尊重」を掲げ、「雇用・取引行為等において国籍、人種、宗教、年齢、性別その他不当な理由によって差別しない」「職場においては人権を尊重し働きやすい環境の整備に努める」ことを基本方針としています。ESG経営の実践には優秀な人材の育成や確保は欠かせません。研修の充実や多様な人材が安心して働ける職場環境づくりを継続して進めていきます。

### 環境コストを社会全体で負担することが、持続可能な社会の実現につながる

**當舎** 環境保全に対する意識は、日本よりも欧州の方がかなり先を行っていると感じています。LPGを燃料として使用する船舶は、重油の船舶と比較してCO<sub>2</sub>排出量を15%程度抑えられるのですが、顧客の金銭的な負担は増加します。現在、我々のこうした提案を採用いただいているのはすべて欧州の企業です。

EUでは、これまで電力部門や製造業に重点を置いていた

ETS(炭素排出量取引制度)が、2024年から船舶輸送にも適用されます。さまざまな意見が表明されているようですが、大事なのは徴収したお金を何に配分するかということです。私は、地域ごとの事情に合わせた配分ではなく、世界的規模での環境保全やGHG削減に割り当てられることが望ましいと考えています。それぞれの地域での運用ではなく、世界共通のルールを設定する必要があると思います。

**沖** 国内に目を向けると、環境税は再生可能エネルギーの普及・発展や環境保全費用に活用されていますが、カーボンニュートラルに向けた投資や再生可能エネルギーで動く船舶などの研究開発に加え、社会変化の影響を深刻に受ける企業や人の支援も必要になると思います。

**當舎** 環境に対する社会的なコンセンサスはまだ日本には根付いていないと思います。しかし、民間企業がお客様や消費者に対して環境コストを価格に上乗せできるようになり、行政が社会的コストとして全員が広く薄く負担する仕組みを作っていくことができれば、一気に進展していくと思います。今は環境意識の高い企業や個人に留まっていますが、社会全体で負担するように変えていくことが、持続可能な社会の実現につながると思います。







食糧・資源価格高騰を背景とした世界的なインフレ



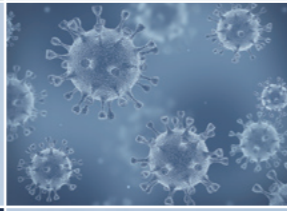
新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延



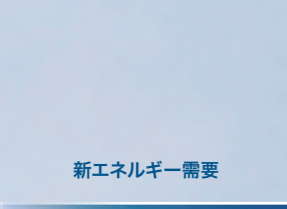
オフィス顧客ニーズの多様化



新たな冷戦



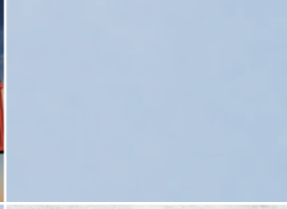
国内成長の鈍化、労働人口の減少



新エネルギー需要



新たな冷戦



国内成長の鈍化、労働人口の減少



オフィス供給継続



脱炭素化の加速



グローバル化の逆回転



地政学的リスクによる海上物流変化



船舶機器における技術革新

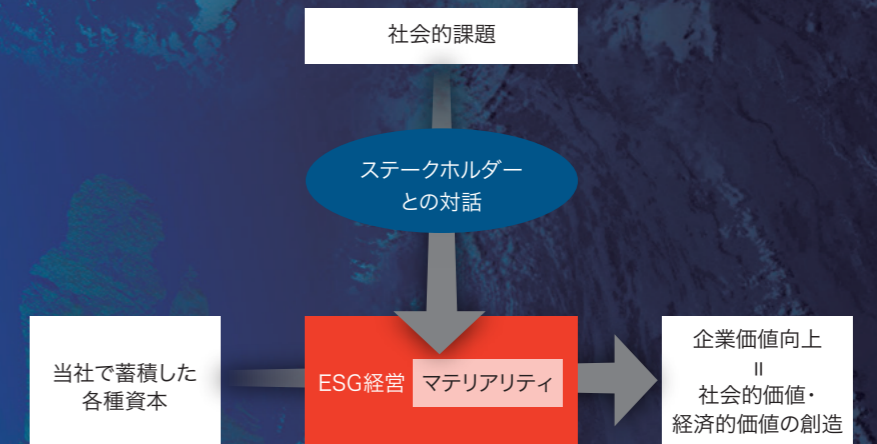


# IINO VISION for 2030

## 2030年に向けて飯野海運グループが目指すところ

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。

2020年に始まった新型コロナウイルス感染症の拡大、2022年のロシアによるウクライナ侵攻による地政学的リスクの顕在化で社会が大きく変わっています。国内では労働人口減少・働き方改革によるオフィスニーズの多様化への対応、世界に目を向けると地球レベルでの気候変動、人権侵害などに社会全体で取組まねばなりません。飯野海運グループは、時代とともに変化する社会の要請に引き合い、それを解決するために海運業と不動産業で長年にわたり蓄積した各種資本を活用します。そして企業価値向上を目指し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ていきます。



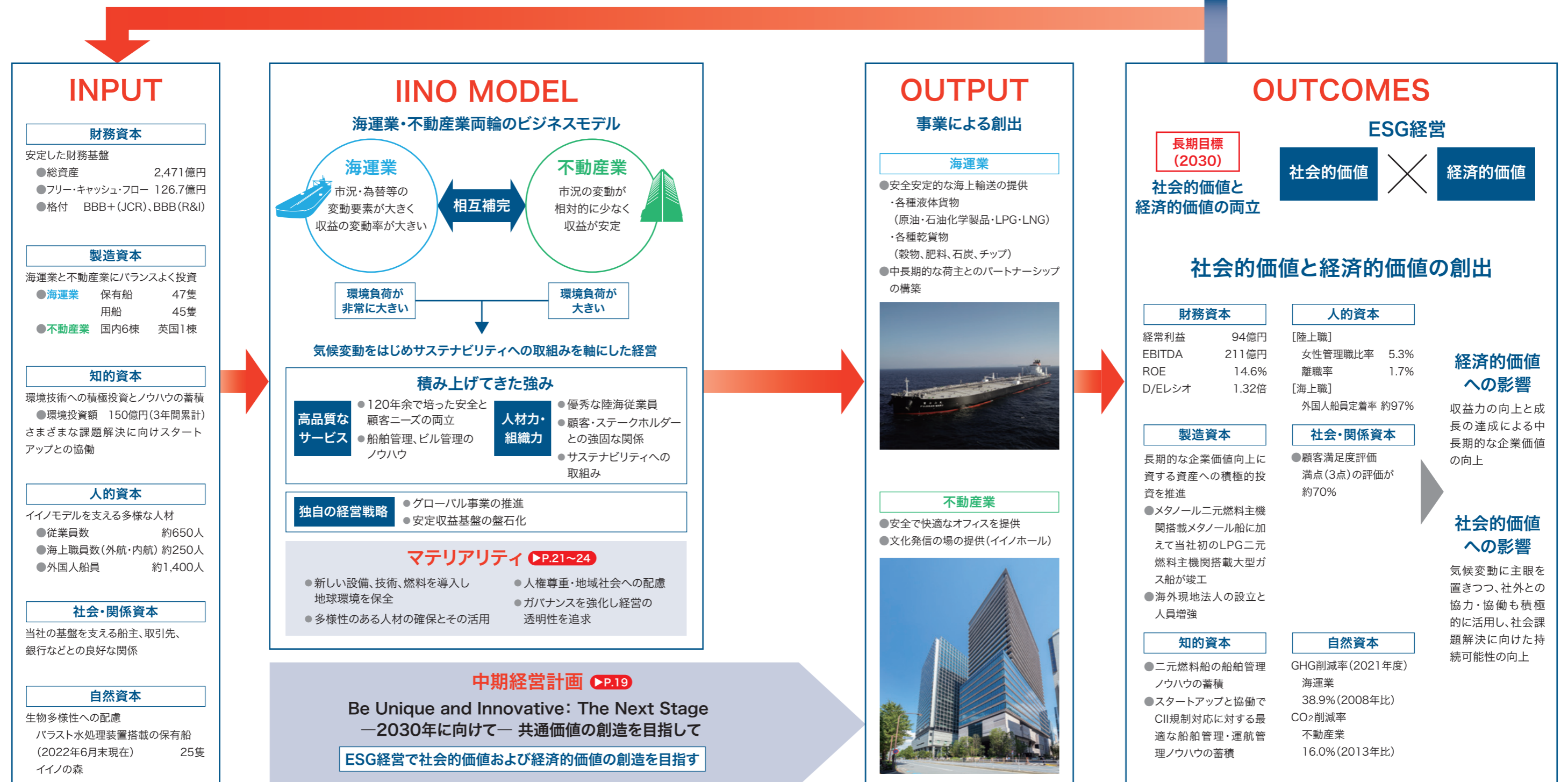


# 価値創造プロセス

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 COMMITMENT ステークホルダーへの約束

## IINO VISION for 2030 2030年に向けて目指すところ



※2022年3月末現在



# 経営戦略～中期経営計画の進捗～

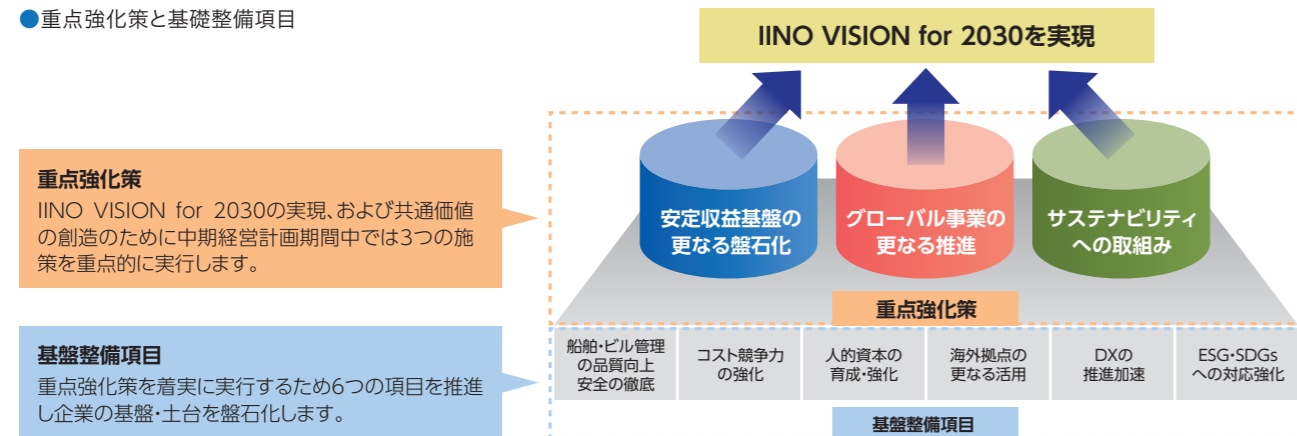
2030年の目標 (IINO VISION for 2030) : “時代の要請に応え、自由な発想で進化し続ける独立系グローバル企業としての地位確立”のため、2020年度～2022年度に取組む内容を中期経営計画で決めました。

## 中期経営計画の概要

2030年に向けたグループ企業の一層の成長を見据え、3カ年の中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage-2030年に向けて-」(計画期間:2020年4月～2023年3月、以下「本計画」という)を策定しました。本計画では、“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としての地位確立”を2030年の目標 (IINO

VISION for 2030) に掲げています。独自のビジネスモデルである“IINO MODEL”の形成、高品質なサービス“IINO QUALITY”の提供をさらに追求し、自社の経済的価値を高め、サステナビリティへの取組みにより各社会的課題に対応することで、社会的価値をも創造し、共通価値の創造 (CSV) を目指します。本計画では、重点強化策として3つの施策を実行します。また、重点強化策を着実に実行するために6つの基盤整備項目を推進します。

### ●重点強化策と基盤整備項目



### ●重点強化策の進捗および今後の取組み

重点強化策	推進事項	主な取組み (2020年度～2021年度)	今後の主な取組み (2022年度)
グローバル事業の更なる推進	グローバル体制を推進する競争力の強化	欧州顧客との新造VLGCの用船契約 アジア発貨物の扱い数量増加	顧客・貨物の多様化や商流の変化に対応した海外戦略の拡充
	グローバル体制を支える組織力の強化	ロンドン・ヒューストン現地法人の人員増強とドバイ現地法人の設立および人員増強	ケミカルタンカーにおける中東航路の強化と新規航路への挑戦 海外スタートアップとの協業
安定収益基盤の更なる盤石化	不動産事業強化への取組み	日比谷フォートタワーの竣工	海外含めた新規オフィスビル案件の検討
	エネルギー輸送の更なる強化	新造VLCC2隻の竣工 LPG二元燃料VLGC2隻の竣工 (1隻は2023年竣工予定)	既存顧客との関係強化および高品質サービスの更なる提供
サステナビリティへの取組み	環境負荷低減に資する資産への投資推進	AIスタートアップと共同開発したCII最適化ツールの導入 飯野ビルディングへの太陽光パネル設置および非化石証書付電力の調達開始	2050ゼロエミッション目標策定に向けて検討推進
	次世代燃料船の取組み強化	LPG二元燃料VLGCの竣工 アンモニア燃料に切り替え可能なアンモニア運搬船の契約締結	新規ビジネスの創出に向けた検討加速 アンモニア輸送の新規案件獲得
	サステナブルな貨物への取組み強化	木質バイオマス燃料の輸送 アンモニア輸送への再参入	ESG経営の取組み推進 (サステナビリティ推進部/技術部の新設)
	新規ビジネスの開拓推進	事業戦略部を新設	

GHG排出量の削減目標および進捗		GHG排出量の削減進捗率 (%)	
		2020年度	2021年度*
海運業	2030年に向けて輸送単位当たり40%削減 (2008年比)	33.7	38.9
不動産業	2030年に向けて単位面積当たり50%削減 (2013年比)	9.3	16.0

“IINO VISION for 2030”達成に向けた次期中期経営計画は現在策定中 (2023年公表予定)

\*暫定値を元に算出

## 中期経営計画の進捗

2030年に向けた3つの重点強化策における2年間 (2020年4月～2022年3月)の進捗は以下の通りです。

「グローバル事業の更なる推進」では、海運業において、海外顧客との新たな定期用船契約向けに環境配慮型の大型ガス船 (VLGC) 2隻を発注し、1隻が2022年2月に竣工しました。また、国内外のお客様のニーズを的確に捉えるため、ロンドン、ドバイ、ヒューストン、上海の拠点の拡充を行いました。

「安定収益基盤の更なる盤石化」では、環境配慮型の大型ガス船 (VLGC) が1隻竣工したことに加え、不動産業においても2021年6月末に日比谷フォートタワーが竣工し、安定収益に寄与しています。

「サステナビリティへの取組み」では、海運業の環境規制に対応するためにスタートアップが開発したCII最適化ツールの導入を進めるとともに、CO<sub>2</sub>を排出しない燃料として注目されるアンモニア輸送への再参入を決定しました。

## DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進

既存業務、ESG対応などの新規業務を問わず個々の業務の合理化・効率化を進め、さらには飯野海運グループの従業員のライフスタイルを変えるためDXを推進しています。2030年に向けて3つのフェーズ「デジタル化の基盤整備」、「デジタル化の推進」、「新たな価値の創出」に分け進捗管理を行っています。

### DX推進の進捗～デジタル化の基盤整備～

「DXの推進加速」を担う「IINO DXタスクフォース」が発足してから約2年が経過しました。最初のフェーズである「デジタル化の基盤整備」から手がけ、グループ内での横断的な業務効率化を目指してさまざまなプロジェクトに取り組んできました。

#### 基幹システムの刷新

- 海運業システムについて営業部門の一部で新システムに入替完了
- ▶海外支店とのリアルタイムなデータ連携が可能に

#### システム間連携強化

- すべての社内データを一元管理することで、経営分析への活用などにデータを有効活用していく
- ▶社内データの効率的な活用

#### リモートワーク、環境整備

- 在宅勤務におけるリモートワーク環境を整備
- 経理/出納システムにおける在宅リモート業務についても対応完了
- ▶新たなワーキングスタイルを確立。証憑・帳票類のペーパーレスにも対応

#### 船舶管理の基盤整備と高度化

- AIを活用した船舶パフォーマンス分析ツールの導入
- ▶船舶運航性能の将来予測の精度が高いAIを利用して、より環境に配慮した船舶運航の実現へ

#### 電子契約サービスの導入

- 社内外からの要請に応え、導入を推進
- ▶社内議事録や電子承認など社内の脱ハンコに向けて利用開始

### 今後のDXにおける課題～デジタル化の推進～

中期経営計画に沿った形で、今後、第2フェーズのデジタル化の推進としてCO<sub>2</sub>排出量モニタリングの自動化やペーパーレス対応の更なる多角的導入、情報通信技術の強化等、DXの推進を加速させていきます。

#### 船舶管理統合パッケージのリプレース

- ▶新システムを順次導入し船舶管理業務間の連携を強化していく。これにより、船陸間のやり取りに費やしていた時間を安全確保や効率運航などにシフトすることが可能となる。

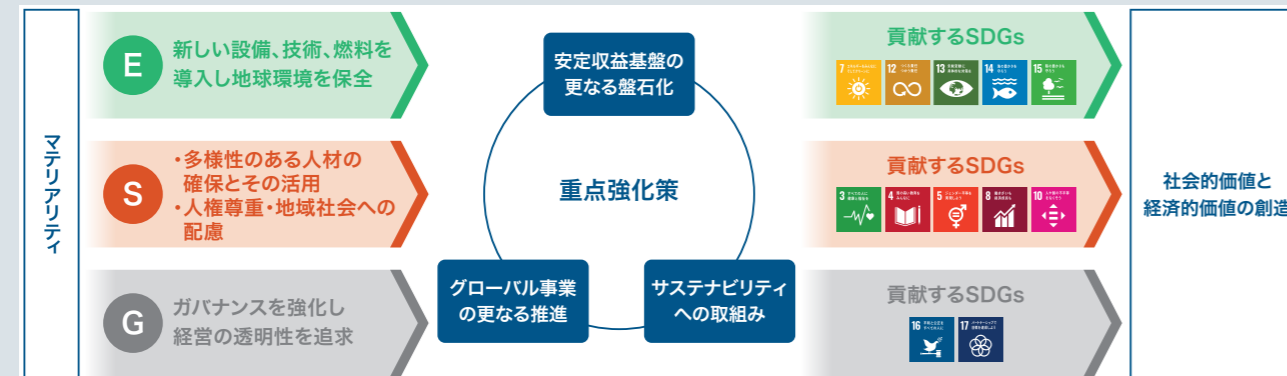
#### AIを活用した船舶パフォーマンス分析ツールの更なる展開

- ▶即時性のある高精度な運航性能分析機能をより発展させることにより、自社排出CO<sub>2</sub>の測定、見積もり機能の付加を実現し、船舶管理部門と営業部門を横断したCO<sub>2</sub>管理および運航戦略策定ツールとして期待 (CIIモニターとしても活用)

# 重点強化策とマテリアリティ

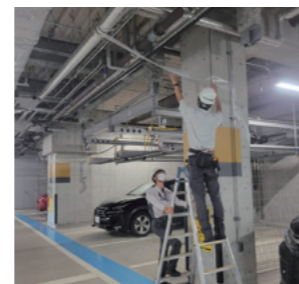
当社のマテリアリティは事業への影響と社会への影響の2軸を基準として、ステークホルダーの意見を基に取締役会で議論を行い特定しています。中期経営計画でCSV(共通価値の創造)を目指すことを掲げ、経済的価値(マテリアリティの事業への影響に相当)、社会的価値(マテリアリティの社会への影響に相当)の創造を目標としており、中期経営計画の各重点強化策と基盤整備項目への対応を通してマテリアリティとして定めた各社会的課題の克服を目指します。

●中期経営計画で貢献するSDGs



## 重点強化策1 安定収益基盤の更なる盤石化

マテリアリティのカテゴリー		
<p><b>新しい設備、技術、燃料を導入し地球環境を整備</b></p>	<p><b>多様性のある人材の確保とその活用</b> <b>人権尊重・地域社会への配慮</b></p>	<p><b>ガバナンスを強化し経営の透明性を追求</b></p>
<p><b>目標</b></p> <p>GHGの削減/脱炭素社会の実現 大気汚染・廃棄物の削減 生物多様性の保全</p>	<p>安全・安心の提供(労務・安全) 多様性と人的資本の強化 社会への配慮</p>	<p>リスク管理の高度化(BCP含む)</p>
<p><b>マテリアリティとのつながり</b></p> <p><b>差別化したサービス(IINO Quality)を提供し、顧客からの信頼を得て安定収益基盤の磐石化を図る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事故を未然に防ぐため、安心・安全を経営理念の最初に据え、経営上最重要課題と認識し取組みを実施</li> <li>海運業・不動産業において、環境に対応したサービスの提供は新たな商機と認識しており、積極的に新規事業への投資の是非を検討する専門の部署(事業開発推進部)を設置</li> <li>新規事業では想定できないリスクもあることからリスク管理体制を強化し既存事業も含めてリスク管理を徹底</li> </ul> <p><b>海運業:社会的課題である環境対応に取組み差別化を図る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>船舶は非常に多くのCO<sub>2</sub>を排出するため、海運会社に対する国内外の顧客からの環境対応への要望は強い</li> <li>環境対応を強化して社内に知的資本を蓄積し、顧客に提供することで差別化を図る</li> <li>差別化したサービスを提供することで顧客との中長期的な関係性の構築・維持が可能となり、それが重要な社会資本や関係資本となり企業価値向上につながる</li> </ul> <p><b>不動産業:自社保有から自社管理まで、一気通貫のサービスを提供し差別化を図る</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社保有、自社管理を基本とし、当社グループの環境、安全・安心への考え方を実践した質の高いオフィススペースを顧客に提供し他社と差別化</li> </ul>		



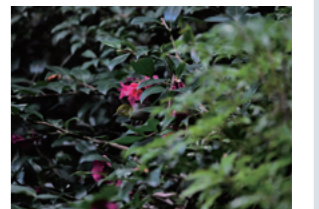
## 重点強化策2 グローバル事業の更なる推進

マテリアリティのカテゴリー	
<p><b>多様性のある人材の確保とその活用</b></p>	<p><b>ガバナンスを強化し経営の透明性を追求</b></p>
<p><b>目標</b></p> <p>多様性と人的資本の強化</p>	<p>コンプライアンスの徹底</p>
<p><b>マテリアリティとのつながり</b></p> <p><b>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す</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海運業、不動産業共にグローバルに事業を展開することは当社の企業価値向上に資する</li> <li>グローバル事業を推進するため、国内外の顧客の要望を的確に捉え、各業界に課せられる独自の規制(環境規制、安全に関する規制他)や法令を遵守する体制を整備</li> </ul> <p><b>海運業:海外拠点の拡充と従業員の多様化で国内外の顧客の要望を捉える体制を整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロンドン、ドバイ、ヒューストンなど既存の海外拠点を拡充し、現地スタッフを雇用・育成することで多様化を進め、国内外の顧客の要望を適時・的確に捉える体制を整備</li> <li>現地スタッフをマネージャーポストに配置するなど事業のグローバル展開に合わせて多様性を高め組織力を強化</li> </ul>	



## 重点強化策3 サステナビリティへの取組み

マテリアリティのカテゴリー		
<p><b>新しい設備、技術、燃料を導入し地球環境を整備</b></p>	<p><b>多様性のある人材の確保とその活用</b> <b>人権尊重・地域社会への配慮</b></p>	<p><b>ガバナンスを強化し経営の透明性を追求</b></p>
<p><b>目標</b></p> <p>GHGの削減/脱炭素社会の実現 大気汚染・廃棄物の削減 生物多様性の保全</p>	<p>多様性と人的資本の強化 社会への配慮</p>	<p>ガバナンスの強化 リスク管理の高度化</p>
<p><b>マテリアリティとのつながり</b></p> <p><b>サステナビリティへの取組みを推進するための体制を整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の取組むべき社会的課題を把握するため、顧客、取引先、投資家など各ステークホルダーとの対話を強化</li> <li>把握した各社会的課題への取組みを進めるため全社的な体制を整備(人材・働き方)個々の社員の能力を強化するための人的資本への投資を強化すると共に多様な人材が働ける制度・環境を整備(組織)サステナビリティへの対応を進める専門の部署(サステナビリティ推進部)の設置</li> <li>特に人権課題への対応を推進するため、グループ横断のメンバーで構成されるCSRワーキングチームを設置(進捗管理)各部・各グループ会社の年度の業務計画にサステナビリティ対応を落とし込み、進捗を管理</li> </ul> <p><b>海運業:スタートアップと協働で気候変動に対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海運業では特に気候変動への対応が要求されており、新たな環境規制(EEXIやCII)への対応を強化するため、積極的にスタートアップと協働し課題解決を目指す</li> </ul> <p><b>不動産業:人と環境に配慮した質の高いオフィス空間、文化創造に貢献する空間を提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント各社と協力してCO<sub>2</sub>や廃棄物の排出を削減</li> <li>飯野ビルディングの公開空地に「イイノの森」を整備し皇居・日比谷公園からつながる緑の回廊を整備</li> <li>イイノホールを通じ文化創造に貢献する場所を提供</li> </ul>		





# マテリアリティ(重要課題)

当社のESG経営では、ステークホルダー・社会にとって重要で、かつ、当社の企業価値に大きく影響するマテリアリティ(重要課題)を克服することで社会的価値および経済的価値を創造することを目標としています。マテリアリティと当社の経営戦略とを結合させ、着実に実行に移すことでこの目標を実現します。

## 当社グループのマテリアリティ

海運業と不動産業を巡る外部環境は大きく変化しており、社会・ステークホルダーにとって重要な社会的課題は日々変化しています。海運業では油濁など地域社会や環境に大きな影響をあたえる事故の予防という点からの安全確保、気候変動への対応としての温室効果ガス(GHG)削減や生態系の保全や汚染への対応が必須です。不動産業では、事故を防ぎテナントの方々や工事関係者の安全確保やビルやホールを介した地域社会への貢献が必須です。マテリアリティの的確な把握と経営戦略との結合には、ステークホルダーとの対話とこれを踏まえた全社的な議論(透明性の高い経営)・実行に移す組織力(さまざまな人々が動ける職場環境(陸上・海上)と多様性に富む人材で構成される組織)が重要と評価しています。

## マテリアリティの進捗管理について

当社が取り組むべき9つの目標\*は、各部・グループ各社の年度の業務遂行計画に落とし込み四半期ごとにリスク管理委員会に報告し進捗を管理しています。外部環境の変化に対応するため、PDCAサイクルに基づき目標の妥当性について定期的に取り締めで議論・評価を行い、必要に応じて見直しを行っています。

\*P24の表のマテリアリティの項目を参照

### ●マテリアリティの特定/妥当性判断プロセス

#### Step.1 社会的課題の抽出

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

#### Step.2 ステークホルダーの意見集約

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

#### Step.3 社内での議論・評価

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

#### Step.4 取り組むべき目標の決定

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

#### Step.5 目標の妥当性の判断

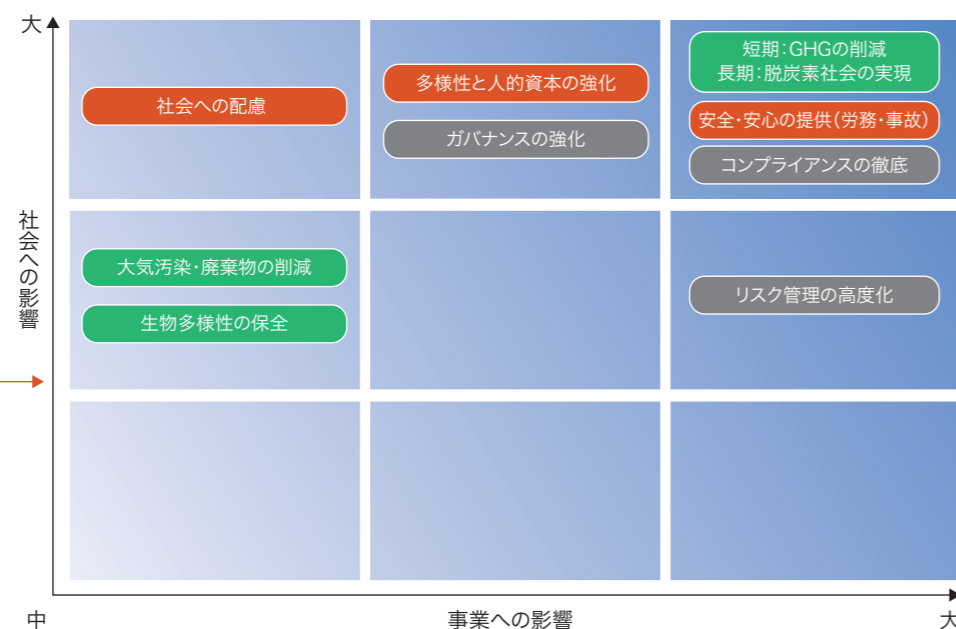
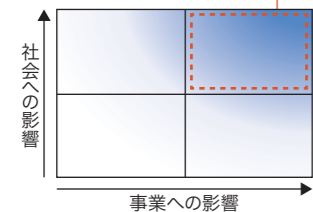
ステークホルダーの意見集約を改めて行い、決定した目標の妥当性について取締役会で議論・評価を実施し、必要に応じて見直しを実施




### ●マテリアリティマトリクス

社会への影響度、当社グループの事業への影響度を踏まえた社会的課題を当社が取り組むべき目標として特定しました。

- 環境に関する目標
- 社会に関する目標
- ガバナンスに関する目標

#### 重要な課題をプロット



カテゴリー	マテリアリティ	リスクと機会	主な取り組み内容
 Environment ・新しい設備、技術、燃料を導入し地球環境を保全	<b>GHGの削減/脱炭素社会の実現</b> 積極的な新設備・技術の導入 再生可能エネルギーの活用 省エネ技術の積極的採用	<b>(リスク)</b> ・社会からの信用失墜 ・保有資産やノウハウなどの知的資本の陳腐化が加速 ・脱化石燃料で海上荷動きが変化し輸送量減少 ・異常気象により航海やビルの安全が阻害 <b>(機会)</b> ・環境対応したサービスを顧客に適正な価格で提供 ・各種環境規制への先取りした対応を顧客と協働して実施 ・保有資産の価値の維持/増大 ・脱化石燃料で生じる新しい海上荷動きを取り込み	・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同およびシナリオ分析の実施 ・GHG削減目標の設定 ・メタノール/LPG二元燃料船の建造 ・飯野ビルへの太陽光パネル設置 ・「非化石証書」付き電力の調達 ・カーボンニュートラル都市ガスの導入 ・プラスチック削減のため高性能造水器をVLCCに導入 ・PETボトル自動回収機を日比谷フォートタワーに設置 ▶ P.50
	<b>大気汚染・廃棄物の削減</b> 低硫黄燃料の使用 窒素酸化物の排出を低減する設備の導入 プラスチックの使用削減、3Rの推進	<b>生物多様性の保全</b> バラスト水処理装置の導入 地域植生への配慮	・バラスト水処理装置設置 ・イノの森の整備 ▶ P.51
	<b>多様性と人的資本の強化</b> 人材の多様性の推進と環境の整備 人的資本の育成、強化	<b>安全・安心の提供(労務・事故)</b> 安全に働ける職場環境の整備 事故の防止、事故発生時の対応強化	<b>(リスク)</b> ・人的資本の多様化、育成に対応できず企業競争力が低下 ・労務環境の悪化でヒューマンエラーによる事故が発生 ・事故の発生により地域社会へ重篤な悪影響が発生 ・社会的課題への対応の遅れで企業価値毀損 <b>(機会)</b> ・人的資本の多様化により労働生産性が向上 ・事故発生率が減少し輸送やオフィスを安定して提供 ・人材交流の活発化によりレジリエントな組織に
 Social ・多様性のある人材の確保とその活用 ・人権尊重・地域社会への配慮	<b>社会への配慮</b> ステークホルダーとの対話 社会貢献活動の推進	<b>コンプライアンスの徹底</b> 腐敗防止(反社対応、独禁法遵守)	・コンプライアンス委員会がコンプライアンスに関する政策を立案し推進
	<b>リスク管理の高度化</b> BCP対応と適切なリスクテイク	<b>ガバナンスの強化</b> 改訂コーポレート・ガバナンス・コード(CGIC)対応/内部統制の強化 各ESG課題に対応する経営体制を確立	<b>(リスク)</b> ・ガバナンス、内部統制の機能不全で不祥事が発生し信用失墜 ・過剰なリスクテイクによる想定外の損失、過度のリスク回避による企業価値向上の機会の逸失 <b>(機会)</b> ・ガバナンスの強化で各ステークホルダーの立場で経営を実践 ・リスクとリターンを適切に管理し投資を行い企業価値が向上
 Governance ・ガバナンスを強化し経営の透明性を追求			



# 財務担当役員からのメッセージ



安定した財務基盤から  
一貫した施策を実施し、  
事業をサポート

鮎子田 修  
執行役員  
経理部担当および経理部長委嘱

## 2021年度の概況

2021年度は、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種が進み、重症化率が低下する一方、変異株の流行が発生して一進一退を繰り返しました。こうした中、世界各国では、徐々に経済活動を回復させる動きがみられましたが、期後半にウクライナ情勢が悪化するなど、予断を許さない不安定な状況が続きました。期初の予想では、コロナ禍で市況が軟調に推移すると想定し、前期比減収減益を予想していました。しかし実際には、市況は総じて堅調に推移し、各事業部門もこうした状況を捉えて営業展開を図り、また円安が進行して業績を押し上げる状況となったことから、増収増益を達成しました。中期経営計画の数値目標では、収益性、効率性、健全性の3項目の数値指標のいずれも目標を達成しました。(表1参照)

キャッシュ・フローに関しては、営業キャッシュ・フローが約158億円となりました。計画では、3カ年累計で550億円の営業キャッシュ・フローを創出し、成長性や環境対応を意識しつつ、そこから事業投資に450億円を充てる予定です。前期および当期の営業キャッシュ・フローの実績合計は約351億円で、

●(表1)収益性・効率性・健全性の各指標の実績と予想

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想*
■収益性指標			
経常利益(億円)	68	94	121
EBITDA(億円)	188	211	—
■効率性指標			
ROE(%)	10.0	14.6	—
■健全性指標			
DELシオ(倍)	1.65	1.32	—

\*2022年8月2日公表

計画に沿うものとなっています。投資についても、概ね計画通りに進捗しています。(表2参照)

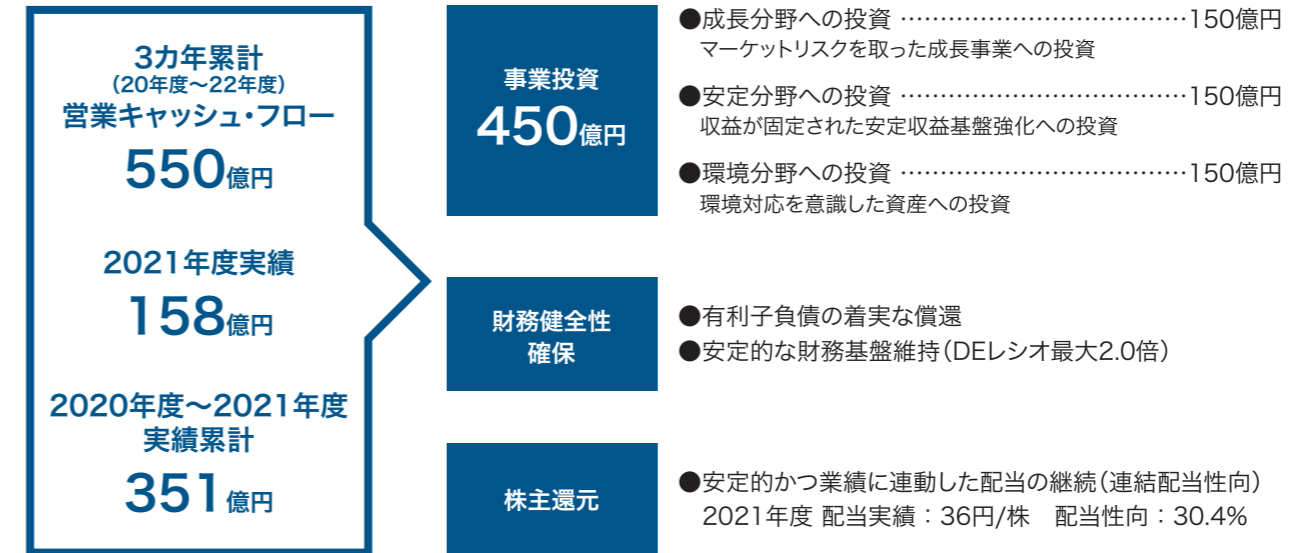
想定外の上昇した事象が発生するなかでもこれらに対処し、結果で見れば着実に財務の数値指標が改善されています。これは、当社がより強固で安定した財務基盤を築きつつあることを示していると見ています。

## 不透明な環境のなか、 財務面で事業を確実にサポートする

好調なケミカルタンカーとドライバルク船の市況をうけ2022年度の業績は前期比増収増益を予想しています。しかし、依然として感染症の影響は継続し、ウクライナ情勢も厳しい状況となっていることや世界経済の減速懸念など先行きの見えにくい事業環境が続くとみえています。このような不透明な環境であるからこそ、財務面で事業を確実にサポートできるよう、安定して機動的に対処できる財務戦略を組み立て、実践していきます。

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、金融機関からは安定した財務基盤が評価され、長期にわたって良好で安定した取引を継続しています。また、国内金融機関とはリボルビングラインおよびコミットメントラインを180億円、ドル建てコミットメントラインでUS\$60百万を設定しており、経営上のリスクに備えた手元流動性を確保しています。社債の格付では、日本格付研究所の長期発行体格付はBBB+ (見通し: 安定的)、格付投資情報センターの発行体格付はBBB (方向性: 安定的)と、継続的に据え置きとなっています。これまで同様に確かな財務基盤を築き、成長へ向けた事業活動を継続するために、今後も柔軟かつ機動的な資金調達を実

●(表2)営業キャッシュ・フローの配分



- 成長分野への投資 ……150億円  
マーケットリスクを取った成長事業への投資
- 安定分野への投資 ……150億円  
収益が固定された安定収益基盤強化への投資
- 環境分野への投資 ……150億円  
環境対応を意識した資産への投資
- 有利子負債の着実な償還
- 安定的な財務基盤維持 (DELシオ最大2.0倍)
- 安定的かつ業績に連動した配当の継続 (連結配当性向)  
2021年度 配当実績: 36円/株 配当性向: 30.4%

施していきます。

## 環境配慮に向けた投資・資金調達を強化

当社グループでは、ESG経営を推進し企業価値の向上に努め、中期経営計画においてもその考え方を反映したさまざまなテーマを設けて取組みを強化しています。なかでも「環境負荷の低減」については、環境配慮に向けた投資や資金調達を強化しています。

海運業では、2021年度にLPG二元燃料主機関搭載船が竣工したほか、CO<sub>2</sub>排出のない次世代燃料として期待されるアンモニアを燃料とする主機に将来換装可能なアンモニア運搬船の建造を決定しました(2023年度竣工予定)。また、IMO(国際海事機関)の燃費実績格付け制度(CII: Carbon Intensity Indicator)に対応するために、米国Bearing社のAI技術を活かしたCO<sub>2</sub>排出量管理システム開発を共同で進めております。

不動産業では、飯野ビルに太陽光発電設備を設置し、最新のLED機器に順次交換、汐留ビルでは空調の熱源機器を最新の環境配慮機器へと交換を予定するなど、既存ビルでの環境負荷低減案件にも取り組んでいます。新規の大規模案件への投資だけでなく、こうした既存資産を活かす環境投資も継続していきます。

資金調達においてはグリーンボンドやグリーンローンによる事業資金の調達などにより、環境性能に優れた日比谷フォートタワーが2021年6月に竣工した事に続き、飯野ビルのリファイナンスにおいてもグリーンローンを活用しています。また、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である「Mizuho Eco Finance」のコミットメント

ライン契約を締結しました。こうした環境配慮型ファイナンスを適宜採用しながら、案件に応じた適切かつ機動的な投資にも取組む考えです。

## 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。配当に関しては、事業環境の変化に備えた内部留保を確保し、成長のための投資に活用するなど、健全な財務政策を実践しつつ安定的に継続していくことを基本方針としています。その前提に立って、2020年度からは、配当額と利益成長の連動性を高めるために、通期業績に対して配当性向30%を基準とした配当を維持していくことを方針としています。

2021年度の1株当たり配当金は、中間配当金を11円、期末配当金を25円とし、年間で36円として配当を実施しました。

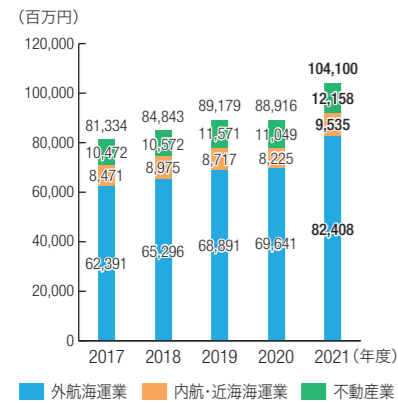
## 長期的な財務の方向性

コロナ禍やウクライナ情勢の影響から、先行きの不透明な事業環境は当分続くと予想されます。社会が変動するなかで企業にはさまざまな改革が求められています。こうした環境のなかで、当社としては、サステナビリティを重視しながら成長機会を捉えた事業資金の投入を図っていきます。特に、海運業ではCO<sub>2</sub>排出量削減などの環境対応が強く求められています。事業における重要課題を着実に解決していくためには、財務面のサポートが重要です。財務部門では、金融機関からの借入を軸に、社債の発行を含めた資金調達の多様化を視野に入れつつ流動性を確保し、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っていく所存です。

# 財務・非財務ハイライト

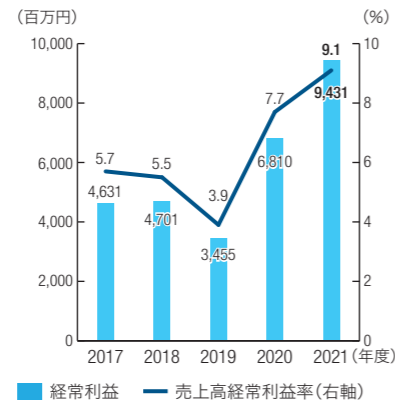
## 財務情報

### ●売上高



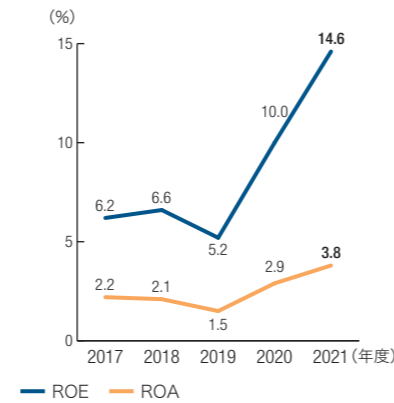
売上高は、前年度比17.1%増の1,041億円となりました。海運業のうち外航海運は前年度比19.1%増の824億円、内航・近海海運は前年度比11.1%増の95億円となりました。不動産業は前年度比9.8%増の122億円となりました。

### ●経常利益/売上高経常利益率



経常利益は「収益性」を表す指標として中期経営計画の重視する指標に設定しています。2021年度は海運市況が堅調であったことに加え、事業投資先からの配当金が増加したことや、当第4四半期に為替が大きく円安(対US\$)に振れたことから前年度比38.5%増の94億円と計画の65-75億円を大きく上回りました。また、売上高経常利益率は9.1%となりました。

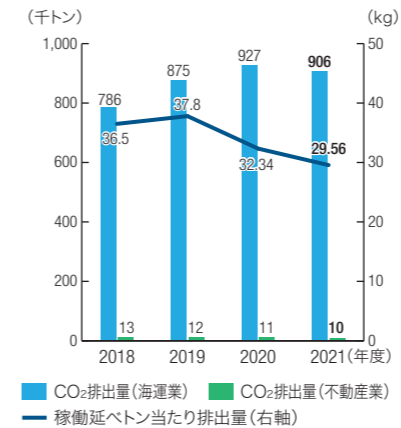
### ●ROE(自己資本当期純利益率)/ROA(総資産経常利益率)



ROE(自己資本当期純利益率)は、中期経営計画において安定的な財務基盤の中でより一層資本コストを意識した「効率性」を表す重要指標として設定しました。2021年度は14.6%と目標値8.0-9.0%を上回りました。ROA(総資産経常利益率)は3.8%となりました。

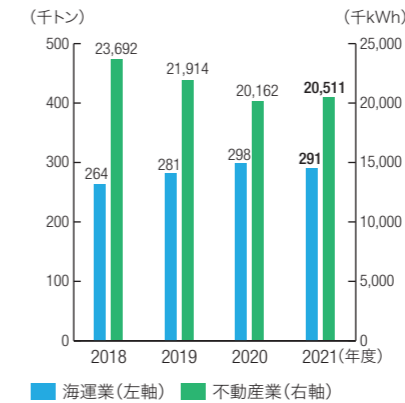
## 非財務情報

### ●CO<sub>2</sub>排出量(海運業/不動産業)



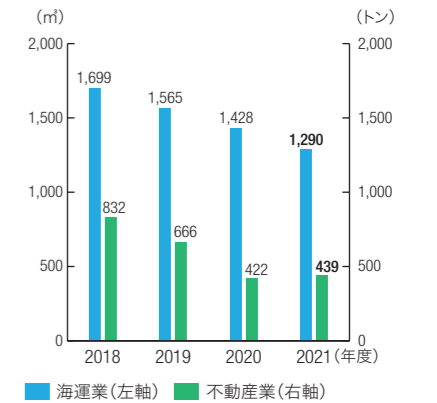
当社グループ全体における運航船のCO<sub>2</sub>排出量は906千トンとなり、前年度比で21千トン減少し、稼働のトン当たりのCO<sub>2</sub>排出量は29.56kgと前年度比で9%減少しています。テナント分を含む国内賃貸ビルのCO<sub>2</sub>排出量は10千トンとなり、前年度比で約1千トン減少しました。なお、2021年度の不動産業のCO<sub>2</sub>排出量の内、飯野ビルディングで使用した電力量の一部については非化石証書を使用しオフセットしています。

### ●エネルギー使用量(海運業/不動産業)



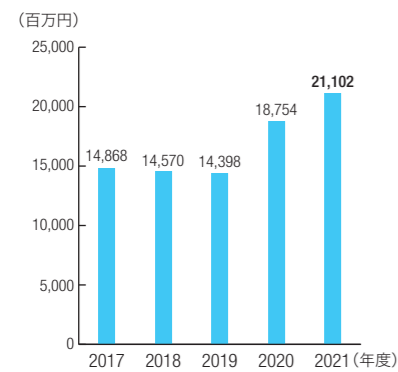
船舶で使用する燃料油(A重油とC重油の合計)は前年度比7千トン減少の291千トンとなりました。ビルで使用するエネルギーのうち電力使用量は前年度比2%増の20,511千kWhとなりました。なお、各ビルでの電力使用量の目標値は前年度比で1%削減と設定しています。

### ●廃棄物(海運業/不動産業)



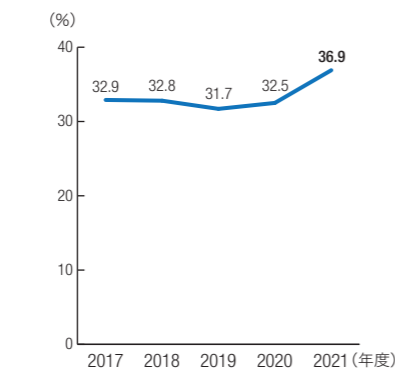
船舶で発生した廃棄物を適正に処理し、海洋環境の保全に努めています。2021年度の船上生活系廃棄物の排出量は1,290m(前年度比138m縮小)となりました。また、ビルではテナントの皆様と協力し、ごみの分別を推進しています。2021年度のごみ排出量は439トン(前年度比17トン増加)、再生率は74%(前年度比横い)となりました。

### ●EBITDA



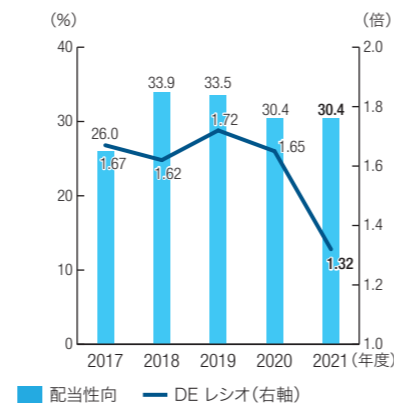
EBITDAは、中期経営計画において償却費・金利・事業投資損益を加味した上でキャッシュ・フローを意識した「収益性」を表す経営指標として設定しました。2021年度は211億円と計画の190-200億円を上回りました。

### ●自己資本比率



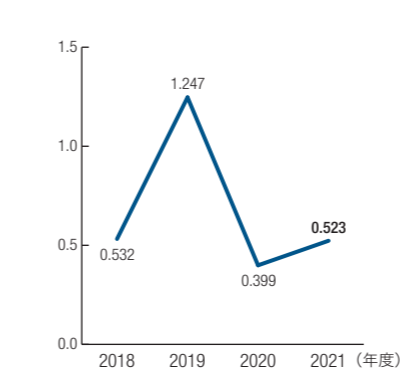
2021年度の自己資本比率は36.9%となり、2020年度の32.5%を上回りました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益の計上に伴う利益剰余金の増加、保有する投資有価証券の株価が上昇したことによるその他有価証券評価差額金の増加や円安による為替換算調整勘定の増加による純資産の増加によるものです。

### ●配当性向/DEレシオ



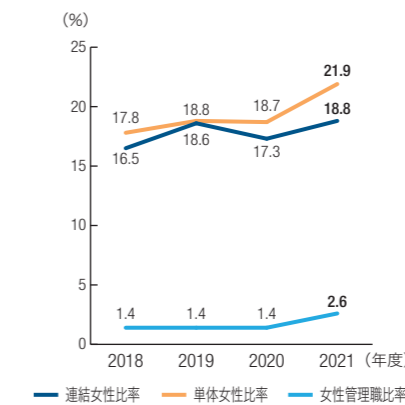
DEレシオは、中期経営計画において投資のバランスを重視し財務基盤の規律を維持するための「健全性」を表す重要指標として設定し、最大を2.0倍としています。2021年度は1.32倍となりました。また、配当性向の基準を30%とし、配当の継続を基本方針としています。2021年度の配当性向は30.4%となりました。

### ●船員の労働災害発生度数率(海運業)



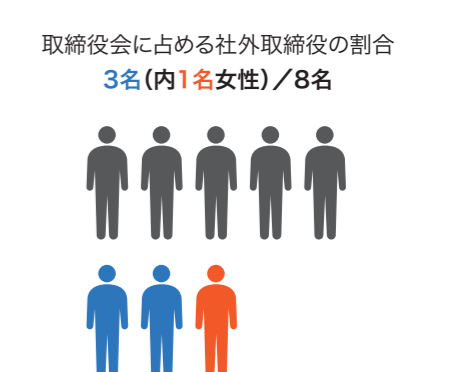
船員の災害発生頻度を表す指標として、100万延べ実労働時間当たりの労働損失を伴う労働災害による死傷者数を示しています。2021年度は0.523となり2021年度の目標値0.5を上回りました。

### ●女性比率(連結/単体/管理職)



2021年度の連結女性比率は18.8%、単体女性比率は21.9%となり、共に前年度と比べて増加しました。2021年度の単体女性管理職比率は2.6%ですが、2022年6月末時点では新たな女性管理職の登用などにより5.3%となりました。

### ●取締役会の構成



取締役会は8名で構成されており、5名が業務執行取締役、3名が非業務執行取締役となります。3名の非業務執行取締役は当社の独立性判断基準をみたした社外取締役で、内1名は女性取締役(2022年6月選任)となります。



# IINO MODELと事業ポートフォリオ

当社グループの事業ポートフォリオは海運業と不動産を両輪としており、このビジネスモデルをIINO MODELと呼んでいます。外部環境の変化に合わせてIINO MODELを深化させ企業価値の向上を目指しています。

## IINO MODELについて

IINO MODELの定義：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。

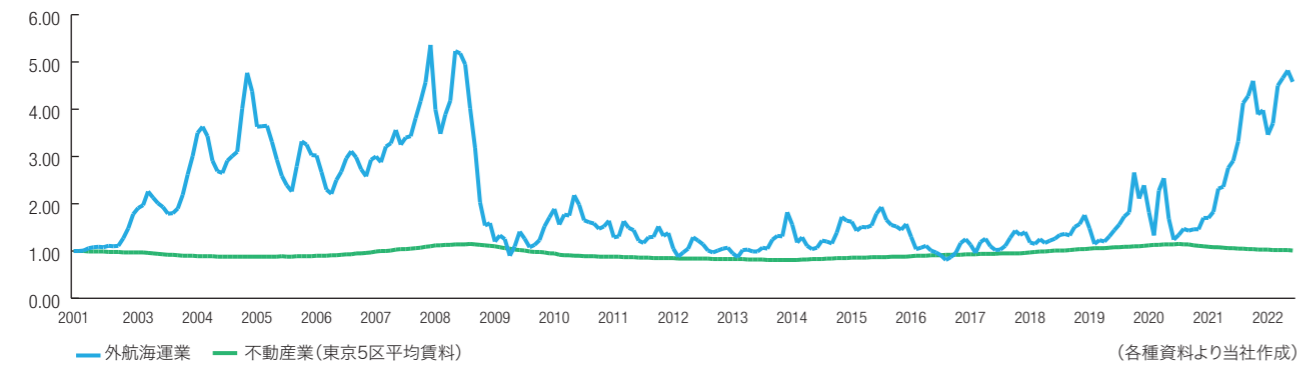
### 海運業の特徴

世界GDPや人口増加に合わせて需給が変化  
市況リスク、為替リスク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(2000年12月を1.00とした場合の推移)



## リスク管理方法

海運業において、各船種間の相関係数は-0.1~0.35と大きくないため、各事業部門の船種を分散することによりリスク・リターン最適化が図れている。これに加えて不動産業と組み合わせることで為替リスクを軽減できる。

## 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うける船種(スポット運航を行う船種)や成長事業への投資を行う。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する。

●2007年~2022年の各船種の市況の相関係数  
(ケミカルタンカーは2008年以降)

	タンカー	ドライバルク船	LPG船	ケミカルタンカー
タンカー	1.00	—	—	—
ドライバルク船	0.35	1.00	—	—
LPG船	0.26	-0.09	1.00	—
ケミカルタンカー	0.37	0.11	0.41	1.00

## 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。

	2020年度 (億円)		2021年度 (億円)	
	船舶	建物+土地	船舶	建物+土地
総資産	2,456	2,456	2,471	2,471
減価償却費	111	111	117	117

## 外部環境の変化

### ●海運業：成長事業との位置づけ

#### 気候変動への対応が急務

- 船舶燃料の変化：二元燃料主機関搭載船のように船そのものの環境対応を進めることにより社会から求められる企業へ成長。
- 化石燃料に代わる新たな貨物輸送への対応：既存の荷物

に変わるアンモニアや水素などのより環境負荷が小さい貨物の輸送需要の増加をいち早く取り込み収益を増加。

### ●不動産業：成熟事業との位置づけ

#### 国内人口減への対応が急務

- グローバルな視点でのオフィス需給の変化への対応：東京都心だけでなく広く国内外の不動産へ投資先を拡大。

## 事業ポートフォリオ

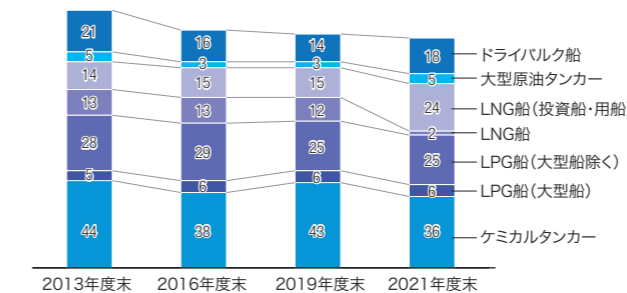
IINO MODELの基本的な考え方、外部環境の変化、中期経営計画の方針を踏まえ、各事業を成長、主力、成熟の3つに分けて管理しています。

### ●事業ポートフォリオ

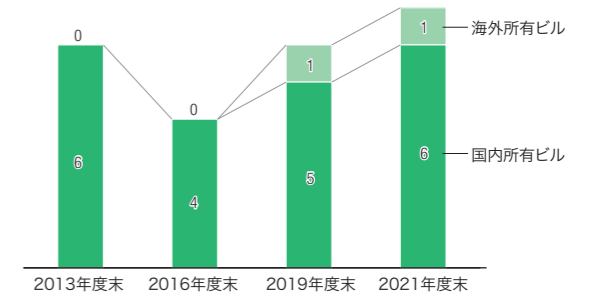
船種	担当部門	成長事業	主力事業	成熟事業	特に関連が強い重点強化策	今後の需要予想
大型原油タンカー	油槽船部				安定収益基盤の更なる盤石化	脱炭素の動きもあり今後の需要を注視
LPG船・LNG船	ガス船部 IGT				安定収益基盤の更なる盤石化 グローバル事業の更なる推進 サステナビリティへの取組み	脱炭素でガス船需要が増加
ドライバルク船	貨物船部				安定収益基盤の更なる盤石化 サステナビリティへの取組み	世界経済・人口に合わせて荷動き増加
ケミカルタンカー	ケミカル船 第一部・第二部				グローバル事業の更なる推進	世界経済に合わせて荷動き増加
不動産業	ビル事業部 不動産開発企画部				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	世界人口に合わせて不動産需要増加

### ●過去の中期経営計画終了時における隻数・棟数の推移

【海運業】  
(隻)



【不動産業】  
(棟)



市況の影響を避けるため複数の船種を保有・用船しリスク・リターンを最適化  
主力となるケミカルタンカーは過去40隻前後で推移しており、運航効率の向上や環境負荷低減のため船型の大型化を進めております。大型原油タンカーは2019年度~2020年度にかけて新造VLCC3隻が竣工し、安定収益基盤を強化しました。大型LPG船では、2022年2月に二元燃料主機関搭載船が竣工するなど気候変動への対応を積極的に行っています。

### 資産の入れ替えや既存ビルの建替えて効率的な資産運用と安定収益基盤を強化

2016年度に笹塚センタービルの売却や桜田ビルの解体で一時的に保有ビルが減少しましたが、2017年度にNS虎ノ門ビル、2019年度に英国ロンドンのBrackton Houseを取得し、2021年度には桜田ビルの近隣地権者との再開発プロジェクトで日比谷フォートタワーが竣工し安定収益基盤を強化しました。

## 次期中期経営計画に向けて

次期中期経営計画策定においては、現状で検討すべき課題を踏まえ、事業ポートフォリオの在り方についても議論を進めていく予定です。

### 課題

- 更なる環境規制の動向
- 船価高騰
- 5年後、10年後の海運・不動産市況を念頭に置いた投資戦略
- 新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢に起因するインフレによる世界経済の不透明化



# 部門別事業戦略

外航海運業

## 油槽船部



中長期契約を礎に、  
将来の顧客ニーズに対応する事業を展開

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船部担当

### 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)を定期用船契約し、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、1931年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」を建造したパイオニアです。2022年8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。

また、2020年1月から船舶より排出されるSOx(硫黄酸化物)の規制が適用されていますが、当部門では2020年3月竣工のVLCCからSOxスクラバー(脱硫装置)の搭載を開始し、2020年9月並びに2021年1月に竣工したVLCCにおいてもSOxスクラバーを搭載しました。今後、厳格化される環境規制に対応し、推進機能向上と低燃費など環境を意識したVLCC船隊の刷新と増強に取り組んでいます。

当事業の強みの一つは、顧客との契約が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、タンカーやガス船、ドライバルク船などの多種多様な船種の運航によるサービスの横展開、さらには、グループ内完結による安全運航・船舶管理体制の実践によるきめ細かな対応も大きな強みであり、お客様の将来の環境負荷低減ニーズに対応出来るような提案を行っていきたく思います。

### 2021年度の概況

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大以降の経済活動回復に伴い原油需要が増加し、夏場より継続してOPECプ

ラスの協調減産幅が縮小されてきました。しかしながら依然として船腹供給圧力が強いことから、大型原油タンカー市況は、総じて低迷が続きました。こうした環境の下、当部門では支配船腹を中長期契約に継続投入することで収益の確保に努めました。また、日本国内への安全確実かつ安定的な原油輸送のために必要な措置として、老齢船を長く安全に使用するため、通常よりも長期間の入渠工事を実施しました。これは、当事業の持続的成長への先行投資として計画的に行ったものです。この入渠工事により不稼働による損失が発生しましたが、2019年度、2020年度に竣工したVLCC計3隻の本格稼働によって収益は増加しました。

中期経営計画の取組みでは、「安定収益基盤の更なる盤石化」について、先に述べましたVLCC3隻の船隊が2019年度～2020年度にかけて竣工し計4隻体制となりました。また、「サステナビリティへの取組み」として、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、プラスチックごみ削減(当社試算:3隻で年間ペットボトル約18,000本削減)などを図りました。さらにDXを推進し、船舶からのCO<sub>2</sub>排出量管理を開始しています。



SOxスクラバー搭載VLCC「富士山丸(五代目)」

### 【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・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>●市況軟化</li> <li>●船舶管理費の増加</li> <li>●GHG削減による石油消費の減少</li> </ul>	T

### 今後の展望と戦略

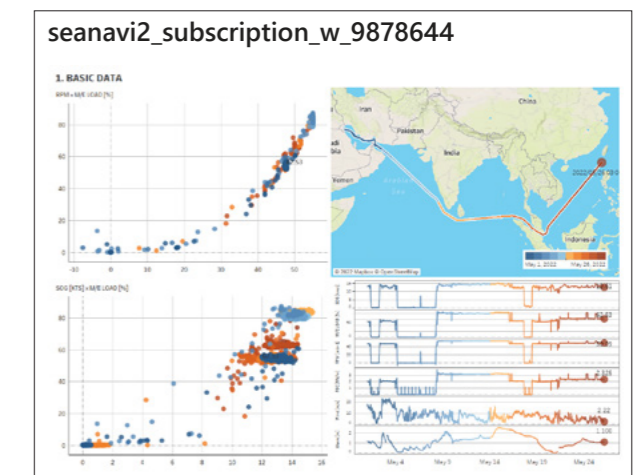
長期的には、地球温暖化対策として社会全体で温室効果ガス(GHG)削減の流れが強まることが確実視されています。一方、直近では、ロシアによるウクライナ侵攻の影響などにより原油・石油製品の高騰が続いており、国際情勢が変化する中で、原油市場全体の先行きが極めて不透明な状況にあります。当部門は現状、中長期契約を基本に据えてビジネスを継続できる状態にありますが、今後、人件費や船舶建造費、船舶用部品・機器の高騰など、予測できない問題が生じる懸念もあります。こうした見通しの難しい市場環境のなかでも、経営資源の適切な配分により質の高いサービスを追求し、原油・石油製品需要減少の局面にあっても、常にお客様から選ばれ、安定して事業を継続していけるように努めます。

中期経営計画の最終年度である2022年度は、新機軸を打ち出すのではなく、今まで積み重ねたことに磨きをかけ、更なる高品質サービスを追求していきます。

### サステナビリティへの取組み

海運業界におけるサステナビリティ、なかでもCO<sub>2</sub>排出量削減は、必須の取組みとなってきています。2023年1月には、IMO(国際海事機関)による燃費実績格付け制度(CII: Carbon Intensity Indicator)がスタートします。船舶の運航時におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の達成度によりA～Eにランク付けされ、下位ランクにはさまざまなCO<sub>2</sub>排出量削減を行う具体的な改善策が必要となり、実質的に高品質な船舶の選別が始まります。当部門では、こうした動向を先取りし、DXによるCO<sub>2</sub>排出量管理を開始しました。VLCC3隻に日本シブヤード株式会社の船舶運航支援統合プラットフォーム「Sea-Navi®2.0」を導入し、エンジンの回転数や燃料の消費量のほか多様な運航データを蓄積・管理することで、CO<sub>2</sub>排出量削

減につながる最適航路などの選定を図っていきます。今後は米国Bearing社のAI技術を活用したシステムも導入し、先進的な活動を強化してお客様に選ばれることで新たなビジネスチャンスにつなげていきます。



Sea-Navi®からのレポート

#### 中期経営計画での基本戦略

- 安定収益基盤の更なる盤石化
- サステナビリティへの取組み



# 部門別事業戦略

外航海運業

## ガス船部



グループとしてワンストップ・サービスを強化し、事業の拡大を目指す

妹尾 邦彦

執行役員  
油槽船部担当およびガス船部担当

### 当事業の特色と強み

当部門では、LPG(液化石油ガス)やLNG(液化天然ガス)といった液化ガスを輸送するガス船を保有・運航しています。業界のパイオニア的存在として1960年代初頭に事業を開始し、LPGやLNGに加え、石化ガス、アンモニア等の輸送に携わってきました。2022年3月31日現在、大型LPG船(VLGC)は社船・用船で6隻を運航し、このうち社船1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。LNG船では、外航LNG船の社船1隻と出資先会社で24隻、共同保有または用船の計25隻を運航しています。この構成で、LPG・LNG船隊を国内外の総合エネルギー会社に提供しています。

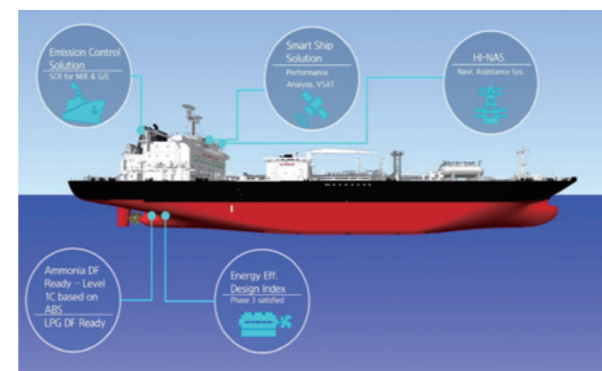
当事業の強みは、環境負荷低減への取組みに積極的な国内外の重要パートナーとの定期用船契約を軸とした中長期契約であり、LPG船では8割強、LNG船では全契約が中長期契約となります。特にLNGは顧客の長期的な事業計画に沿って運航が計画されるため、長期契約が多いのが特徴です。その結果、当事業は海運市況に大きく左右されることが少なく、収益を確保できる状況になっています。

### 2021年度の概況

2021年度のLPG船市況は、夏場の不需用期に荷動きが減少し一時軟化したものの、米国からの堅調な輸出、中国のPDHプラント(プロパン脱水素プラント)やインドの家庭向けの旺盛な需要に加え、入渠船の増加やパナマ運河の滞船等による船腹需給の引き締まりに支えられ、期中を通して概ね堅調に推移しました。一方、LNG船市況は、中国を中心としたアジアや欧州での天然ガス需要増加によって秋口に高騰しました。しかし、年明け以降は北半球の冬場の需要が落ち着いたことで軟化し、ウクライナ情勢の悪化に伴って米国から欧州へ

の荷動きが増加したものの大幅な市況改善には至りませんでした。こうした環境のなか、第2四半期にLNG船の定期修繕により営業費用が増大しましたが、LPG・LNG船ともに既存の中長期契約を中心に安定収益を確保しました。また、LPG船1隻を期中に売却したほか、2021年10月には、CO<sub>2</sub>を排出しないアンモニアを燃料として使用する主機が将来的に搭載可能となるアンモニア船を発注しました。これにより6年ぶりにアンモニア輸送に再参入することとなります。また、2022年2月に温室効果ガス(GHG)の排出量削減を可能とした、当社初のLPG二元燃料主機関搭載のVLGCが竣工しました。

中期経営計画の取組みでは、「グローバル営業展開の更なる拡大」について、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・サービスの強化を推進しました。「環境対応に積極的な重要顧客とのパートナーシップを強化」では、CO<sub>2</sub>削減につながるVLGCやアンモニア船の導入に向けた取組みが進展しました。「LNG船プロジェクト案件参画/中小型ガス船事業への取組み」では、LNG船プロジェクト案件の営業活動を継続しながら、中小型ガス船事業案件の検討を行いました。



アンモニア運搬船イメージ図

### 【SWOT分析】

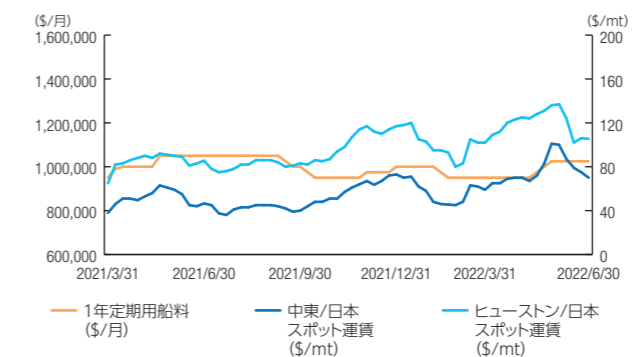
<p><b>強み(Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●他部門との連携による顧客開拓やグループとしてのシナジーを活かしたワンストップ・サービス</li> <li>●国内外用船者との長期的な信頼関係</li> <li>●LPG二元燃料主機関搭載船、次世代エネルギーにも対応</li> <li>●大型LNG船、小型LNG船、大型LPG船などの多様な船種・船型への対応</li> </ul>	S	<p><b>弱み(Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●老齢LPG船など保有船の売却による稼働の減少</li> <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

### 今後の展望と戦略

2022年度は、世界各国で新型コロナウイルス感染症ワクチンの接種が進み、経済活動の制約を緩和させる動きが強まっており、市況への影響は徐々に収束すると予想されます。一方で、ウクライナ侵攻に対するロシアへの経済制裁がエネルギー輸送業界に多くの影響を及ぼしていますが、LPGの海上輸送への影響は限定的であり、LNGについては米国から欧州への海上輸送量が拡大しています。

LPG船輸送市場全体では、25隻程度の新造VLGCの竣工が見込まれながらも老齢船が少ないため、マーケット退出による隻数減は期待できず、需給バランスの悪化が懸念されるものの、中国のPDHプラントの増設やインド・東南アジアでの民生需要の増加等に加え、原油価格の高騰によりLPGの価格競争力が相対的に高まっているため、コロナ禍でもLPG需要は堅調に推移すると見込まれます。LNGに関しては、対ロシア制裁の影響による欧州向け船舶輸送需要の高まりが持続すると予測されます。LPG・LNG船ともに比較的堅調な市況のなかで、中長期契約を基盤とする当部門では、LPG船需給バランス悪化などのマイナス要因を十分にカバーし、安定した収益を

### ●VLGC市況推移



確保できると見えています。

さらに、中期経営計画の達成に向けて、グローバル顧客の開拓に力を注いでいきます。グループとしてワンストップ・サービスを横断的に提供できる体制は、海外の競合他社には見られない当社グループ独自の強みの一つです。コロナ禍で停滞した対面営業を活性化させ、この強みを潜在顧客に訴えていきます。環境意識の高い顧客への情報発信を積極的に行い、LNG船プロジェクト、中小型ガス船事業の拡大についても引き続き強化していきます。

### サステナビリティへの取組み

当部門では、脱炭素という社会全体の大きな流れを意識し、環境問題に積極的に対応していくことが、顧客から選択される重要な要素となると考え、サステナビリティへの取組みの一つとして継続的な強化を図っています。特に、次世代燃料への代替として、CO<sub>2</sub>削減効果のあるLPG二元燃料主機関を搭載したVLGCの導入を積極的に進めており、2021年度に続き今後も拡大していく予定です。さらに、DXを駆使したIMO(国際海事機関)による燃費実績格付け制度(CII: Carbon Intensity Indicator)への対応も含め、規制・燃料変化・貨物の変化など目まぐるしく変わる外部環境に合わせた環境対応を進めていきます。

#### 中期経営計画での基本戦略

- グローバル営業展開の更なる拡大
- 環境対応に積極的な重要顧客とのパートナーシップを強化
- LNG船プロジェクト案件参画/中小型ガス船事業への取組み



# 部門別事業戦略

外航海運業

## 貨物船部



事業環境の変化に対応した船隊マネジメントにより、安定した収益基盤を追求

竹田 篤

執行役員  
貨物船部担当および貨物船部長委嘱

### 当事業の特色と強み

当部門では、特定の顧客向けに中長期にわたり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、不特定多数の顧客向けに輸送サービスを提供する一般不定期船の2つをドライバルク船<sup>※</sup>で行っています。輸送貨物は発電用燃料（一般炭、木質バイオマス燃料）や製紙原料用木材チップ、肥料原料やリサイクル原料など多岐にわたります。貨物によって異なる顧客の輸送需要に的確に対応するため、船隊は中・小型ばら積み船から木材チップ専用船まで多様な船種で構成され、合計18隻を運航、その内自社船は3隻となっています（2022年3月31日時点）。製紙用木材チップ輸送に早くから着手し、世界各国から木材チップを輸送する一方で、ベトナムの木材チップ用木材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。

当事業の強みは、当社のビジネスモデルであるバランス経営を海運業の中で実践していることです。また、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いています。

※ドライバルク船：鉄鉱石、石炭、木材チップほか多様な資源等をばら積みして大量輸送する船舶のこと。

### 2021年度の概況

2021年度のドライバルク船市況は、各国の経済活動回復に牽引され、期中を通して堅調に推移しました。原材料や燃料価格の高騰から中国の粗鋼生産量が減少し、また、同国港湾での滞船状況が夏場と比較して改善したことにより、秋口から年初にかけて市況はやや軟調に転じる場面があったものの、アジアの旧正月明け後の経済活動回復に伴い太平洋を中心に再び上昇し、底堅い状況で期末を迎えることができました。当部門のドライバルク船のうち中長期契約を結ぶ専用船は、市況に影響されず安定的に稼働したことから、これまで同様

に収益のペースを形成しました。一方、不定期船についても、市況が堅調に推移したことを背景に好業績を得ることができました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、一部の国・地域で検疫強化や船員交代による停滞などが発生しましたが、この影響によって船舶の供給量が全体的に絞り込まれ、かえって市況上昇というプラス要素を生み出す一因ともなりました。

また、中期経営計画の施策として、専用船の契約更改・延長など、安定収益の基盤強化にも力を入れました。一方、不定期船では顧客・輸送品目・航路の多様化を引き続き推進しました。今後の事業展開を見据えた船舶の調達も行いました。さらに、グローバル化への取組みとして、既存主力航路に加えアジアから欧米への輸送や、三国間での貨物輸送を新たに確保するための取組みを推進し、事業拡大への道筋形成に努めました。



新造小型ばら積み船「REGINA ISLAND」

### 今後の展望と戦略

2022年度以降の事業環境につきましては、コロナ禍のみならず、ロシアによるウクライナ侵攻ならびにその影響、また、

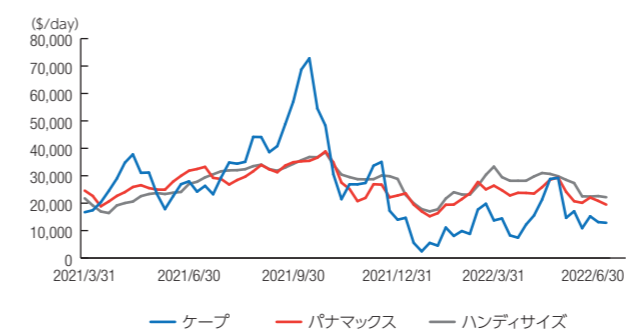
### 【SWOT分析】

<p><b>強み (Strength)</b></p> <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・船種の枠を越えた顧客との関係</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>	S	<p><b>弱み (Weakness)</b></p> <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>	W
<p><b>機会 (Opportunity)</b></p> <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>	O	<p><b>脅威 (Threat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●海運市況の変動</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>	T

インフレの進行やそれを押さえようとする金利引き上げ政策の影響など、さまざまな不安定化要因が挙げられます。すでにロシアに対する経済制裁の影響などから、資源の荷動きのパターンが変化しつつあります。先行きの見通しが難しい状況ですが、当部門では、機動的かつフレキシブルな船舶の運用体制を構築すべく、市況の変化を敏感に読み取る努力を続けています。また、脱炭素が社会全体の大きな課題となるなかで、木質バイオマス燃料などの輸送ニーズが高まっており、こうした時代の要請に応えることも重要と認識しています。

これらの状況を踏まえ、中期経営計画の最終年度となる2022年度は、以下の重点施策を強化していきます。「現有基盤の強化と取組みの多様化」では、船隊調達の難しさ、また、その大切さを改めて認識した上で、安定収益基盤である専用船の拡充と、市況を捉えた不定期船の輸送契約の締結などに取組みます。環境問題の側面から燃費性能に優れた船舶の導入や入れ替えなどにも力を入れます。「グローバル展開」では、引き続き三国間輸送の取組みを図ります。「機動的かつ安定的な運航船隊の確保」では、不定期船において高品質な船舶を調達しやすい環境づくりを進めていきます。「効率的配船と最適経済運航管理の徹底」では、貨物のサイズに見合った配船に努め、できるだけ無駄のない貨物輸送に努めます。「サス

### ●ドライバルク船市況推移



### 中期経営計画での基本戦略

- 現有基盤の強化と取組みの多様化
- グローバル展開
- 機動的かつ安定的な運航船隊の確保
- 効率的配船と最適経済運航管理の徹底
- サステナビリティへの取組み



# 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



グローバルな体制と人材の強化により、  
多様な輸送をカバー

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. 取締役社長

### 当事業の特色と強み

当部門では、石油化学製品、無機化学品、植物油、バイオマス燃料などの液体貨物を輸送する事業を行っています。「貸船(定期用船)」と「自主運航」の事業形態があります。自主運航は「数量輸送契約」と「スポット契約」の2種類の契約により貨物輸送契約を結び、それらの契約を基に貨物輸送を行っています。数量輸送契約は“一定の期間に、決められた数量の荷物を、決められた運賃で、決められた範囲の港から港へ輸送する”という契約であり、自主運航の貨物の約7割を占めています。その他の約3割の貨物をスポット契約により輸送しています。

当事業の強みは、安全で高品質な輸送サービスを安定的に提供している点にあります。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社グループで実践していることが特長です。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ン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・コストなど、あらゆる面で高度なレベルを実現しています。さらに、当社の営業部門と船舶管理会社が共同で運航品質の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、ロンドンや上海の各営業拠点と連携し、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、日本人の従業員だけでなく多様な外国人を採用し、グローバル展開に対応できる人材の拡充を図っています。

これらによって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。

### 2021年度の概況

2021年度のケミカルタンカー市況は、中国港湾での検疫

強化や悪天候などの影響を受け、夏場以降船腹需給が引き締まり、アジア域内で堅調に推移しました。その他の地域では、プロダクトタンカーのケミカルタンカー市場への流入や、米国南部の悪天候による石油化学プラントの一時的な操業停止等の影響により、総じて低調に推移していましたが、冬場の需要期に入ってから、アジア域内の船腹需給の引き締まり、操業を再開した米国南部の石油化学プラントからの輸出再開によりその他の地域でも市況が上昇しました。その後ウクライナ情勢の悪化を受けて主にロシア品の代替需要として米国や中東、アジアから欧州向けに石油製品や石油化学製品の輸送需要が増加し、プロダクトタンカーがケミカルタンカー市場から退出したこと、ケミカルタンカーの需要そのものが増加した事などを背景に、更なるケミカルタンカー市況の上昇が見られました。

#### ● 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)	自主運航	27隻
------------------------	------	-----

- 特徴
  - ・集荷配船業務をシンガポールの現地法人へ委託
  - ・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

(2022年6月30日現在)

### 【SWOT分析】

<b>強み (Strength)</b> <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>● 中東航路という世界有数のマーケットにおける高いシェア</li> </ul>	S	<b>弱み (Weakness)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中東航路以外の航路</li> </ul>	W
<b>機会 (Opportunity)</b> <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> </ul>	O	<b>脅威 (Threat)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市況下落</li> <li>● 燃料価格上昇</li> <li>● 新型コロナウイルス感染拡大の影響やウクライナ情勢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>	T

こうした市場環境の中で、2021年度における当部門は、当社の基幹航路である中東域から欧州やアジアに向けた安定的な数量輸送契約、北アフリカからインドおよびパキスタン向けの燐酸液の数量輸送契約に加え、アジア域からの高運賃スポット貨物を積極的に取り込んだことで、夏場以降に採算が大きく改善しました。また、第3四半期に米国オペレーターとの合併事業をプロフィットシェア付き定期用船契約に移行させました。

2021年度の中期経営計画の取組みでは、グローバル体制の整備および推進に向けた活動の一環として、当事業の中核エリアである中東のドバイ(アラブ首長国連邦)の拠点を拡充し、2022年初頭より中東での営業活動を本格化させています。このほか、環境負荷低減への取組みとして、貸船分野におけるメタノール二元燃料主機関搭載船の営業強化を図り、次世代燃料船へ向けた取組みも行いました。

### 今後の展望と戦略

2022年度の市況は、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻の影響による物価上昇から世界経済の減速懸念もあり、注意が必要ですが、概ね好調を持続すると思われれます。

当部門では、中期経営計画の基本戦略に沿って各種の施



メタノール二元燃料主機関搭載船「CREOLE SUN」

策を推進し、業績の向上を目指していきます。「グローバル体制を推進する競争力の強化」「グローバル体制を支える組織力の強化」では、新しく拡充したドバイ事務所、人員を増強したヒューストン事務所とロンドン事務所、さらには上海事務所との連携を深め更なるグローバル展開を図ります。「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、実験的なバイオ燃料の導入を計画しています。また、船舶管理システムの機能拡張により、天候、航路、速度など燃費に影響する情報を蓄積・評価して燃費の最適化を図る取組みを推進します。燃費向上については、米国Bearing社のAI技術を活用した船舶のCO<sub>2</sub>排出量管理にも取り組んでいきます。

### グローバルな人材の活用・育成

当部門では、グローバルに活躍できる人材の活用・育成を事業成長の主要テーマと捉えています。海事関係者が多く集まる地域であり、また当社ケミカルタンカー部門で最も規模の大きい、シンガポール事務所において営業スタッフのみならず海技者を採用して人材の多様化やサービスおよび品質の向上を図っています。さらにイノマリンサービスでは、インドの企業との間で当社にとって新たな船員リソースとなるインド人船員の派遣契約を締結するなど、船員リソースの更なる多様化により、安全な海上輸送を担う船員の更なる質の向上や船員の安定供給に取組むなど当事業を間接的にサポートする体制を強化しています。

#### 中期経営計画での基本戦略

- グローバル体制を推進する競争力の強化
- グローバル体制を支える組織力の強化
- 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



# 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



自社一貫体制の拡充に努め、  
変化する顧客ニーズに的確に対応

佐藤 仁

イノガストランスポート株式会社  
代表取締役社長

### 当事業の特色と強み

イノガストランスポート株式会社は、1960年に竣工した日本初の圧力式小型LPG船「桃邦丸」以来続く、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。この体制のもと、自社管理船を中心に、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等の円滑な輸送に取り組んでいます。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行い、顧客の皆様のニーズに対応することが求められます。国内・近海の海上物流を円滑に進めるには、船員配乗から運航管理まで自社一貫体制で行うことが最適であると考えています。自社一貫体制の拡充に努め顧客の皆様、あるいは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26隻で構成され、うち自社管理船は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200名の自社日本人船員を雇用しています(2022年3月31日現在)。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。

### 2021年度の概況

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う民生用LPG需要の低迷などの不安定要因がありましたが、市況は概ね堅調に推移しました。こうした中、当社は、中期経営計画に基づき、高品質で安全な輸送サービスの提供による安定

収益の確保に努め、内航ガス輸送では、感染症拡大により民生用LPGの輸送需要が低調に推移する状況下で、中長期契約に基づく安定的な収益確保と効率配船に取り組みました。また、近海ガス輸送では、夏場までの市況軟化の影響を完全に避けることはできなかったものの、第4四半期には堅調な市況下で一部契約の更改を完了するなど採算改善の取組みを進めました。

### 高品質で安全な輸送サービスの提供に向けた人材教育の強化

2021年度には、中期経営計画推進のペースとなる「高品質で安全な輸送サービス提供」に向けて、新たなメディアを活用した人材教育をスタートさせました。セーフティ・マネジメント・システム(SMS)をはじめとする安全輸送のための規則や社内制度の構築が進む一方で、感染症拡大の影響から従来型のOJTによる教育機会を縮小せざるを得ない状況となっています。こうした機会の不足を補うとともに、より有効な教育の充実に向けた当社独自の取組みとして、いつでも・どこでも学習することが可能な「IGT Tube」と「IGTeacher」という2種類の教育システムを開発・展開しています。IGT Tubeは、実際の航行動画を活用しながら、例えば狭い海路の中で安全を確保するための重要ポイントなどをわかりやすく解説するものです。また、IGTeacherは、スマートフォンで簡単に操作できるソフトウェアを活用し、専門分野の知識をクイズ形式でいつでもどこでも学べるようにしています。これらの運用を通じて、自社日本人船員の育成をさらに進めていきます。

また、国内の物流業界に共通の人材不足という大きな課題に対応すべく、当社では、時代に即した働きやすい職場環境の構築を進めています。新造船では、従来の運航船のイメージを一新した、明るく清潔な個室、風呂、廊下、食堂などを設置し、女性専用のシャワールーム、喫煙ルームなども設けています。

### [SWOT分析]

<p><b>強み(Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●60年にわたる内航高压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200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



IGT Tube



IGTeacher

### サステナビリティへの取組み

当社では、脱炭素に向けた取組みとして、低コスト化のために従来多用されてきたC重油からSOx(硫黄酸化物)排出の少ないA重油への燃料転換を継続的に推進しています。A重油に統一することで、A重油、C重油のバルブ切り替えミスによる事故の軽減にもつながると見えています。

さらに、大気汚染防止に向けた取組みとして、食用廃油を加工して作るバイオ燃料の導入により、SOxおよびCO<sub>2</sub>の更なる排出量削減を図る計画を推進しています。

### 今後の展望と戦略

今後、社会全体で脱炭素に移行する流れが加速し、船舶輸送では、石油由来の各種製品の海上輸送が減少すると考えられます。こうした流れを踏まえ、内航・近海海運業の安定的な運営に向けて、当社では、燃料の転換、輸送品目の多様化などを船舶の効率運用、人材確保・育成と並ぶ重要な経営上のテーマと捉えています。中期経営計画の一環として進めている「運航船腹の選択と集中」はこのテーマに沿った取組みの一つです。エネルギー変革の流れを見据えながら、不採算分野から撤退し、成長が見込める新規事業へチャレンジし、船舶や人員の効率的な運用を進めていきます。燃料の転換では、バイオ燃料の導入に加え、将来的には燃料電池の活用も視野に入れています。一番重視しているのが安全運航を支える優秀な人材の確保と育成です。当社は、先に挙げたIGT Tube、IGT Teacherの活用を含めた人材育成の取組み、設備の改善・改修のほか、ハラスメント講習の強化、無理のないローテーションの確保など、多様な方策を組み合わせ、魅力ある職場環境の実現を図っていきます。

#### 中期経営計画での基本戦略

- 高品質で安全な輸送サービス提供による安定収益の確保
- 自社船員の確保と育成
- 乗組員の労働環境改善
- 環境への配慮
- 運航船腹の選択と集中



特集

# 海運業におけるサステナビリティと事業環境変化への取り組み

デジタルツールの活用やスタートアップとのコラボレーションにより、サステナビリティへの取り組みを強化するとともに、激しい事業環境の変化に的確かつスピーディーに対応できる体制をつくり、業務効率化による労務負荷・費用の低減や人材不足の解消さらには人員配置を適正化し競争力を高めています。



## デジタルツールを活用したCO<sub>2</sub>排出量管理で新たな格付け制度に対応

海運業界では、2023年1月からIMO(国際海事機関)による燃費実績格付け制度(CII: Carbon Intensity Indicator)が施行され、より一層環境に配慮した船舶の運航が求められるようになります。各社はCO<sub>2</sub>などの温室効果ガス(GHG)排出量削減の取り組みを強化しています。

こうした動きを先取りして、当社は、中期経営計画で「サステナビリティへの取り組み」を重点強化策の一つに掲げ、GHG削減をはじめとする環境負荷低減に取り組んでいます。さらに、重点強化策を着実に実行するための基盤整備項目の一つとして「DXの推進加速」を掲げ、情報通信技術の強化とデータの有効活用、共有化などにより、本船状態の可視化および船舶管理情報の一元化と高度化を推進しています。

これらの一環として、米国シリコンバレーを拠点とするスタートアップBearing社と開発したCII最適化ツールの段階的導入を実施しています。当社が持つ高精度なAIによるパフォーマンス分析およびシミュレーションモデルと当社の長年にわたる運航や船舶管理の知見を組み合わせて共同開発されたもので、各年度の初日から直近までのCII格付け実績の把握に加え、さまざまな運航シナリオ(海象・気象を考慮した航路)におけるCO<sub>2</sub>排出量とそれから生じる将来のCII格付けを予測することで、各船が目標とするCII格付けに向けた対策が

可能となります。また、利用者に配慮し、情報を可視化した見やすいインターフェースや誰でも直感的に使える操作性の高さも特長となっており、運航部門と船舶管理部門の情報共有化促進による、運航品質向上、業務効率化による労務負荷・費用低減やCII施行により生じ得る追加的労務負担の軽減にも効果があるものと考えています。

当社とBearing社は、CII最適化ツールおよび船舶運航による環境負荷の低減に寄与するその他AIツールの機能拡張について、引き続き協力体制を取っていきます。



Bearing社のAIによるCII格付けシミュレーション

## 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

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、さまざまな先端技術を保有するスタートアップとのコラボレーション(企業間協業)を有効な方策の一つと位置付けており、2022年5月には、国内の海運会社として初めて、世界最大のアクセラレーター(事業成長を促進する企業)であるPlug and Play社のパートナー企業に加わり、その取り組みをさらに強化しております。

当社は海事分野に特化したアクセラレータープログラムを提供しており、世界中のイノベーションを加速させることをミッションに掲げ、45,000社超のスタートアップとのネットワークを通して、顧客企業が抱える課題の最適解に向けた製品やサービスの開発、働き方改革などを促進・支援しています。

本年6月には同社海事分野が拠点を置くベルギーのアントワープにおいて、当社を含めたパートナー企業や優れた技術を持つスタートアップが集う周年イベント「Maritime Expo Day」に現地参加し、欧州を始めとした世界の海事分野における先進的な取り組みや各社の取り組み体制に関する知見の獲得、およびオープンイノベーションに向けた他パートナー企業との関係性の構築に努めました。

加えて、当社は同社パートナー企業として、米国シリコンバレーの同社事務所内にテナントとして入居し、当社米国人材を中心に、イノベーション最先端拠点として世界中から人と情報が集積するシリコンバレーにおけるネットワークの構築や、

本年6月に開催された大規模周年イベント「Silicon Valley Summit」への現地参加による不動産および他産業に関する情報収集等も継続的に実施しています。今後とも、同社および当社がネットワークを有するスタートアップの持つ革新的技術と、当社が海運業で蓄積した各種ノウハウを結合したイノベーションにより、目まぐるしく変わる事業環境への円滑な対応と海運業界が直面する気候変動や安全確保などの課題の解決を目指してまいります。



Maritime Expo Dayでのプレゼン発表



Plug and Play社と当社担当

## スタートアップとのコラボレーションで得られる効果

- ①最新のシステム開発に関する知見(迅速性と柔軟性を重視したアジャイル型開発手法)
- ②規制対応など複雑化する各種業務をシステム活用で効率化し、専門知識を有した人材の配置を最適化
- ③「変化」を機会として前向きに取り組む革新的な企業文化の醸成を通じて当社の競争力を強化

## Column

### 優秀な人材の確保と長期定着に向けて

国内の物流業界全般における人材不足は陸上物流に留まらず、海上物流でも深刻化しています。このままでは10年後には日本国内で船員が30%減少するという見通しも出ています。

こうした課題に対応すべく、当社グループでは、時代に即した働きやすい職場環境の構築を進めています。例えば、内航・近海海運業では、従来の運航船のイメージを一新した明るく清潔な個室、風呂、廊下、食堂などを設置し、女性専用のシャワールーム、喫煙ルームなども設けています。

また、人材教育に力を入れ、ヒューマンエラー講習、ハラスメント講習を通じてルールの徹底を図るほか、乗組員一人ひとりに対するヒアリング等を実施しています。安全面に

おいては、船員の不安と不満が事故につながらないように、「現場にプレッシャーを与えない」を合言葉として、乗組員に余裕をもって気持ち良く働いてもらうことをベースとした運航調整に努めています。





# 部門別事業戦略

不動産業



## ビル事業部・不動産開発企画部



オフィスを軸に、多様なテナントへ  
質の高いサービスを提供し、地域の活性化に貢献

岩井 喜一

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委員

### 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。

同ビルでは、劇場型ホールと貸会議室で構成されたイノホール&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。オフィスビル事業以外では、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トスタジオの運営を通じて文化発信にも貢献しています。

2020年3月には、英国ロンドンにオフィスビルBRACON HOUSEを取得するなど海外を含む事業ポートフォリオの拡充を進めています。さらに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。

当社が保有する物件は、東京都心に6棟、英国ロンドンに1棟と棟数は少ないものの、飯野ビルディングなど都心の好立地にある大型ビルが半数を占め、英国を除き自社または他社と共同で運営・管理することで高品質なオフィスを提供しています。飯野ビルディングや日比谷フォートタワーなどの大規模ビルに集中的に投資をしていくことで、保有資産の価値向上を図っています。

当事業に携わる従業員は、少数の組織ながら丁寧な運営とサービスに努めています。不動産業においても海運業で培った自社一貫体制を守り、グループのビルメンテナンス会社であるイノ・ビルテック株式会社との二人三脚によって、ご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。

### 2021年度の概況

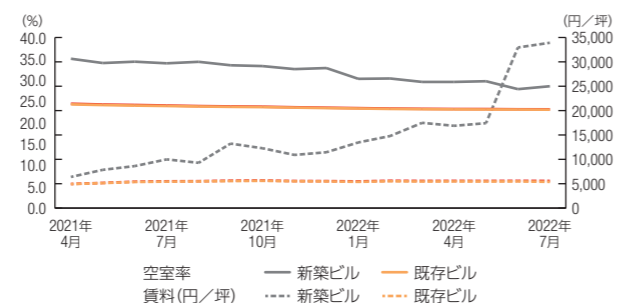
都心のオフィスビル賃貸市況は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により下降基調が継続し、国内企業のリモートワーク拡充などからオフィス需要が減少したことで賃料も下落し、空室率は6%台で推移しました。こうした環境の下、当社所有ビルにおいては、商業フロアは感染症の影響が出たものの、本年度に竣工した日比谷フォートタワーも含め、オフィスフロアは概ね堅調な稼働を継続し、安定した収益を維持しました。

貸ホール・貸会議室は、繰り返される感染症の拡大により厳しい状況が続きました。イノホール&カンファレンスセンターも稼働と収益に大きな影響を受けましたが、10月以降はイベント開催制限が緩和されたことによりイベント需要にわずかながら回復の兆しが見られ、改善に向かいました。

フォトスタジオ事業は、感染症拡大の影響から撮影需要が減少し、依然として低調に推移しました。イノ・メディアプロは、撮影需要が減少する中でも万全の感染症対策を実施して顧客確保に努めたものの、低調な広告需要の影響もあり、厳しい状況が継続しました。

また、英国ロンドンのオフィスビル賃貸は、感染症により一時

#### ● オフィス空室率推移・賃料推移



出所: オフィスレポート 三鬼商事(株)

### 【SWOT分析】

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<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(ロンドン)から得られるオフィスのあり方・レイアウトに関する知見</li> </ul>	<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>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都心のオフィスビルの需要減少</li> <li>● 雇用調整によるオフィスワーカーの減少</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>● 催事自粛要請等によるイベントのキャンセルや延期</li> </ul>

的にロックダウン期間が設けられ、商業フロアが影響を受けたものの、オフィスフロアが順調に稼働し、収益を維持しました。

2021年度の中期経営計画については、テナントとの関係強化、環境対応の強化、新規事業の推進、海外賃貸物件の取得検討などに取組みました。

### 今後の展望と戦略

2022年度も感染症の影響を完全には避けられない状況ですが、オフィスフロアは堅調な稼働を継続する見通しであり、この分野を軸に安定した収益の確保に努めていきます。日比谷フォートタワーも、満床に向けて引き続きテナント誘致活動を強化していきます。加えて既存中古ビルのリノベーションによるバリューアップや、地方・海外における新規案件の検討などを進めて活性化を図るとともに、新型コロナウイルスの収束状況を見極めながら商業フロアやホール、スタジオといった各種施設の利用拡大に努め、業績の向上に努めていきます。中期経営計画での基本戦略を着実に実行し、最終年度の目標達成を目指していきます。



飯野ビルディング(奥)と日比谷フォートタワー(手前)

### サステナビリティへ向けた取組み

中期経営計画での基本戦略の中でも、特に「サステナビリティへの取組み」は、これからの時代をリードする重要テーマと捉え、取組みをさらに強化します。

2022年5月には飯野ビルディング屋上に設けた太陽光発電設備が稼働しました。また、同年6月に立ち上げたサステナビリティ推進部内に、環境対策推進課を設置し、不動産事業の環境対応についても連携するなど、組織的な体制を強化しています。この体制を基盤として、今後は、政府目標を上回るCO<sub>2</sub>削減の目標(2013年比で2030年に50%減)に向けて積極的な活動を展開していきます。その一環としてビルの夜間照明の時間制限なども行っています。さらに、サステナビリティの観点から一連の環境対応に加え、省エネ法、温対法、および都条例(環境確保条例)を遵守し、防災やBCPへの取組みを強化していきます。

#### 中期経営計画での基本戦略

- 安定収益の拡大
- 安全で快適なオフィス環境を提供し、顧客満足度向上
- サステナビリティへの取組み
- 飯野ビルディング周辺にかかわらず、新規物件開発や既存物件の入替・再開発推進
- 海外、国内地方物件へのビジネス展開



# 部門別事業戦略

## 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

#### 2022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変異株による再拡大の影響を受け、ビジネス系催事やパーティーイベントの開催の様子見するような傾向が続いていました。しかし、2021年10月以降はイベント開催制限が緩和されたこともあり、一般向け文化系催事を中心にイベント需要に回復の兆しが見られます。秋の繁忙期に向けた予約の積み増しが課題となりますが、お問い合わせから開催までの準備期間が短いご予約も増えており、感染症の拡大状況によっては新規成約が伸び悩むなど、業績への影響は続くものと予想しています。

#### 今後の戦略

運営面では、ご利用の皆様の安心安全を第一に、飛沫対策・清掃強化などの感染症基本対策を徹底しています。一方、コロナ禍を契機に広がるハイブリッド型(配信+集客)の催事

は、一定の定着が見られることから、配信関連施設の環境整備をさらに推し進めて顧客ニーズや利用形態の変化に的確に対応し、需要回復期の顧客獲得につなげていきたいと考えています。ビジネス系催事に加え、映画試写会、音楽会、落語、講演などの文化芸術催事も積極的に誘致し、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常に時代の要請を見据えて

#### 2022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、“写真のデジタル化”という時流に乗って、今では都内屈指の商業写真スタジオとして認知されています。2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が間断なく発令されましたが、当社は感染症の影響を受けることなく営業を継続しました。その結果、2020年度比では増収・増益となりましたが、売上高のレベルはコロナ禍前の85~90%程度に留まっています。2022年度は、会社創立25周年、南青山スタジオ開業20周年の節目の年です。スタジオの稼働率は戻りつつありますが、一方で、広告費予算縮小の動きも垣間見えます。節目の年を機に、社員一同気持ちを新たに、新型コロナウイルス

感染拡大前の業績を目指して一層の努力を重ねていきます。合わせて、ポストコロナを見据えながら、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35隻の船舶管理を行っています(2022年6月30日現在)。

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は技術を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り組み、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、2030年に船舶から排出される温室効果ガス(GHG)の輸送単位当たりの排出量を40%改善(2008年比)するという具体的な数値目標を設定し、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ています。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を行っています。2022年2月には、飯野海運グループとしてBearing社が開発したCII(燃費実績格付け制度)最適化ツールの段階的導入を決定し、IMSの管理船においても同ツールによるCO<sub>2</sub>排出量管理を順次開始していきます。さらに、プラスチックゴミ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	4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	3隻
合計	35隻

(2022年6月30日現在)

## ビル管理業 イイノ・ビルテック株式会社

### 人に安全、安心と心地よい環境を

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・安心を届けることを使命としています。

#### 2021年度 の 取組み

**運転管理**：在館者が快適に過ごせるように室内空気環境を監視し、心地よい環境の提供に努めてきました。

**感染防止**：2021年度も引き続き共用部清掃にアルコール消毒を取り入れました。

**環境認証**：飯野ビルディングは2021年12月にDBJ(日本政策投資銀行)グリーンビルディング認証(5つ星)を取得し、優れた環境性能を有することを証明しました。

なお、汐留芝離宮ビルディングでも同認証(4つ星)を取得しました。

**環境工事**：2021年11月に飯野ビルディング屋上で太陽光発電設備工事を本着工。安全工事を継続し、予定

通り2022年5月に使用開始となりました。  
**新規物件**：2021年6月に新橋田村町地区を再開発した日比谷フォートタワーが開業。IBTでは警備・清掃管理業務を安全に進めています。  
**DX推進**：警備と清掃にロボットを活用。更なるロボット活用など、次の段階に向けた取組みを始めています。

IBTは新しい技術にチャレンジし、顧客満足度向上を目指し業務に取り組んでいきます。



飯野ビルディング屋上の太陽光発電設備



## 特集

## 不動産における気候変動への対応

当社グループは、環境・社会に配慮した不動産の開発・運営を通して、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に努め、日本政府の目標を勘案したCO<sub>2</sub>排出量の削減目標(2030年までに2013年比50%削減)の達成に向け取り組んでいきます。



## 飯野ビルディング

「100年先にも愛されるビル」を目指して、高い環境性能と快適性を同時に実現する先進的な設備を導入。きめ細かな管理・運営を継続実施し、周辺環境との調和にも努めています。

所在地：東京都千代田区内幸町二丁目1番1号  
規模：地上27階、地下5階、塔屋2階  
竣工：2011年10月(I期)、2014年10月(II期)

## 汐留芝離宮ビルディング

旧芝離宮恩賜庭園、レインボーブリッジなどの眺望に優れ、天井高3mのゆとりのある執務室空間を提供します。都内各所や羽田空港へのスムーズなアクセスが可能です。

所在地：東京都港区海岸一丁目2番3号  
規模：地上21階、地下3階、塔屋2階  
竣工：2006年7月

## 環境・社会への配慮が高く評価され、DBJ Green Building認証を継続取得

飯野ビルディングは、外装に熱負荷制御と自然通風の機能を合わせ持つ自然通風貫通型のダブルスキン(二重窓)構造とするなどハード面の高度な環境対応に加え、ソフト面では日頃よりテナント各社様のご協力をいただき、ビル一体となった管理体制のもとでCO<sub>2</sub>排出量削減と省エネに向けた効率的な設備運用に努めています。

建築環境総合性能評価システム(CASBEE)のSランク認定、米国の環境対応評価システムであるLEED2009-CIのプラチナ認証(当社執務室エリア)など、環境配慮に特化した各認証のほか、生物多様性に配慮した施設として、一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブによる「いきもの共生事業所<sup>®</sup>」認証を取得しています。2016年には、一般社団法人日本建設業連合会による「第57回BCS賞(BCS: Building Contractors Society)」を受賞し、東京都環境確保条例における2015年度「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、2020年度に再取得しました。

2021年には、「国内トップクラスの卓越した『環境・社会への配慮』がなされた建物」として、株式会社日本政策投資銀行のDBJ Green Building認証の5つ星を継続して取得しました。これは、①建物の環境性能②テナント・利用者の快適性および多様性③環境・防犯・防災リスクマネジメント④周辺環境・コミュニティへの配慮⑤ステークホルダーとの協働およびIR活動の5つの視点において、総合的に社会・経済に求められる不動産として高く評価されたものです。具体的には、太陽光発電や地中熱利用、夜間蓄熱などの再エネ・省エネ設備、東京都環境確保条例における「トップレベル事業所」、EV充電

設備や基準階天井高3mの実現、顧客満足度調査によるサービス向上の取り組み、非常用発電機や来訪者エントリーシステム(QRコード)によるセキュリティ強化が"innovation"として評価されました。

また、汐留芝離宮ビルディングは、同制度による「極めて優れた『環境・社会への配慮』がなされた建物」として4つ星を継続して取得しました。同ビルでは2022年7月からGHG排出量の削減を目的として東京ガス株式会社の「カーボンニュートラル都市ガス」(以下、CN都市ガス)<sup>\*1</sup>を導入しました。

このように、当社グループは、環境・社会に配慮した不動産の開発・運営を通して、GHG排出量の削減に努め、日本政府の目標を勘案したCO<sub>2</sub>排出量の削減目標(2030年までに2013年比50%削減)の達成に向け取り組んでいきます。

<sup>\*1</sup> 天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生するGHGを、CO<sub>2</sub>クレジットで相殺(カーボン・オフセット)し、燃焼させても地球規模ではCO<sub>2</sub>が発生しないとみなす液化天然ガス(カーボンニュートラルLNG)を原料とする都市ガス。



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

## Column

## TCFD提言への賛同

当社は、2021年7月に金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースの提言(TCFD提言)に賛同しました。また、賛同企業や金融機関が議論する場であるTCFDコンソーシアムに加盟しています。

## ●賛同の理由

サステナビリティへの取り組みを推進していく上で、気候変動に関するリスクと機会を経営上のマテリアリティ(重要課題)の一つと位置付けています。気候変動がもたらす事業へのリスクと機会について、その分析と対応を強化し、関連情報の開示拡充に努めていくことから、TCFD提言への賛同を表明しました。

## ●今後の取り組みについて

当社は、TCFD提言に基づき、将来に向けた「2°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」それぞれの世界観を踏まえた上で、「2°Cシナリオ」が想定する世界観の実現を目指しています。気候変動による事業への影響を想定し、リスクマネジメントを強化するとともに、対策と事業戦略を一体化していくための取り組みを今後も進めていきます。





# マテリアリティ達成に向けた取組み(環境)

## GHGの削減/脱炭素社会の実現

飯野海運グループは、中期経営計画において気候変動への対応を重要課題の一つと位置付けています。温室効果ガス(GHG)排出量削減目標の策定や、サステナビリティへの取組みなどの気候変動に対する取組みを紹介します。

### 当社グループの基本方針

当社グループでは、経営理念にて「社会的要請へ適応し環境に十分配慮」を掲げており、行動憲章にて「グループの事業から生ずる環境への負荷を低減するため、内外の関連法規および国際ルールを遵守し、海洋、港湾、所有ビル隣接地域の環境保全に努める。」と定めています。具体的な取組みとして省資源、省エネルギー、廃棄物削減、水資源の有効活用、リサイクル等に取組み、GHGや大気汚染物質の排出を抑制・防止し、地球環境負荷の低減に貢献していきます。また、品質および環境マネジメントシステムを構築し、環境負荷の低減に努め、継続的な改善を行っていきます。

### 当社グループの環境への取組み

船舶による輸送は他の輸送手段と比べると効率性に優れていますが、輸送数量が大きいためどうしても排出総量は大きく

なります。当社グループでは海運業で約91万トン/年、不動産業で約1.0万トン/年のCO<sub>2</sub>を排出しており、全世界のCO<sub>2</sub>排出量335億トン(2018年)の約0.003%を占めています。CO<sub>2</sub>をはじめとするGHG削減は世界的な社会課題であり、当社グループではそのGHG削減に向けた取組みを進めています。グローバル企業を目指す当社にとって環境課題克服に向けて積極的に取組むことは必須です。そして環境課題の中でも気候変動への対応は特に喫緊の課題です。中期経営計画では、当社グループが一丸となってGHG削減に向けた取組みを進めるためにKPIを設定し、進捗を管理しています。2021年7月にTCFD提言に賛同し、海運業と不動産業の「2°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」それぞれのリスクと機会を抽出し項目を特定するなど各種取組みを進めています。2022年6月にはさらに対応を加速するため気候変動を始めとする各社会的課題への対応を行う専門部署としてサステナビリティ推進部を設置、将来的なSBT認定取得に向けた取組みを進めています。

### ●当社グループのGHG/CO<sub>2</sub>の中長期削減目標に向けた取組みおよび進捗

**海運業** GHG排出量削減への取組み  
2030年に向けて40%削減(2008年比)

船舶からのGHG削減の取組みとして、輸送単位当たりのGHG排出量を2030年に**40%削減**(2008年比)と目標設定しています。



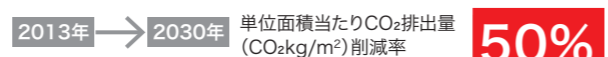
- 具体的な施策
- アンモニア運搬船への再参入
  - AIを活用し環境対応を強化
  - 二元燃料主機関搭載船への投資

さらに、2050年にはGHG排出総量の削減目標を**50%削減**(2008年比)と目標設定しています。

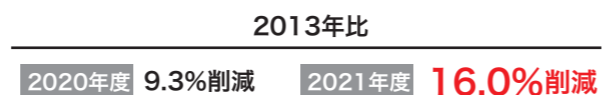


**不動産業** CO<sub>2</sub>排出量削減への取組み  
2030年に向けて50%削減(2013年比)

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2030年に**50%削減**(2013年比)と目標設定しています。



- 具体的な施策
- 非化石証書付電力の調達開始
  - 太陽光パネルを設置
  - カーボンニュートラル都市ガスの導入



\*2021年8月に2008年比40%削減から2013年比50%削減に目標を再設定

## 大気汚染・廃棄物の削減

海運業、不動産業ともに事業を行う上でプラスチックゴミや生ごみなどの廃棄物が発生します。飯野海運グループでは3R(Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)の3つのRの総称)を実践し廃棄物の削減に取り組んでいます。

### 海運業での廃棄物削減に向けた取組み

船内で発生するペットボトルを含むプラスチックゴミは寄港時に陸揚げしてリサイクル等を行っていますが、かさ張るプラスチックゴミを船内で一時保管する場所が不足するなどの問題がありました。当社ではプラスチックゴミなどの廃棄物削減に取り組んでおり、2021年8月以降、船内で発生する飲料水のペットボトルゴミの削減を目的として、ミネラルウォーター製造装置を当社所有の大型原油タンカー3隻に設置しました。1隻あたり40~50%程度のプラスチックゴミ削減効果\*が見られました。さらに、焼却量が減ったことによる耐火材の延命等の効果や、ペットボトルの積み込みや保管作業の低減による労働環境が改善されました。設置に合わせ、該当船舶に乗船する乗組員全員に飲料水の持ち運び用として、当社グループのロゴが入ったステンレス製ボトルを支給し、乗組員が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2021年10月~12月。1隻あたりのペットボトル(1.5L)の削減量は、500本/月程度。



ロゴ入りのステンレスボトルを持つ昇邦丸クルー

### 海運業での大気汚染防止に向けた取組み

従来の船舶燃料である重油は安価という利点はあるものの硫黄含有量が多く燃焼により酸性雨の原因となる硫酸化物(SO<sub>x</sub>)が発生し大気汚染の原因となるという欠点がありました。環境負荷低減のため2020年1月から低硫黄燃料(主に適合油)の使用がスクラバー(脱硫装置)の設置が義務化されました。当社ではその対応として、①適合油の使用②脱硫装置の設置③メタノールやLPGを燃料として使用し硫酸化物の排出削減に寄与する二元燃料主機関搭載船の活用で、大気汚染防止への取組みを進めています。

### 不動産業での廃棄物削減に向けた取組み

廃棄物削減への社会的要請は世界中で高まっており、食品廃棄物の削減やリサイクルなど規制が強化されています。

当社の主要賃貸ビルでは、東京23区の「廃棄物の処理及び再利用に関する条例」に基づき、「事業用大規模建築物における再利用計画書」を作成・提出しています。飯野ビルディングや汐留芝離宮ビルディングなど、各ビルに廃棄物計量器を整備し、廃棄物の重量を自社で正確に計量・記録しています。これにより排出量の傾向と課題の把握が可能になり、排出の抑制と処理費用の低減に役立っています。

当社では、飯野ビルディングにおいて排出される生ごみ(残飯・調理くず)や廃食用油のリサイクルにテナントと共同して取組み循環型社会の形成に向けた取組みを進めています。

生ごみに異物や不純物が含まれていると飼料として利用できないため、分別をテナントに要請し協力を得ています。分別された生ごみは飼料化施設に運搬され、そこで乾燥処理することにより家畜用の配合飼料原料にリサイクルされます。2021年度は回収した47.2トンの生ごみを家畜用飼料へリサイクルしました。

廃食用油は、そのまま焼却処分するとCO<sub>2</sub>が発生するなど環境への負荷が大きいため、精製しバイオディーゼル燃料(BDF)とすることでカーボンニュートラルの燃料として利用することができます。飯野ビルディングでは、年間7トン排出される廃食料油の全量をバイオディーゼル燃料に精製しています。

また、日比谷フォートタワーでは、ビル共有者の三井物産都市開発株式会社と当社、ビル内の飲料自動販売機の設置・管理者のコカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社の3社が共同でPETボトルのリサイクルを推進するため、PETボトル自動回収機とPETボトルリサイクルボックスを設置しました。



日比谷フォートタワーに設置したPETボトル自動回収機



## 生物多様性の保全

生物多様性の保全は社会の構成員として積極的に取組むべき社会的課題と認識しています。飯野ビルディングは、“武蔵野のような自然を戻すことを意識し、できるだけ手をかけない管理”を長きにわたって実践している皇居に近接しています。その立地を生かし飯野ビルディング内の「イノの森」において、皇居や日比谷公園とのつながりを重視し“緑をつなぐ”ことや本来の植生を意識した森づくりを進めています。

### 「イノの森」における取組み

#### 生息域の提供

飯野ビルディングの公開空地「イノの森」は、隣接する皇居・日比谷公園の緑を「つなぐ」ことをコンセプトに設計し、近隣の緑地に生息する鳥類や昆虫の往来を可能としました。

#### 生物多様性への配慮

皇居や愛宕山神社の社叢林、愛宕山の斜面林などの植生を参考とし、地域に適した本来の植生：潜在自然植生を意識した高低木（約80種・約140本）を植えました。植栽の検討には、事前に設定した誘致目標種も考慮しています。生物調査も定期的に行い、誘致状況の確認や森全体の維持管理の計画に生かしています。また、維持管理においては、農薬を極力使用しない、剪定枝の一部を緑地内に堆積して鳥類の餌になる昆虫等のすみかをつくるなど、循環を意識し生息する生物への配慮を行っています。

#### ●誘致目標種の誘致実施策

鳥類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巣箱の設置</li> <li>・バードバス（鳥用の水場）の設置</li> <li>・採餌可能な樹種の植樹</li> <li>・枯死木の残置処理（コゲラを意識）</li> </ul>
蝶類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採餌可能な植物を設置</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・菌床プランターの設置</li> </ul>

#### ●誘致目標種の達成状況

鳥類：10種中9種達成

コゲラ、オナガ、シジュウカラ、ヒヨドリ、ウグイス、メジロ、アカハラ、ツグミ、カワラヒワ



ヒヨドリ

蝶類：11種中8種達成

イチモンジセセリ、アオスジアゲハ、ナミアゲハ、キタキチョウ、ベニシジミ、ヤマトシジミ、ツマグロヒョウモン、ゴマダラチョウ



ツマグロヒョウモン

#### 地域社会への配慮

「イノの森」内で発芽した在来種の苗を近隣就業者に配付するなど、自然への理解を深める取組みを行っています。



実生苗の配布イベント（2022年7月開催）

#### 今後の課題

- ・樹幹の発達に伴う中低木層の藪化
- ・空洞化などによる植生構造の変化

#### 課題への対応

今後の緑地管理では緑地の攪乱の概念等を盛り込み、階層構造の維持を目指していきます。



「イノの森」に設置したバードバス

## マテリアリティ達成に向けた取組み（社会）

### 多様性と人的資本の強化

ESG経営の実践には、優秀な人材を確保・育成し、活用することが欠かせないと認識しています。中期経営計画で策定したIINO COMMITMENTでは、役職員に対し「働きやすさ、働き甲斐および自己実現の機会の提供」を約束しています。多様性と人的資本の強化に向けた取組みを紹介します。

#### 当社グループの人材方針

当社グループでは、経営理念に「株主、そして役職員へのリターン充実を目指し企業価値向上を志向」を掲げており、行動憲章において「雇用、取引行為等において国籍、人種、宗教、年齢、性別その他不当な理由によって差別しない」、「職場においては人権を尊重し働きやすい環境の整備に努める」ことを基本方針としています。加えて、現行の中期経営計画で社会的課題の解決を通じて企業価値向上を目指す経営（ESG経営）を掲げています。ESG経営を実践するには優秀な人材の育成・確保・活用は欠かせない重要な基盤であり、研修の充実や多様な人材が働ける職場環境構築を進めています。なお、経営理念および行動憲章は英語に翻訳、ならびに当社ホームページにて公表し、当社グループで働く世界中の従業員に伝達と周知をしています。

#### 海上人材の取組み

##### 人材の多様性の推進と環境の整備

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か国の船員を配乗しています。国籍によって文化・慣習・宗教等の相違点がありますが、互いを知り尊重することが大切と考え、これまでの異文化理解に関する研修に加えて、オンラインを活用した研修では多国籍船員合同の研修を開催しています。また、グループ討議によってそれぞれの考え方を理解し合う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・考動の3つの側面を強化する当社グループ独自の評価育成プログラムに従い、個人の成長を促しています。また、海上で培った海技力を陸上でも発揮できるよう海陸交互勤務を計画的に進めることで、海上および陸上双方で活躍できる海技人材の育成を行っています。

#### 陸上人材の取組み

##### 人材の多様性の推進と環境の整備

当社では、経営理念に基づいたESG経営を実践する中で、女性社員の活躍を推進しています。

2022年3月時点で総合職に占める女性比率は9.5%、女性管理職比率は2.6%となっていますが、今後更なる女性管理職比率の向上を目指すべく、女性活躍推進法の行動計画において、2024年3月末までに総合職に占める女性比率を15%以上に高めることを目標としています。社員が仕事と家庭を両立しながらいきいきと働ける職場づくりを目指し、在宅勤務制度の導入や時短勤務期間の延長などワーク・ライフ・バランスを推進する制度の拡充を進めています。

##### 人的資本の育成、強化

中期経営計画で重点強化策として掲げている「グローバル事業の更なる推進」を実現できる組織体制を構築するため、2021年度、海外事務所に若手からベテラン社員まで新たに6名の駐在員を派遣しました。国内では、オンラインでのビジネス英会話プログラムや経営・マネジメント力の向上に向けたビジネス講座など、eラーニングツールを活用した研修の充実を図っています。今後は、新型コロナウイルス感染拡大で一時的に中断していた「短期研修員制度」の再開を検討するなど、グローバル人材の育成、強化を進めていきます。



2021年8月に設立したドバイオフィス



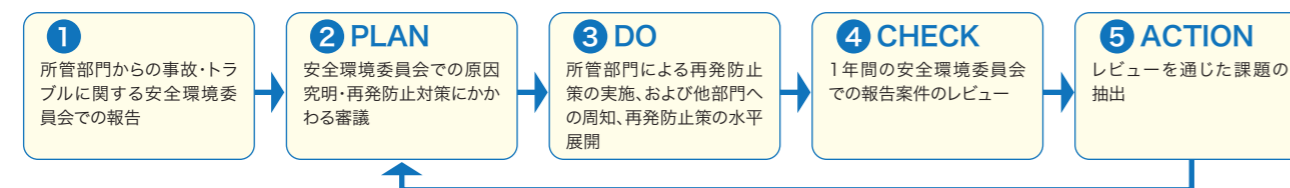
## 安全・安心の提供

飯野海運グループでは、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(IINO QUALITY)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。経営理念の最初に掲げる「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、「安全の確保が社業の基盤」を経営理念とし、行動憲章では「グループ事業で使用される船舶およびオフィスビルにおける事故は人命・顧客財産の損傷、環境汚染等をもたらす危険性が高く、安全を経営上の最優先課題とする」ことを基本方針としており、従業員や業務委託先を含む取引先の安全の確保を目指します。

#### ●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

#### 安全に働ける職場環境の整備、事故の防止

安全運航のために重要なのはコミュニケーションと考えています。船内においては、各乗組員が互いに積極的にコミュニケーションを図ることができる環境が大切と考えており、下位の乗組員は気兼ねなく進言すること、上位の士官は些細なことであっても乗組員の進言に耳を傾けること=SPEAK UP / LISTEN UPの浸透を図っています。また、本社と船内のコミュニケーションも重要と考えています。会社が現場に寄り添うことで互いの信頼関係をより強固にできると考え、乗組員に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。当社グループでは、福利厚生をはじめ安心して海上生活ができるよう乗組員のWell-being向上に注力しています。

#### 事故発生時の対応強化

事故などの緊急事態に的確に対応するには、訓練を積み重ねていくことが大切です。当社グループでは、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舶・乗組員と連携し実施することで、即応体制の強化に努めています。また乗組員に対しては、定期安全研修において事故・トラブル事例をケーススタディとした演習を行うことで、過去の教訓

### 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。例えば、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おいては、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しています。

を活かし再発防止に努めています。

### 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

当社グループは地震や重大事故等に必要安全対策を徹底し、事故リスクの限らない低減に努めています。所有物件では、設備対策の強化に加え、「扱うのは人である」という考えのもと安全対策を有効に機能させるための教育として、東京ビルメンテナンス協会主催の各種安全教育セミナー(Off-JT)を定期的に受講するとともに、危険予知(KY)訓練(OJT)を毎月実施することで、現場職員の安全意識向上に努めています。

また飯野ビルディングでは、入居者や来館者への安全配慮の観点から危険が存在する箇所を洗い出し対策を講ずることで予防保全を図っています。

#### 事故発生時の対応強化

24時間365日事故対応緊急連絡網を確立させ、防災センターに初動対応要員を確保するなど、事故発生直後から迅速な対応が可能となるようにビル内の初動対応体制の強化を図っています。また、事故対策マニュアルに則り、初動から事故収束に至るまで関係部署間が連携を密にすることで被害の拡散防止および再発防止に努めています。

## 社会への配慮

当社グループでは、事業活動を通じて得た利益の一部を、イイノホールにおける文化発信の場の提供に役立てるとともに、人道・災害支援などを通じて社会に還元しています。社会を構成する一員として、行動憲章に掲げた「常に『世のため、人のため』を実践する」に基づき社会が抱える課題の解決に向けた活動を行っています。

### 社会貢献活動

当社グループの行動憲章では、「公正・透明・自由な競争のもとで、質の高いサービスと商品を適正な価格で安定的に供給することを通じ、取引先の信頼と満足を得ると同時に社会貢献を果たす」「社会の利益を損なうことがないよう、積極的に社会に貢献し、常に『世のため、人のため』を実践する」としています。これらに基づき、顧客満足度調査のアンケートを通じて質の高いサービスと商品を追求するとともに、寄付・ボランティアなどの社会貢献活動を積極的に行っています。

### 顧客満足度調査

当社が提供するサービスに対する取引先の要望や満足度を把握するため、定期的な面談に加え、一部の顧客を対象にISOマネジメントシステムに基づいたアンケートを送付しています。アンケートの結果は品質・システム委員会に報告され、サービス品質の改善に役立てられています。

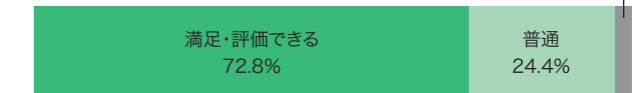
#### ●2021年度顧客満足度調査の実施要領

- ・調査対象:海運業・不動産業の顧客の一部
- ・実施時期:2022年2月~3月
- ・質問内容(一部抜粋)
  - <海運業>
    - ①安全かつ効率的な船舶の運航が行われているか。
    - ②定期的訪問などを通じて良好なコミュニケーションが保たれているか。
    - ③最適船型・輸送形態の提案がなされているか。
    - ④当社の環境問題(地球温暖化、生物多様性等)への配慮は十分か。
    - ⑤クレーム・トラブルの処理・対応(未然防止を含む)は迅速・適切か。
  - <不動産業>
    - ①共用部(エントランス・廊下・EV等)の清掃が行き届いているか。
    - ②消防・避難設備や避難訓練について
    - ③ビル管理会社(イイノ・ビルテック(株))の担当者は適切な行動をしているか。
    - ④ビルのセキュリティ設備について
    - ⑤当社の環境問題(地球温暖化、生物多様性等)への配慮は十分か。

#### ●結果



#### 【不動産業】



SABIC Suppliers Recognition Program 2022授賞式

### 寄付

#### ウクライナへの人道支援

ウクライナの方々および周辺国への避難を余儀なくされている方々を支援すべく、日本赤十字社および国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)を通じて総額1,000万円の寄付を実施しました。合わせて当社グループ役員からの寄付18.8万円を日本赤十字社に送金しました。

#### 公益財団法人がん研究会に対する寄付

国内の死因の第1位である悪性新生物(がん)克服に向けた活動を社会貢献の観点から支援するため、国内唯一のがん専門の民間研究機関である公益財団法人がん研究会に100万円の寄付を実施しました。

#### フィリピンへの台風22号被害に対する義援金

当社グループの船舶に多くのフィリピン人船員が乗船するなど、同国とは深いつながりがあります。2021年12月の台風22号で被災された方々への支援を目的として、IMS PHILIPPINES MARITIME CORP.(当社グループ船員配乗会社)を通じて3万米ドルをフィリピン赤十字社に送金しました。フィリピン赤十字社から届いたボランティアの様子を撮影したビデオの動画は、こちらで視聴いただけます。  
【<https://www.youtube.com/watch?v=9jlZgOwCw-I>】



# マテリアリティ達成に向けた取組み(ガバナンス)

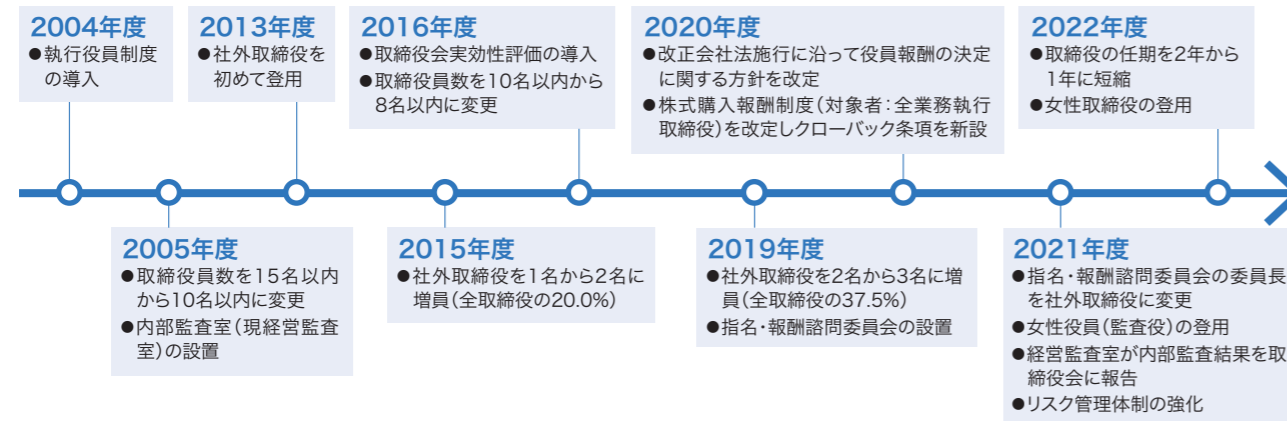
## 基本的な考え方

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・

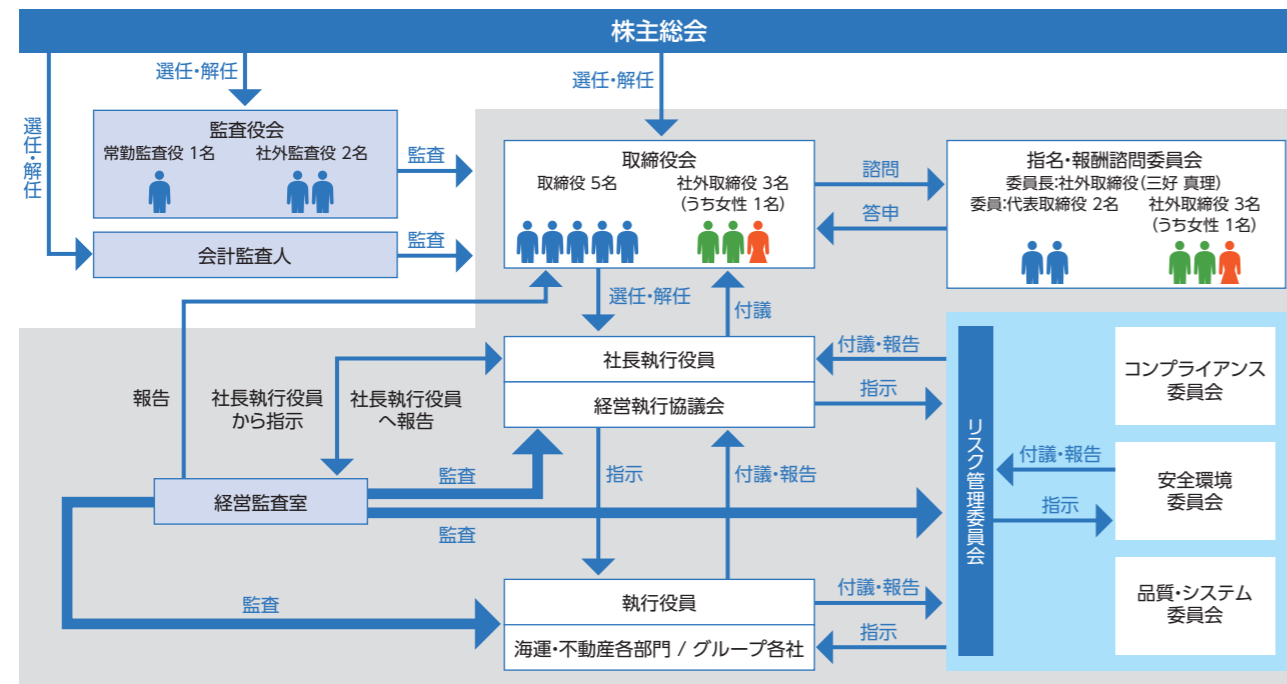
ガバナンスを充実させ、経営の健全性・透明性と効率性との両立を図っています。経営の意思決定および業務執行に際しては、株主・従業員やその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果が上げられるように不断の努力を重ね、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

## 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



## ガバナンスの強化

### ●取締役会の概要

機関	取締役会
構成	取締役5名 社外取締役3名 ・取締役における社外取締役の比率が3分の1以上
出席	監査役3名
目標・権限	・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
事務局	経営企画部
開催数	定例取締役会 毎月 臨時取締役会 不定期

### ●取締役会の構成(出席者である監査役を除く)

	氏名	出席状況(2021年度)
代表取締役社長	當舍 裕己	100%(21/21回)
代表取締役	岡田 明彦	95%(20/21回)
取締役	小藺江 隆一	100%(21/21回)
取締役	神宮 知茂	100%(21/21回)
取締役	大谷 祐介	100%(21/21回)
社外取締役	遠藤 茂 <sup>※1</sup>	100%(21/21回)
社外取締役	大江 啓	100%(21/21回)
社外取締役	吉田 康之	100%(21/21回)
社外取締役	三好 真理 <sup>※2</sup>	—

※1 2022年6月に辞任により退任  
※2 2022年6月に選任

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会の機能を向上させることを目的として、取締

役会の実効性につき、2016年度から毎年すべての取締役および監査役を対象に、分析と評価を実施しています。

### 2021年度の実効性評価の概要と抽出した課題

2021年度の実効性評価の概要(2022年2月実施)	
実施概要	
対象者	社外取締役を含む全取締役8名 社外監査役を含む全監査役4名
実施方法	無記名のアンケート形式
評価項目	取締役会の役割・責務・規模・構成等
評価プロセス	1 アンケートを実施 2 取締役会で分析・評価し議論
評価結果の概要	・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 ・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

2022年度に対応すべき課題
①取締役会の更なる多様性の向上
②取締役会の運営
③グループ全体を含めた取締役会における監督機能向上を含めたガバナンス体制の一層の強化
④サステナビリティへの更なる取組み/中長期的視点に基づいた戦略の検討、策定が必要

### 2020年度の実効性評価で抽出した課題と課題への対応

2020年度の実効性評価	
抽出した課題	①ESG対応の議論を深度化するため支援体制の更なる改善 ②取締役会・監査役会の構成として女性登用を含めた多様性の向上 ③サステナビリティやDXへの取組み状況については取締役会への継続的な報告が必要

2021年度の課題への対応
①資料や報告内容の改善や審議の深度化のため付議案件の社外役員への事前説明等、取締役会の支援体制を強化
②2021年6月から女性監査役を登用し多様性を向上
③サステナビリティへの取組みはTCFD対応など環境評価をはじめ取締役会にて共有、議論を実施



## 監査役会 経営執行協議会 指名報酬諮問委員会

### ●機関構成・組織運営について

機関	経営執行協議会	指名・報酬諮問委員会	監査役会
構成	執行役員14名 (取締役5名含む)	委員長: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	常勤監査役1名 独立社外監査役2名 ・社外監査役が過半数
出席	常勤監査役1名		
目標・権限	・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ならびに経営に関する意見交換	・取締役候補等の指名および取締役の報酬に関する手続き等の客観性・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し、コーポレート・ガバナンス体制をさらに充実	・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
事務局	経営企画部	人事部	監査役スタッフ
開催数	毎週開催	10回(2021年度実績)	毎月開催

### 監査役会

監査役会は、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、取締役の職務執行の監査等の役割・責務を適切に果たすため、財務・会計に関する適切な知見を有する者が含まれるよう配慮し、監査役3名(社外監査役2名)で構成されています。監査役は優れた人格、見識および能力と豊富な経験とを有し、その責務を適切に果たすことのできる者を選任しています。また、社外監査役は会社法に定める社外監査役の要件を満たし、かつ、優れた人格、見識および能力と豊富な経験とを有し、その責務を適切に果たすことのできる者を選任しています。

### ●監査役会の構成

	氏名	出席状況(2021年度)
常勤監査役	橋村 義憲	100%(15/15回)
社外監査役	山田 義雄	100%(15/15回)
社外監査役	高橋 洋	100%(15/15回)
社外監査役	三好 真理 <sup>※1</sup>	100%(10/10回)

※1 2022年6月に辞任により退任

### 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の任意の諮問機関として、取締役候補等の指名および取締役の報酬に関する手続き等の客観性・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し、コーポレート・ガバナンス体制をさらに充実させることを目的として、2019年10月に指名・報酬諮問委員会を設置しました。同委員会のメンバーは社外取締役3名および代表取締役2名の計5名で構成され、委員長は社外取締役が努めています。同委員会は、取締役会の諮問に基づき、各事項について審議を行い、取締役会に対して答申を行っています。2021年度、同委員会は計10回開催されました。

### ●指名・報酬諮問委員会の構成

	氏名	出席状況(2021年度)
代表取締役社長	當舍 裕己	100%(10/10回)
代表取締役	岡田 明彦	100%(10/10回)
社外取締役	遠藤 茂 <sup>※2</sup>	100%(10/10回)
社外取締役	大江 啓	100%(10/10回)
社外取締役	吉田 康之	100%(10/10回)
社外取締役	三好 真理 <sup>※3</sup>	—

※2 2022年6月に辞任により社外取締役を退任

※3 2022年6月に社外取締役に選任

## 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因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(2021年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等		
			賞与	非金銭報酬等 (株式購入報酬制度)	
取締役 (うち社外取締役)	239 27	188 27	30 0	21 0	8 3
監査役 (うち社外監査役)	47 23	47 23	0 0	0 0	4 3
合計 (うち社外役員)	286 49	235 49	30 0	21 0	12 6

(注)1. 2021年度末現在の取締役は8名(うち社外取締役は3名)、監査役は4名(うち社外監査役は3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拋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拋出し、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、定期的なリスクの管理状況について報告を受けています。

### 事業に関するリスク

当社グループの事業において生じるリスクについては、リスク管理委員会の事務局である経営企画部が取締役会に報告を行い、取締役会がリスク管理体制の運用状況の監督を行っています。

特に気候変動が海運業・不動産業に与えるリスク・機会に

#### ●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
市況に関するリスク	損失額
資産価格変動のリスク	減損判定
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	変動金利の借入金

### 政策保有株式の方針

政策保有株式については、以下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。

#### 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

### 株主・投資家との対話状況

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

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共に、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。

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。

#### ●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象表計上額(2022年3月末現在)

銘柄数	76
うち上場株式の銘柄数	32
貸借対照表上の合計額(百万円)	16,089
うち上場株式の合計額(百万円)	10,891

期的に取締役会に報告しています。

#### ●IR・SR延べ面談回数(2021年度)

国内機関投資家	21回
海外機関投資家	11回
合計	32回

\*他に機関投資家向けに決算説明会を年1回開催

## コンプライアンスの徹底

### 当社グループの腐敗防止の基本方針

当社グループでは、経営理念において社会的要請に適應することを表明しており、行動憲章において「コンプライアンスと社会秩序の維持」を定めています。当社グループの役員と従業

### コンプライアンスに関する取組み

#### 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。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の調査、必要に応じた弁護士等専門家の協力を得た問題解決などを行います。

「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。また常勤監査役は、「コンプライアンス委員会」および内部通報窓口担当者から必要に応じて当該報告を受ける体制を取っています。

「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役員は、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。

また、「ハラスメント防止に対する働きかけと意識の向上」を目的として毎年グループ内の役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

2021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 2件  
(2020年度は6件)

### 腐敗防止の周知と社内研修

当社グループでは、「経営理念」とそれに基づく「行動憲章」において、法令遵守や社会の規範および道徳律の趣旨を体现

員が遵守すべきコンプライアンス規定では「社会通念の範囲を超える経済的利益の供与・受領を行うこと。」や「国内外の公務員に不正な利益供与を行うこと。」を禁止し、贈収賄などの腐敗防止に努めています。

した行動をグループ役員に求めることを明記しており、贈収賄やインサイダー取引、反社会的勢力との一切の関わりを禁止しています。これをグループ役員に周知徹底するための具体的な取組みとして以下を紹介いたします。

#### 【腐敗防止に向けた社内研修】

国内外を含む当社グループの役員を対象に、専門講師を招いて年に一度「インサイダー取引規制研修」を含む汚職・腐敗防止の研修を行い、役員員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

### 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の方針として贈収賄などの腐敗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、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専門家の協力を得ることで、都度対応を判断しています。

### 腐敗に関連した罰金・課徴金・和解金

2021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。

	2019年度	2020年度	2021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



# 社外取締役鼎談



社外取締役  
大江 啓

社外取締役  
吉田 康之

社外取締役  
三好 真理

社外取締役3名による鼎談を行い、中期経営計画の進捗、ガバナンスやESG経営などについて語り合ってもらいました。

## 中期経営計画の実施状況を振り返って

**大江** 私が重視しているのは数値目標です。その観点から中期経営計画の実施状況をレビューしますと、収益性、効率性、健全性のすべてにおいて、2021年度はすでに100点満点に近い状況となっています。DXに関してはシステムの導入による業務改善が進んでいます。今後はより進んで、ビジネスモデルそのものを変えるほどのドラスティックな変革を期待したいです。一方で今年、ESG指数であるFTSE Blossom Japan IndexやFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定されたことから、ESG経営については一定の評価を得ており、取組みが進んでいるとみています。

**吉田** 私は中期経営計画の進捗をSGSの三つの視点から見えています。当社グループの「ありたき姿」を体現するための重点

強化分野としてStable Earning(安定収益基盤の盤石化)、Global Business(グローバル事業の推進)、Sustainability(サステナビリティへの取組み)を定めていますので、この3分野がどう進んでいるのかを見ているわけです。海外拠点の拡充や事業戦略部による海外戦略、新事業の検討などSGSを進めていくための組織対応を進めています。強化3分野の象徴的なプロジェクトとして、CO<sub>2</sub>排出抑制につながる二元燃料主機関搭載船の欧州顧客向けの長期契約導入が挙げられます。これはSGSのすべてを体現したプロジェクトです。このような案件が出てきたことをみても、中期経営計画のドメイン(事業領域)の設定が機能し、着実に進展していると考えています。各事業部門がしっかりねらいを絞って取組んでいることがみ取れますね。

**三好** 私は1年間の社外監査役を経て、2022年6月に社外取

締役に就任しました。社外監査役を務めて感じたのが、飯野海運の自由な社風です。123年という長い歴史を経ながら、非常に風通しの良い組織をつくってきたと思います。この自由な社風のもと、中期経営計画はスムーズに進展しているのではないのでしょうか。なかでも環境問題への対応が目を見えます。外交官時代に、京都議定書に関わる温暖化交渉に携わってきた経験がありますが、当時からすれば、環境問題の比重が高くなり、各方面での問題への取組みも進展しています。そうした中、海運業は重厚長大で環境負荷が大きいというイメージもありますが、この1年のプレス発表を見ても、当社グループの環境関連の活動が活性化していることがわかります。

## 飯野海運グループが直面している課題

**大江** 現状の大きなリスクとして、新型コロナウイルス感染拡大とロシアによるウクライナ侵攻が挙げられます。こうした先行き不透明な状況の中でも、中期経営計画が順調に進んでいる理由として、私は、当社グループが展開する海運業と不動産業の両輪経営を挙げたいと思います。ポラティリティの高い海運業に対し、安定した不動産業という組み合わせが補完的に機能するという面です。複数の異なる業種を軸に据えるのは、当社グループだけではなく、例えば、製造業あるいはサービス業と不動産業という組み合わせとしても見られます。しかし、海運業と不動産業という組み合わせは大震災などの災害や動乱など究極的と言ってもよいリスクに強いという面があります。海運業の歴史がそれを実証しています。それゆえに当社の「IINO MODEL」は両輪経営のビジネスモデルとして、傑出した特徴を持っていると考えます。さらに海運業における船種のポートフォリオは時代のニーズに応じてよく仕組まれたものです。両輪経営と質の高いポートフォリオがあったからこそ、二つの大きなリスクを現在まで乗り越えられたと思います。

**吉田** 昨年の鼎談では、従業員のチャレンジ精神についてご指摘がありましたが、私は、この1年で当社グループにおけるチャレンジ精神の萌芽がみえたと思っています。その具体的な事例が、シリコンバレーのスタートアップとの業務提携による共同研究。AIを活用して船舶のCO<sub>2</sub>排出量管理を正確にやろうという取組みです。グローバルな視点で応用可能な技術を探し、その企業と共同開発して本業の質を高めるという取組みは、従来の自前主義的な技術開発にはないオープンイノベーションであり、今後の大きなチャレンジの先駆けとなる非常に画期的な事案だと思います。次期中期経営計画策定時においても、その点を継続的に意識してほしいです。

**三好** 2021年度は、感染拡大やウクライナ侵攻といった厳しい社会情勢にさらされる状況にありました。そのなかで当社グループは、トップがリーダーシップを発揮し、しっかりかじ取りをしているとみています。また、国際的な人道貢献も積極的に実施し、グローバル企業にふさわしい行動力を発揮しています。

一方、人材育成面での課題を挙げておきたいと思います。当社は、小回りの利く体制を築いていますが、得てして兼任が多くなる傾向がありました。また、これまで公的資格の取得による報奨金制度など人材育成制度を拡充してきました。これはこれで個人のイニシアティブを尊重しつつ、これからは、経営資源を集中していく分野において、更なる人材育成を強化していく必要がありますね。

## ガバナンス向上へ向けた取組みについて

**大江** 2022年6月開催の株主総会をもって取締役の任期が2年から1年へ変更されました。この決断について、私は、経営陣が毎年審査を受けることにより、緊張感を持った経営が増進され、コーポレート・ガバナンスの向上に資するという観点から高く評価しています。また、指名・報酬諮問委員会は、トップが本音で語り有意義な意見交換ができるという点で、非常に良い制度になっています。これはこの委員会が任意のものであり、枠にはめる必要がないが故の良さが奏功していると思います。

**吉田** 内部監査について言えば、当社の内部監査を担う経営監査室の活動報告を取締役会に聞いたことが印象的でした。業務監査を全面的に実施するのが一般的ですが、当社の内部監査は、社長の特命事項もカバーしており、そこから社長の問題意識が窺えるケースがあります。臨機応変に問題意識を持った経営がなされ、三様監査がしっかり機能していることが読み取れます。

**大江** 当社グループが遅れを取ってきた課題の一つに、女性の活躍があります。今回、初の女性取締役として三好さんが選任されたことも、今後当社に女性管理職、女性役員が増えていく大きな一歩になると期待しています。

**三好** 私はジェンダーの問題についてはあまり心配していません。すでに多くの優秀な女性が入社していますので、時間が経てば自然に女性管理職は増加するとみています。私自身、女性であることよりも外交官を勤めたキャリアが、社外取締役選任の主な理由と捉えています。今後は、ダイバーシティを鍵とし



## 社外取締役鼎談



た、多種多様なバックグラウンドを持った人材の登用が重要だと認識しています。中途採用や多国籍人材の採用に開かれた会社として、多様性を持った人たちが集まり、意見交換がなされることによって、将来へ向けてのアイデアが生まれ、イノベーションが進む土壌がつかられていくでしょう。S(Social)の部分の底上げすることで、当社の経営力を高めることが私自身のミッションの一つだと考えています。

**吉田** 公平なチャンスのもとで、有能な人材を登用しながら、結果的に女性管理職も増えていくというスタンスですね。私も同感です。当社の女性管理職比率は5%台と低い水準にありますが、そうした自然体の取組みが、着実な結果をもたらすとみえています。

**大江** 一方、取締役会がうまく機能していると思います。その最も重要な点は、経営トップが我々の意見を真摯に聞こうとする姿勢が執行役員クラスにまで浸透しているからだと思っています。議論が白熱して時間切れになることもありますので、運営効率を高める取組みをさらに追求すると良いでしょう。また、海運業で重要な要素となる船舶管理を身近に指揮する役員が取締役会メンバーにいないので、まずは船舶管理部門の長が直接、頻繁に状況を報告するなど、現場の生の声を届けてほしいですね。

**吉田** 取締役会の効率化については、テーマにふさわしい討議を心がけて発言することが求められます。それでも時間が足

りなければ、討議する時間を延長してもよいと思います。取締役会の最終目的は決議することで、その前に議論を尽くすことが必要です。

### ESG経営における経済的価値と社会的価値の実現

**吉田** ESG経営において、経済的価値、社会的価値の両立を進めるには、実践的な活動が求められます。S(Social)については、これまでよりもさらにも意識的な活動を実践する段階に入ってきたとみていますが、当社グループには、確かな経営理念があり、社会とともに成長しようとする姿勢がありますので、そこを貫いていけばよいと考えます。今はむしろ、E(Environment)に力を入れる時期ではないかと思っています。例えば、環境意識の高いグローバル顧客の獲得、先に挙げたシリコンバレーのスタートアップとの業務提携、二元燃料主機関搭載船の活用などがあります。これらは、すべて中期経営計画に基づいた取組みです。各部門が計画にしっかり取組み、知恵を出し合うことで、新しい発見があり、少しずつ成果が生まれてきています。サステナビリティを中期経営計画のドメインに据えたことで、実践的な成果が現れつつあるのです。

**大江** 社会的価値と経済的価値は相克する面も多々あり、その両立は容易に解けない問題です。例えば、農産物について、生産者は高く売りたいけれども、消費者はできるだけ安く購入したいという異なる要望があり、生産者と消費者をつなぐ企業はその調整を行わなければなりません。従来は擦り合わせできた



ものが、不測の事態などで要望の乖離が大きくなると、企業の判断は非常に難しくなります。コロナ禍やウクライナ侵攻の問題の影響で、こうした難しい状況が現れてきています。こうした問題を克服するには、企業を構成する個人の意識のあり方が鍵になります。消費者個人としての感覚と、生産者の立場を考慮できる感覚を持つことが大事です。当社のトップは、多角的な見方のできる高い意識を持っており、社員にもそれを促していますから、時間はかかっても、社会的価値と経済的価値の両立が実現できるものと思います。

**三好** 一般的にみて、企業は市場原理に沿って経済的価値に重きを置く場合が多いと思いますが、海運業の場合、市場原理のみが判断基準になりません。日本の貿易のほとんどが海運によるものであり、エネルギーの確保といった面から見ても、国益という要素も重要になります。トップは、持続可能なビジネスの追求を掲げるなかで、そうした大きな要請も意識していると思います。

### 次期中期経営計画へ向けて

**吉田** 次期中期経営計画の策定については、単純にトップダウンで決定するのではなく、多くの人に関わりを持って議論を尽くし、決定したら皆でそれに取組んでいく、「みんなの中期経営計画」になるようなつくり方が大事です。そして、従業員一人ひとりが当事者意識を持ち、「私の中期経営計画」として考えられるかが重要です。何を実施するかも大事ですが、私はどう思うかをより重視しています。現行の中期経営計画で見出した、新たなイノベーションをどう活用するかも含めて、多角的に議論していただきたい。非常に楽しみにしています。

**大江** 現行の中期経営計画は2030年度を見据えたものになっていますので、大きな変更は必要ないと思います。ただ、ひと悩みしなければならぬのは、コロナ禍とウクライナ侵攻の影響で、ESG投資のやり方が変わる可能性があります。ESG投資は引き続き行っていくが、そのやり方については時間軸を含め十分に検証して計画に反映すべきと考えます。また、両輪経営のメリットで述べたことに関連しますが、ボラティリティの高い海運業界においては、不況を乗り越えれば次の成長カーブに確実に乗れますから、不況を乗り越える強靱な体質を作ること意識していただきたい。そういう意味では、かつて掲げた純資産1,000億円をこえる数値目標を再掲するのも選択肢の一つであると考えます。海運業界では、大手各社は好調で投資に回す資金も潤沢です。資金力のある競合他社のいる業界内で、競争力を維持するには、より精密で有効性の高い投資を



行う必要があります。次期中期経営計画では、その点を強く意識することが大事です。

**三好** 独立系グローバル企業として更なる高みを目指して、国連グローバルコンパクトのイニシアティブにみられるような人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応等に配慮していく、ということではないかと考えています。

### ステークホルダーに向けて

**三好** 私は、新任の社外取締役として、ステークホルダーに近い目線で経営を見ている段階にあります。そうしたフレッシュな視点と、これまでのキャリアで得た経験を活かして、当社グループの企業価値向上に努めていきたいと思っています。

**吉田** 中期経営計画の取組みを通して、当社グループは、経営計画に則って進展する堅実な経営スタイルを身に付けてきていると実感しています。ステークホルダーの皆様には、ご安心いただければと思います。

**大江** 経営計画に則って堅実な経営を実践しているということでは同感です。株主の皆様当社経営陣に対し一層の信頼感をもっていただけるよう努力したい。また、ESG経営の実現には究極的には個人の倫理感と会社の倫理感が合致することが必要だと思うので、まずはその両面性を具有する従業員の皆さんに不断の努力を期待したいです。



# 役員一覧

(2022年6月28日現在、所有株式数は3月末現在)

## 業務執行取締役



**代表取締役社長**  
**當舍 裕己**

所有株式数 89,900株

【略歴】  
1981年 4月 当社入社  
2010年 6月 当社取締役執行役員  
2016年 6月 当社代表取締役社長  
社長執行役員(現)



**代表取締役**  
**岡田 明彦**

所有株式数 48,600株

【略歴】  
1983年 4月 当社入社  
2012年 6月 当社取締役執行役員  
2018年 6月 当社代表取締役専務執行役員(現)



**取締役**  
**小藺江 隆一**

所有株式数 45,200株

【略歴】  
1985年 10月 当社入社  
2013年 6月 当社取締役執行役員  
2022年 6月 当社取締役専務執行役員(現)



**取締役**  
**神宮 知茂**

所有株式数 38,700株

【略歴】  
1983年 4月 ㈱日本興業銀行(現㈱みずほ銀行) 入行  
2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現)



**取締役**  
**大谷 祐介**

所有株式数 21,900株

【略歴】  
1991年 4月 当社入社  
2020年 6月 当社取締役執行役員  
2021年 6月 当社取締役常務執行役員(現)

## 非業務執行取締役



**社外取締役(独立)**  
**大江 啓**

所有株式数 22,600株

【略歴】  
1973年 4月 旭化成工業㈱(現旭化成株)入社  
2015年 6月 当社社外取締役(現)

## 監査役



**常勤監査役**  
**橋村 義憲**

所有株式数 7,700株

【略歴】  
1989年 4月 旭硝子㈱(現AGC株)入社  
2004年 9月 橋村公認会計士事務所開設(現)  
2016年 6月 当社監査役(現)



**社外取締役(独立)**  
**吉田 康之**

所有株式数 14,100株

【略歴】  
1971年 4月 ㈱三菱総合研究所入社  
2019年 6月 当社社外取締役(現)



**社外監査役(独立)**  
**山田 義雄**

所有株式数 1,900株

【略歴】  
1983年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)(現)  
1989年 4月 山田法律事務所開設(現)  
2018年 6月 当社社外監査役(現)



**社外取締役(独立)**  
**三好 真理**

所有株式数 700株

【略歴】  
1980年 4月 外務省入省  
2021年 6月 当社社外監査役  
2022年 4月 東京大学公共政策大学院客員教授(現)  
2022年 6月 当社監査役辞任により退任  
2022年 6月 当社社外取締役(現)



**社外監査役(独立)**  
**高橋 洋**

所有株式数 2,100株

【略歴】  
1977年 4月 日本開発銀行入行  
2017年 6月 ㈱日本経済研究所代表取締役社長(現)  
2017年 6月 KNT-CTホールディングス㈱社外取締役(現)  
2018年 6月 宮交ホールディングス㈱社外取締役(現)  
2020年 6月 当社社外監査役(現)

## 執行役員

代表取締役社長	社長執行役員	<b>當舍 裕己</b>	
代表取締役	専務執行役員	<b>岡田 明彦</b>	人事部担当、ビル事業部管掌および不動産開発企画部管掌
取締役	専務執行役員	<b>小藺江 隆一</b>	事業戦略部担当、油槽船部管掌、ガス船部管掌、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部管掌
取締役	常務執行役員	<b>神宮 知茂</b>	経理部管掌、イノマネジメントデータ㈱取締役社長
取締役	常務執行役員	<b>大谷 祐介</b>	経営企画部担当、SR広報部担当、サステナビリティ推進部担当および業務管理部管掌
執行役員		<b>井上 徳親</b>	海務部担当およびイノマリナーサービス㈱常務取締役
執行役員		<b>藤村 誠一</b>	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.取締役社長
執行役員		<b>鮒子田 修</b>	経理部担当および経理部長委嘱
執行役員		<b>竹田 篤</b>	貨物船部担当および貨物船部長委嘱
執行役員		<b>岩井 喜一</b>	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委嘱
執行役員		<b>妹尾 邦彦</b>	油槽船部担当およびガス船部担当
執行役員		<b>平尾 聡</b>	イノガストランスポート㈱常務取締役
執行役員		<b>星 啓</b>	技術部担当および技術部長委嘱
執行役員		<b>恒藤 康孝</b>	業務管理部担当および同部長委嘱、サステナビリティ推進部副担当および同部長委嘱

## 取締役・監査役の専門性と経験

(2022年6月28日現在)

		企業経営	営業戦略・マーケティング	財務・会計・テクノロジー・IT	人事・労務・法務	ESG経営	グローバル戦略
代表取締役社長	<b>當舍 裕己</b>	○	○			○	○
代表取締役	<b>岡田 明彦</b>	○			○	○	
取締役	<b>小藺江 隆一</b>		○			○	○
取締役	<b>神宮 知茂</b>		○	○		○	
取締役	<b>大谷 祐介</b>		○	○		○	
取締役	独立・社外 <b>大江 啓</b>	○	○				
取締役	独立・社外 <b>吉田 康之</b>		○			○	
取締役	独立・社外 <b>三好 真理</b>					○	○
常勤監査役	<b>橋村 義憲</b>			○		○	
監査役	独立・社外 <b>山田 義雄</b>				○	○	
監査役	独立・社外 <b>高橋 洋</b>	○			○		

※上記の一覧表は、各自が有するすべての経験またはスキルを表すものではなく、当社の経営理念ならびに中期経営計画の重点強化策の観点から各取締役・監査役に特に期待し重視するスキルを代表取締役社長には4つ、その他の常勤取締役には3つ、独立社外取締役と監査役には2つ記載しています。

## 経験・スキルと経営理念・中期経営計画の重点強化策との関係

企業経営：変化し続ける経営環境において長期的目線で企業価値を向上させるために重要  
 営業戦略・マーケティング：顧客の要望、市場の動きを捉え的確な経営判断を行うために重要  
 財務・会計・テクノロジー・IT：経営を行うための基盤であり環境対応やDXの推進のために重要  
 人事・労務・法務：経営を行うための基盤であり、働き方改革やコンプライアンスの徹底のために重要  
 ESG経営：重点強化策に“サステナビリティへの取組み”を据えており、ESGに関する知識は重要  
 グローバル戦略：重点強化策に“グローバル事業の推進”を据えており、両輪である海運業と不動産業でグローバル展開を進めるにあたり重要



# 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 DEL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)	2007年度	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
売上高 <sup>※1</sup>	95,090	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
海運業															
外航海運業	84,863	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
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
不動産業	8,744	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
流通小売業	1,483	1,369	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上原価	72,074	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
販売費及び一般管理費	6,492	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
営業利益又は営業損失(△)	16,524	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
海運業															
外航海運業	13,376	11,196	3,051	1,062	△ 25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583	651	2,463	2,860
内航・近海海運業			306	459	250	289	805	650	364	180	700	926	570	505	513
不動産業	3,141	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
流通小売業	7	△ 20	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
経常利益又は経常損失(△)	16,062	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
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	8,732	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
法人税、住民税及び事業税	4,625	534	179	779	254	165	315	149	198	105	209	296	287	279	366
法人税等調整額	△ 1,420	3,176	1,409	△ 185	△80	78	△42	△56	403	△124	135	172	127	234	123
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(△)	6	△ 14	50	5	△24	3	72	△4	6	△12	22	105	△8	△10	△25
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(△)	5,521	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

連結貸借対照表項目(百万円)	2007年度	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
流動資産	24,670	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
有形固定資産	134,460	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
設備投資	28,161	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
総資産額	176,228	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
流動負債	47,501	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
純資産額	52,591	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
有利子負債 <sup>※2</sup>	98,049	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

連結キャッシュ・フロー計算書項目(百万円)	2007年度	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
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,780	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
減価償却費	8,352	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
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,946	△ 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
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	△ 6,166	△ 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
現金及び現金同等物の期末残高	9,237	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

1株当たり情報(円)	2007年度	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
当期純利益又は当期純損失(△)	50.39	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
純資産額	477.08	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
配当額	15.00	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

主要財務指標	2007年度	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
自己資本比率(%) <sup>※4</sup>	29.7	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
配当性向(%)	29.8	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
ROE(%) <sup>※5</sup>	10.6	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
DELシオ(倍) <sup>※6</sup>	1.88	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



# 非財務データ

集計対象:海運業 当社グループの運航船 不動産業 当社グループでビル管理を行っている国内所有ビル5棟

環境データ		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1, Scope 2) ※1 ※2 ※3	海運業(千トン)	-	786	875	927	<b>906</b>
	不動産業(千トン)	-	13	12	11	<b>10</b>
窒素酸化物(NOx)排出量※1	海運業(千トン)	-	23	25	26	<b>25</b>
硫黄酸化物(SOx)排出量※1	海運業(千トン)	-	15	12	4	<b>5</b>
廃棄物	海運業(mi)	1,521	1,699	1,565	1,428	<b>1,290</b>
	不動産業(トン)	952	832	666	422	<b>439</b>
エネルギー使用量(燃料油)※1	海運業(千トン)	-	264	281	298	<b>291</b>
エネルギー使用量(電力使用量)※1	不動産業(千kWh)	-	23,692	21,914	20,162	<b>20,511</b>
水資源(上水・井水・湧水)の使用量	不動産業(千m <sup>3</sup> )	95	83	76	57	<b>57</b>

安全データ		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
事故発生状況 (海運業:1航海あたり)	設備・機器の故障・損傷(件)	0.0058	0.0069	0.0104	0.0132	<b>0.0234</b>
	衝突・座礁・火災事故(件)	0.001	0	0	0	<b>0.0007</b>
	荒天遭遇による船体・機器損傷事故(件)	0	0.0011	0.0012	0.0007	<b>0.0014</b>
事故発生状況(不動産業)※1	人的要因(件)	-	31	37	29	<b>27</b>
	設備的要因(件)	-	18	16	18	<b>23</b>
	外部要因・不明(件)	-	3	5	1	<b>1</b>
労働災害発生度数率(海運業)※4	タンカー	0.78	0.57	1.334	0.40	<b>0.52</b>
	ドライバルク船	0	0	0		
労災認定者数(不動産業)	死亡(人)	0	0	0	0	<b>0</b>
	負傷(人)	1	2	0	0	<b>0</b>
	疾病(人)	0	0	0	0	<b>0</b>

人材データ※5		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結従業員数(人)		622	629	646	659	<b>644</b>
従業員数(人)		147	152	160	166	<b>169</b>
内訳)	男性 陸上職(人)	67	70	74	79	<b>81</b>
	男性 海上職(人)	55	55	56	56	<b>51</b>
	女性 陸上職(人)	25	27	30	31	<b>37</b>
	女性 海上職(人)	0	0	0	0	<b>0</b>
女性比率:連結(%)		16.2	16.5	18.6	17.3	<b>18.8</b>
女性管理職比率(%)		1.5	1.4	1.4	1.4	<b>2.6</b>
障がい者雇用率(%)		1.3	1.2	1.2	1.1	<b>1.0</b>
自己都合離職率	陸上職(%)	1.1	0	0.9	0.9	<b>1.7</b>
	海上職(%)	0	3.6	1.7	3.4	<b>13.7</b>
勤続3年以内の離職者数	陸上職(人)	0	0	0	1	<b>0</b>
	海上職(人)	1	0	0	1	<b>2</b>
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)		23.5	23.9	23.5	25.4	<b>28.5</b>

※1 2017年度は算出方法が異なるため未掲載  
 ※2 2018年度は第三者検証を未取得、2019年度、2020年度は第三者検証の取得数値、2021年度は第三者検証を取得予定  
 ※3 2021年度の不動産業のCO<sub>2</sub>排出量の内、飯野ビルディングで使用した電力量の一部については、非化石証書を使用しオフセットしています  
 ※4 100万延べ実労働時間当たりの、労働損失に伴う労働災害による死傷者数  
 ※5 当社単体のデータとなります。連結データの場合は、各データに(連結)と記載

# 会社概要/株式情報/社外評価

## 会社概要(2022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62社  
 持分法適用関連会社5社  
 連結対象外関係会社9社  
 《合計76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)、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 169名(陸上118名、海上51名)  
 連結 644名

## 株式情報(2022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 14,024名  
 ※2022年4月4日から移行

## 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)	12,675	11.97
飯野海運取引先持株会	5,371	5.07
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,134	3.90
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
日本生命保険相互会社	2,256	2.13
トアア再保険株式会社	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(3,094千株)を除いて計算しています。



## ESG評価

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index

CDP B評価

## 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

いき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