



【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 / PHONE : 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

経営報告書2021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:2022年10月)  
<https://www.ecohotline.com/enquete/iino2021/>



## 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。

世界経済の拡大に併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するビジネスモデルです。

## 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

「経営理念」を実現する具体策としてこの「行動憲章」を定める。飯野海運グループ（以下グループという）とその役職員は、この憲章に従って行動する。

### 1.安全の重視

グループ事業で使用す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。

### 2.社会への貢献

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。尚、この憲章で取引先とは、契約の相手先等グループ事業の関係先をいう。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。

### 3.取引先の尊重

取引先との永い信頼関係はグループの繁栄をもたらす宝であり、役職員は対応の都度自分がグループを代表して信頼関係を築いているという意識をもって行動する。取引先を、代金を受け取る立場、あるいは支払う立場、あるいはその企業規模等で分け隔てることなく、どの取引先とも常に対等の立場にたち誠心誠意かつ親切丁寧に対応する。また取引先のニーズに迅速、的確に対応し、取引先満足度の向上に努める。

### 4.コンプライアンスと社会秩序の維持

この憲章でコンプライアンスとは、法令の遵守を含めた「社会的要請への適応」をいい、グループはそのための体制をグループ内に整備するよう努める。役職員は、社会的要請を満たすため社会の規範および道徳律の趣旨を体して行動する。事業活動を行う各国・地域においても同様に各法令・規則を遵守する。役職員は上記に抵触する、あるいは抵触するおそれのある情報を知った場合は、飯野海運コンプライアンス委員会に直ちに報告する。社会秩序を尊重し、秩序や安全を脅かす反社会的勢力・団体とは一切かかわりを持ってはならない。

### 5.差別の廃絶・人権の尊重

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。

### 6.環境の保護

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。

### 7.情報開示とコミュニケーション

株主、取引先、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーの利益に配慮し、理解をうるため、十分なコミュニケーションを行うよう努める。グループに不利な情報も含め適切かつ遅滞なく情報を開示する。個別取引先に関する情報、法人・個人を問わずプライバシーに属する事項は開示対象としない。

# 経営報告書の発行にあたって



飯野海運グループは、グループ企業の一層の成長を見据え、2020年5月に中期経営計画「Be Unique and Innovative. : The Next Stage-2030年に向けて-」(期間 2020年4月-2023年3月)を策定しました。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。

本報告書では、中期経営計画の進捗を中心とした当社の中長期的な価値創造ストーリー、財務戦略や事業戦略からなる価値創造戦略、そして価値創造の重要要素であるサステナビリティへの取り組みを報告しています。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にはわかりやすくお伝えすることを作成の方針としています。

本報告書の発行にあたっては、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、価値報告財団(VRF)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ながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、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のご意見を当社の経営に反映させ、具体的な取り組みを紹介する「経営報告書」の内容の充実に尽力します。「経営報告書」を建設的な対話のツールとして活用し、社会的課題の把握と克服のための取り組みを進め、経済的価値と同時に社会的価値を創造して企業価値の向上を目指します。

2021年9月

代表取締役社長 **當 舍 裕 己**

## 目次

### 飯野海運グループとは

経営理念／行動憲章	1
統合報告書の発行にあたって	3
目次／編集方針	4
飯野海運の概要(海運業)	5
飯野海運の概要(不動産業)	7
財務・非財務ハイライト	9

### 価値創造ストーリー

トップメッセージ	11
飯野海運グループのあゆみ	17
価値創造プロセス	19

### 価値創造戦略

中期経営計画の進捗	21
財務担当役員からのメッセージ	23
ESG経営の推進	25
マテリアリティ(重要課題)	27
部門別事業戦略	29

### 特集

不動産業を通じた社会的価値の創造	43
------------------	----

### 価値創造の基盤

ESGへの取り組み	45
社外取締役鼎談	61

### 企業情報

役員一覧	65
主要連結財務データ	67
会社概要/株式情報/社外評価	69
第三者意見	70

### 編集方針

当社グループは、2009年度から投資家向けの「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、総合的な「経営報告書」を発行しています。本報告書は、当社グループの活動全体を幅広いステークホルダーにわかりやすくお伝えすることを基本方針としています。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)

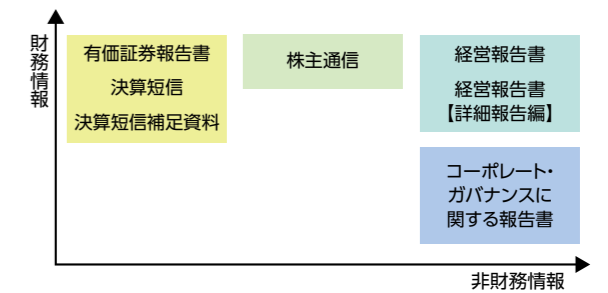
### 経営報告書【詳細報告編】

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

対象期間：2020年度(2020年4月1日～2021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：2021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59社、持分法適用子会社5社、非連結関係会社10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(75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。

# 飯野海運の概要

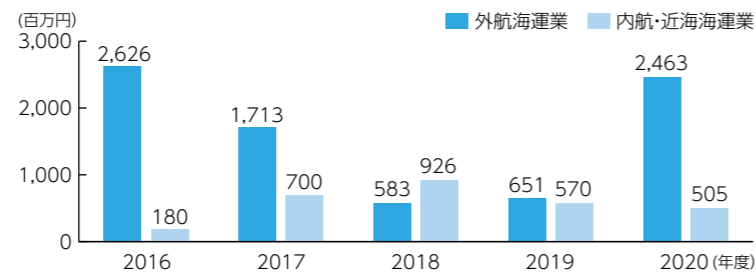
## 海運業の概要

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、船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おり、外航海運業は大型原油タンカー、ケミカルタンカー、大型ガス船、ドライバルク船の4つに分かれ、内航・近海海運業では2007年に発足したイノガストランスポート株式会社(IGT)が小型ガス船を担っています。

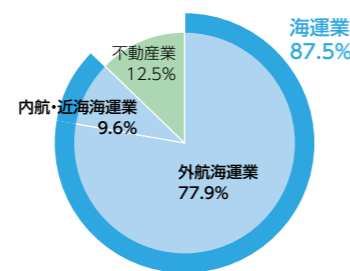
### 営業利益とその説明

当社グループでは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ます。2020年度の外航海運業の営業利益については、ケミカルタンカーや大型ガス船の市況の一時的な高騰により25億円となりました。内航・近海海運業については、新型コロナウイルスの感染拡大などの影響があり5億円となりました。

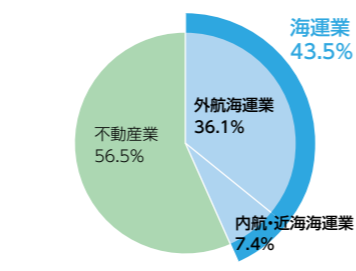
#### ●営業利益の推移



#### ●セグメント別売上高比率(2020年度)



#### ●セグメント別営業利益率(2020年度)

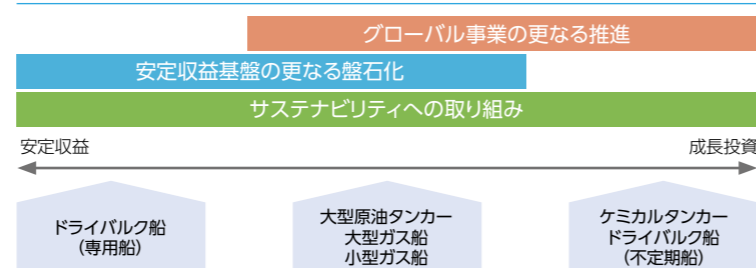


### 海運業について

部門	船種	隻数	契約形態
大型原油タンカー部門	VLCC	5隻	定期用船契約
ケミカルタンカー部門		41隻	定期用船契約 / COA契約 スポット契約
大型ガス船部門	LNG船 LPG船	11隻 5隻	定期用船契約主体
ドライバルク船部門		20隻	中長期契約 / COA契約 スポット契約
小型ガス船部門(IGT)		24隻	中長期契約

(2021年6月30日現在)

### 安定収益と成長投資



### 海運業の特徴

- ①約1世紀にわたる実績と信頼
- ②安全安心を追求した輸送サービスの提供とその質の向上
- ③環境対応船などの環境負荷低減に資する資産への積極投資
- ④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・安定的供給

#### 大型原油タンカー(VLCC)

- ・約100年にわたり取り組んできた原油輸送の歴史
- ・最新鋭の技術による推進性能向上と低燃料を目指したVLCCの保有
- ・市況に左右されない中長期契約で固めたVLCC船隊
- ・最新鋭の技術革新と豊富な経験の融合による顧客への柔軟な対応

#### ケミカルタンカー

- ・中東から極東・欧州への石油化学製品の輸送量トップシェア
- ・米国の海運会社との合併事業による輸送シェア拡大
- ・長年の経験とノウハウをもとにした貨物の品質管理と船の運航管理システムの確立
- ・メタノール2元燃料主機関搭載船の竣工などの環境負荷低減への取り組み

#### ドライバルク船

- ・遠洋から近海にわたる幅広い水域で提供する不定期船・専用船サービス
- ・貨物により異なる顧客の輸送需要に的確に対応するための多様な船種
- ・環境性能の高い新鋭船の導入、船型の大型化を推進

#### 大型ガス船

- ・約60年にわたる長い歴史に裏付けられた経験と技術力
- ・LPG輸送において業界のパイオニアとして培った豊富な経験
- ・日本向けおよび三国間のLNG輸送プロジェクトへの参画
- ・LPG2元燃料主機関搭載船を含む環境対応船への積極投資

#### 小型ガス船

- ・1960年より内航LPG輸送に従事
- ・LPGや石油化学系ガスの国内輸送量シェアで業界トップクラス
- ・内航輸送および近海エリアの外航輸送を行う船舶の保有・管理から運航に至る一貫した海上輸送サービスの提供

### グループ運航船腹

106隻

載貨重量トン数(DWT)  
5,240,118重量トン  
(共有相手持分を含む)

#### 主なグループ会社

外航海運業	
船舶の運航	IINO SINGAPORE PTE. LTD.
船舶管理業	イノマリナーサービス(株)
海運仲立業および船用品販売業	イノエンタープライズ(株)
船用品販売業	合同船舶工業(株)
内航・近海海運業	
船舶の運航・貸渡および管理業	イノガストランスポート(株)

### 設備の概況

#### ●運航船腹(2021年6月30日現在)

船種	所有形態	社船		用船		合計		
		隻数	DWT	隻数	DWT	隻数	DWT	
外航海運業	大型原油タンカー	5	1,538,396	0	0	5	1,538,396	
	ケミカルタンカー	15	537,046	26	872,393	41	1,409,439	
	大型ガス船	大型 LNG船	11	798,884	0	0	11	798,884
		大型 LPG船	4	216,572	1	55,134	5	271,706
	小計	15	1,015,456	1	55,134	16	1,070,590	
ドライバルク船	ドライバルク船	3	255,785	15	810,748	18	1,066,533	
	木材チップ専用船	0	0	2	96,899	2	96,899	
	小計	3	255,785	17	907,647	20	1,163,432	
内航・近海海運業	小型 LNG船	1	1,938	0	0	1	1,938	
	小型 LPG船	14	23,636	8	30,900	22	54,536	
	溶融硫黄船	1	1,787	0	0	1	1,787	
	小計	16	27,361	8	30,900	24	58,261	
合計	54	3,374,044	52	1,866,074	106	5,240,118		

(注1) 社船にはグループ会社所有の船腹を含みます。また、載貨重量トン数は共有相手持分を含めて記載しています。  
(注2) 用船には短期用船を含みます。

# 飯野海運の概要

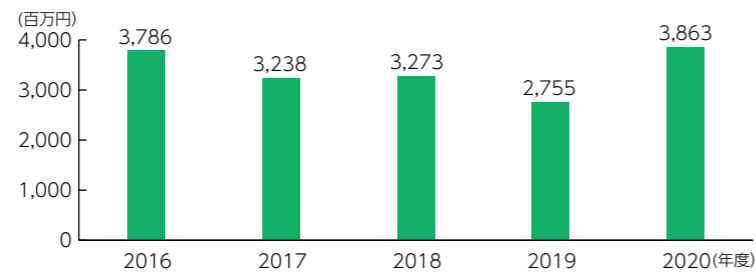
## 不動産業の概要

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、「LEED認証プラチナ」などの各種環境認証を取得。また、フォトスタジオを南青山と広尾に所有しています。2021年6月には、優れた環境性能を有し、かつ利便性に優れた立地で革新的なビジネスの起動点となる「日比谷フォートタワー」が竣工しました。

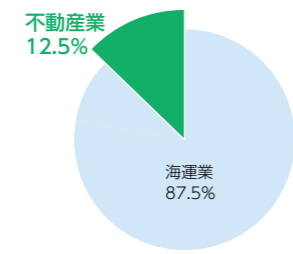
### 営業利益とその説明

2011年10月に新飯野ビルディングが竣工し、稼働が本格化した2012年度以降は収益が安定しました。2020年度の営業利益については、前期に飯野ビルディングで発生していた空室に新規テナントが入居し、満室稼働となっている影響で39億円となりました。

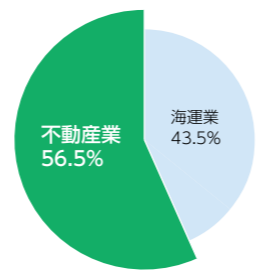
#### ●営業利益の推移



#### ●セグメント別売上高比率(2020年度)



#### ●セグメント別営業利益率(2020年度)



### 不動産業について

都心に6棟と英国ロンドンに1棟のオフィスビルを所有し、そのほとんどを自社でビル管理を行い高品質なオフィスを提供しています。特に飯野ビルディングでは、「LEED認証プラチナ」などの各種環境認証を取得。不動産関連事業として、フォトスタジオを南青山と広尾に所有。また、飯野ビルディングでは、貸会議室と劇場型ホールを運営しています。今後は、長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件を獲得、また、早期の利益の創出を目指し都心に拘らず、海外・地方物件へ進出していきます。

### 安定収益基盤の盤石化のための戦略



### 不動産業の特徴

- ①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
- ②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
- ③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
- ④長期的な安定収益源としての継続と早期利益創出を目指した戦略

#### オフィスビル賃貸業

- ・イノ・ビルテックのビル管理による一貫したサービスの提供
- ・1960年の旧飯野ビルディング竣工以来、約60年にわたり培ってきた豊富な経験
- ・優れた環境性能を誇る飯野ビルディング

#### イノホール&カンファレンスセンター

- ・同一フロアにホールとカンファレンスルームを兼ね備えた空間の提供
- ・東京の中心部という立地を活かした顧客対応
- ・文化や芸術をはじめとするあらゆる知的活動への貢献

#### スタジオ事業(イノ・メディアプロ)

- ・都内一等地である広尾と南青山にある写真スタジオ
- ・クリエイターのニーズに応える創造空間の提供
- ・スタジオ運営、フォトレタッチ、国内外での撮影コーディネーションなどの幅広いサービス

#### 倉庫業(イノエンタープライズ/泰邦マリン)

- ・1979年の創業以来営んできた危険物倉庫業
- ・法令/規則に則り、安全に配慮した危険物の保管/取扱業務

### 所有賃貸ビル

計7棟  
延床面積  
270,143.05m<sup>2</sup>

東京都心6棟  
英国ロンドン1棟

#### 主なグループ会社(不動産業)

ビル管理業	イノ・ビルテック(株)
倉庫業	イノエンタープライズ(株) 泰邦マリン(株)
フォトスタジオ/フォトレタッチ	(株)イノ・メディアプロ
ホール・カンファレンスの運営	イノホール(株)

### 設備の概況

#### ●賃貸ビル(2021年6月30日現在)

名称	所在地	延床面積(m <sup>2</sup> )
東京都心		
日比谷フォートタワー	港区西新橋	105,609.21
飯野ビルディング	千代田区内幸町	103,826.88
東京富士見ビル	千代田区富士見	10,674.86
汐留芝離宮ビルディング	港区海岸	32,702.37
NS虎ノ門ビル	港区西新橋	9,877.04
飯野竹早ビル	文京区小石川	4,736.37
海外		
BRACON HOUSE	英国ロンドン	2,716.32
		合計 270,143.05

(注) 1. 汐留芝離宮ビルディングおよび東京富士見ビルは、他者と共有しており、延床面積には共有相手持分を含めて記載しています。  
2. 日比谷フォートタワーおよびNS虎ノ門ビルは、区分所有であり、延床面積には他の区分所有者の所有面積を含めて記載しています。  
3. 飯野ビルディング内には、イノホール&カンファレンスセンターが含まれます。主要設備:イノホール(段床式500席)、カンファレンスセンター×5室  
4. [BRACON HOUSE]の面積は総室内面積です。

#### ●フォトスタジオ

名称	所在地	主要設備
イノ・広尾スタジオ	渋谷区広尾	白ホリゾンスタジオ×5面 ゲストルーム×1室
イノ・南青山スタジオ	港区南青山	白ホリゾンスタジオ×4面 外光スタジオ×1面、 ゲストルーム×2室
コラム南青山(フォトレタッチ)	港区南青山	レタッチブース×11ブース ミーティングルーム×3室

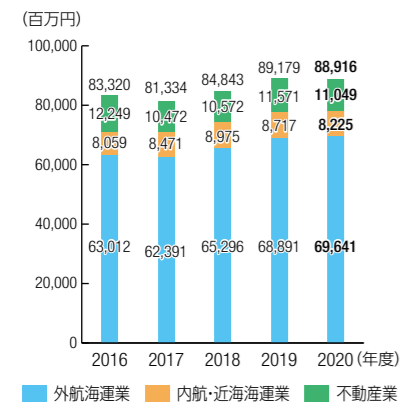
#### ●主なグループ会社(その他)

会計業務受託事業	イノマネジメントデータ(株)
IT関連事業	飯野システム(株)
保険代理店業/総務・人事関連業務支援	イノビジネスサービス(株)

# 財務・非財務ハイライト

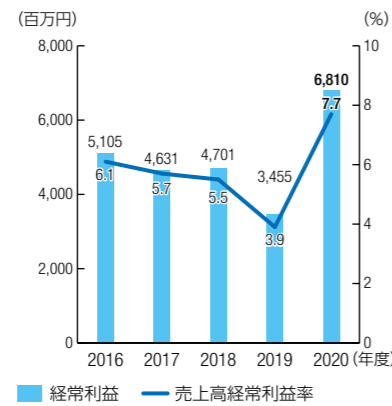
## 財務情報

### ●売上高



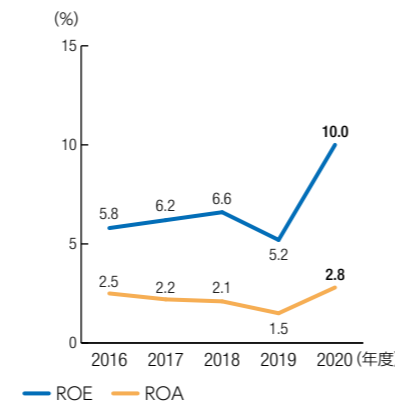
売上高は、前年度比0.3%減の889億円となりました。海運業のうち外航海運は前年度比1.1%増の696億円、内航・近海海運は前年度比5.6%減の82億円となりました。不動産業は前年度比4.5%減の110億円となりました。

### ●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。2020年度は、一部船種で市況が上昇したことや飯野ビルディングの満床稼働が影響し、前年度比97.1%増の68億円と目標値36億円を大きく上回りました。また、売上高経常利益率は7.7%と前年度3.9%を上回りました。

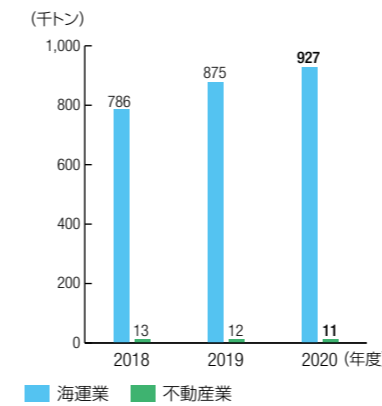
### ●ROE(自己資本当期純利益率)/ROA(総資産経常利益率)



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。2020年度は10.0%と目標値6.0%を上回りました。ROA(総資産経常利益率)は2.8%となりました。

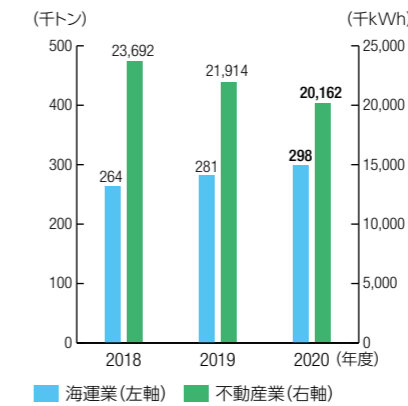
## 非財務情報

### ●CO<sub>2</sub>排出量(海運業/不動産業)



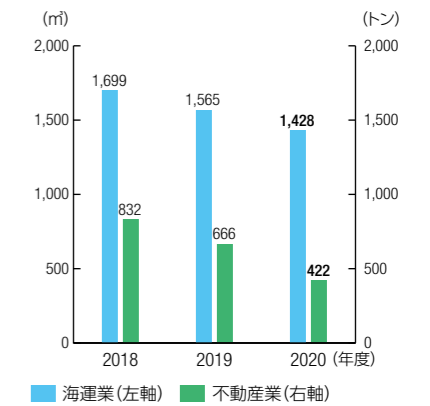
当社グループ全体における運航船のCO<sub>2</sub>排出量は927千トンとなり、前年度比で52千トン増加しましたが、稼働のペトン当たりのCO<sub>2</sub>排出量は32.34kgと前年度比で12%減少しています。テナント分を含む国内賃貸ビルのCO<sub>2</sub>排出量は11千トンとなり、前年度比で約1千トン減少しました。

### ●エネルギー使用量(海運業/不動産業)



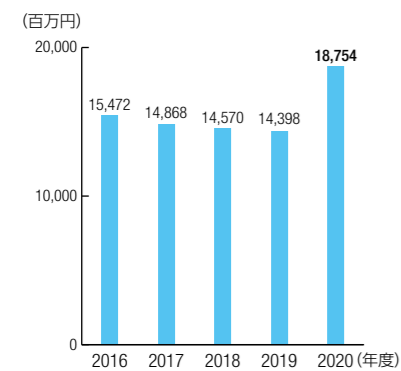
船舶で使用する燃料油(A重油とC重油の合計)は前年度比17千トン増加の298千トンとなりました。ビルで使用するエネルギーのうち電力使用量は前年度比8%減少の20,162千kWhとなりました。なお、各ビルでの電力使用量の目標値は前年度比で1%削減と設定しています。

### ●廃棄物(海運業/不動産業)



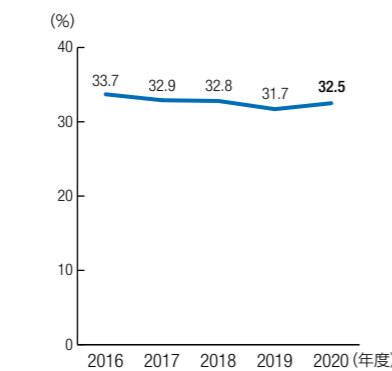
船舶で発生した廃棄物を適正に処理し、海洋環境の保全に努めています。2020年度の船上生活系廃棄物の排出量は1,428m<sup>3</sup>(前年度比137m<sup>3</sup>縮小)となりました。また、ビルではテナントの皆様と協力し、ごみの分別を推進しています。2020年度のごみ排出量は422トン(前年度比244トン減少)、再生率は74%(前年度比2%上昇)となりました。

### ●EBITDA



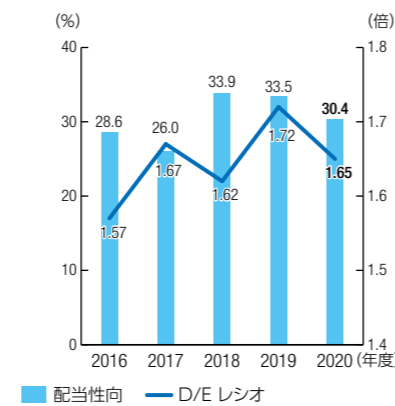
EBITDAは、中期経営計画において償却費・金利・事業投資損益を加味した上でキャッシュ・フローを意識した「収益性」を表す経営指標として設定しました。2020年度は188億円と計画の156億円を上回りました。  
※2019年度以前の数値は2020年度の計算方法で再度算定しています。

### ●自己資本比率



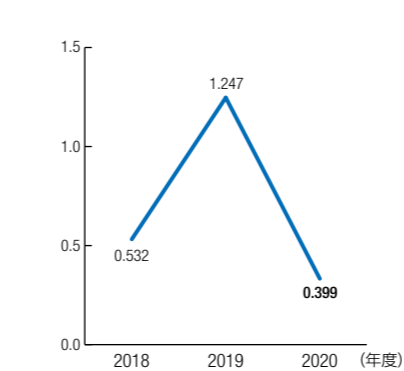
2020年度の自己資本比率は32.5%となり、2019年度の31.7%を上回りました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益の計上に伴う利益剰余金の増加や、保有する投資有価証券の株価が上昇したことによるその他有価証券評価差額金の増加による純資産の増加によるものです。

### ●配当性向/ D/Eレシオ



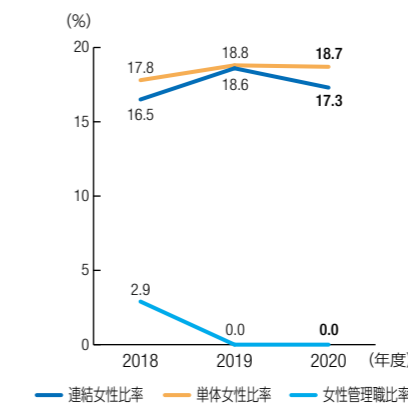
D/Eレシオは、中期経営計画において投資のバランスを重視し財務基盤の規律を維持するための「健全性」を表す重要指標として設定し、最大2.0を制限値としています。2020年度は1.65と制限値に収まりました。また、配当性向の基準を30%とし、配当の継続を基本方針としています。2020年度の配当性向は30.4%となりました。

### ●船員の労働災害発生度数率(海運業)



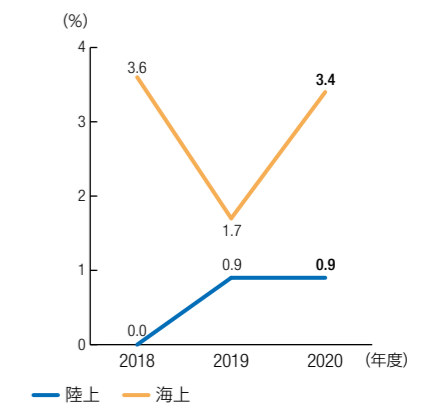
船員の災害発生頻度を表す指標として、100万延べ実労働時間当たりの労働損失を伴う労働災害による死傷者数を示しています。2020年度は0.399となり2020年度の目標値0.5を下回りました。

### ●女性比率(連結/単体/管理職)



2020年度の連結女性比率は17.3%、単体女性比率は18.7%となり、例年並みの水準となりました。2020年度の単体女性管理職比率は0%ですが、2021年6月末時点では新たな女性管理職の登用などにより5.9%となりました。

### ●自己都合離職率(単体)



陸上職員の自己都合離職率は0.9%、海上職員は3.4%と低水準を維持しています。引き続き、社員が働きやすい職場環境の向上に努めていきます。

# トップメッセージ



## 独立系グローバル企業としての 存在意義を再認識し、変革の促進に取り組む

代表取締役社長

當 舍 裕 己

### 役職員、関係者の安全確保を 第一とした感染症対策

2020年度は新型コロナウイルス感染症に大きく左右された1年でした。感染症が拡大するなか、当社では、役職員並びに関係者の皆様の安全確保を第一とした対策に努めてきました。

船の中はいわば閉鎖空間であり、そこで感染が広がれば、あっという間にクラスターが発生する恐れがあります。特に寄港地では、港湾当局や税関職員などの方々が船上で業務

を行いますので、船員と外部の人たちとの接触をどのようにしてコントロールするか、水際対策に心を砕きました。

外航海運業に従事する船員は、一度乗船したら通常6カ月間、陸から離れた環境で生活しますが、感染症の影響で船員の交代が思うように実施できなかったことから、勤務が10カ月、1年に及ぶという事態が起きました。そうした状況のなかで安全に航海を続けていくために、メンタルのケアを行い船員の負担を可能な限り軽減するとともに、本来の航路から外れて船員交代が可能な国に寄港し長期乗船の問題を解決す

ることに注力しました。

また、陸上勤務の従業員を対象に、出勤率を抑えるために在宅勤務とリモートワークを推進しました。通信環境などのインフラ整備に始まり、現在では、インターネットバンキングの導入や証書類の電子化プロジェクトを進めています。

一方、不動産業ではオフィスビルのオーナーとして、利用者の方々が安心して働けるためのスペースを提供することを社会的使命として、フロアにおける消毒の徹底などを実施しました。

### 中期経営計画の初年度として、 重点強化策に取り組む

2020年度からスタートした中期経営計画では、重点強化策として「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り組み」の3項目を掲げ、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としての地位確立に取り組んできました。

「安定収益基盤の更なる盤石化」においては、海運業では

## トップメッセージ

国内外の荷主との契約によって中長期にわたり安定した利益を確保できる新しい船舶の契約を締結しました。また不動産業では、当社の旗艦ビルである飯野ビルディングをはじめとした各ビルのオフィスがほぼ満室で稼働するなど安定収益基盤を固めています。加えて、2021年6月末には飯野ビルディングの隣接地に日比谷フォートタワーが竣工し、安定収益基盤を更に強化しました。

「グローバル事業の更なる推進」については、海外のお客様へのサービス拡充や環境対応推進のため海外活動拠点の拡充を計画し、従業員を海外に送り出す予定でしたが、感染症の影響で延期を余儀なくされました。そうしたなかでも2021年度に英国ロンドンとドバイ拠点の拡充を進めており、引き続き重点課題として取り組んでいきます。

「サステナビリティへの取り組み」では、ステークホルダーにとって重要であり、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、持続可能な社会への貢献と社会的価値の創造を目指しています。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、ステークホルダーにとってのマテリアリティも日々変化しています。海運業では油濁など地球環境や地域社会に大きな影響を及ぼす事故の予防という観点での安全確保、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求められています。不動産業では、テナントの方々や工事関係者の安全確保が必須です。また、オフィスビルでは、例えば飯野ビルディングのイノの森を通じた周辺

環境とのつながり、そしてイノホールにおける文化創造に貢献する空間の提供など地域社会への貢献が重要です。これらの現状を的確に把握し経営戦略と結合させていくためには、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)、そして実行に移す力(さまざまな人々が働ける陸上・海上の職場環境づくり)とその基盤となるガバナンスの強化が重要と考えています。グループ全体でマテリアリティを着実に実行し、中計で掲げたESG経営を進めていきます。

当社の事業特性上、新製品の開発やイノベーションなど対応できないこともあります。できることから積極的に取り組んでいきたいと考えています。すでにさまざまな活動をスタートしていますが、最近のエポックメイキング的なものとして、飯野ビルディングに太陽光発電の設備を導入する計画を決定しました。発電能力は自社使用の電力の一部を賅うもので、2022年春の稼働を予定しています。同時に、太陽光など再生可能エネルギーでの発電を証明する「非化石証書」付きの電力の調達を2021年4月から開始しています。また、当社にとって一番の課題である温室効果ガス(GHG)の排出量削減では、従来の重油エンジンからグリーンエネルギーで推進する船への転換を図るため、環境への意識・理解の高い国内外の顧客に働きかけていきます。すでに欧州の顧客との間でLPG2元燃料主機関搭載の大型ガス船(VLGC)2隻の契約を締結し、1隻は2022年2月に、もう1隻は2023年2月に竣工する予定です。



### ●重点強化策

#### I) グローバル事業の更なる推進

##### 2030年のビジョン ・グローバルな事業展開の拡大

###### 推進事項

- ケミカルタンカーにおける取り組み
  - ・既存中東航路以外の航路進出に向けての取り組み強化
  - ・中東航路との融合による配船の更なる効率化
- ガス船およびドライバルク船(貨物船)における取り組み
  - ・新規貨物や新規航路への取り組み強化
  - ・海外顧客への営業展開の加速

- グローバル体制を支える組織力の強化
  - ・海外事務所の人材増員、機能強化、ネットワーク拡充
  - ・JVや海外現地採用を活用したプロフェッショナル人材の取り込み・育成
  - ・飯野海運グループ全体で営業や船舶管理等の専門知識を一層高度化

#### II) 安定収益基盤の更なる盤石化

##### 2030年のビジョン ・より強固な安定収益基盤の確立

###### 推進事項

- 不動産強化への取り組み
  - ・長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件の獲得。ターゲットエリアに拘らず、優良物件に集中して取り組み
  - ・海外・地方物件への進出。優良物件にターゲットを絞り早期的な利益の創出

- エネルギー輸送の更なる強化
  - ・安定的な船隊整備の推進。新造大型原油タンカーや大型LPG船の定期的な船隊整備の実施。最新型の船舶で資産陳腐化を防止
  - ・既存契約荷主への高品質サービスの継続。大型原油タンカー、内外航LPG・LNG船、ドライバルク船を中心に安定的かつ高品質なエネルギー輸送の供給継続

#### III) サステナビリティへの取り組み

##### 2030年のビジョン ・より環境に配慮したビジネス体制の確立 ・第3の柱となるビジネスの礎の構築

###### 推進事項

- 環境負荷低減に資する資産への投資推進
  - ・大型で燃費効率の良いエンジンを採用した船舶への投資。CO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに経済効率性も向上
  - ・所有ビルにおいてエネルギーミックスの推進。再生可能エネルギー転換や設備導入(LED、空調設備、太陽光パネル等)を推進
- 次世代燃料船の取り組み強化
  - ・LNG・LPG・メタノール等を燃料とする船舶への投資。2元燃料主機関搭載船の運航・管理ノウハウの高度化

- サステナブルな貨物への取り組み強化
  - ・環境負荷が少ない貨物や、飢餓や貧困の撲滅に資する貨物(LNG・穀物・肥料等)の運航ノウハウの蓄積、荷主との関係強化
- 新規ビジネスの開拓推進
  - ・当社事業に関連する市場への進出をターゲットに新規ビジネスを開拓

### 企業理念体系の再整理を通じて、 自らの存在意義を明らかに

今回の中期経営計画は、私が社長になってから2回目となるものです。その策定にあたっては、3年という短期的な単位で区切ることなく、大きな流れを見据え、中長期の経営方針をもう一度見直すという議論から始めました。短期的なマーケットの動きに左右されることなく、我々はどういう企業でありたいのか、何をしていくのか、その方向性を示したいと思ったのです。そうした考えに沿って、企業理念体系の再整理も同時に行いました。

これまでの成長を支えてきた役員や管理職、これからの成長を担っていく中堅・若手社員や新入社員といったすべての役職員が、それぞれの10年後の姿を思い描きながら、

会社は10年後に向けてどのような方向に進んでいくのか、その道筋を明確にしていくための議論を広く行い、「IIINO VISION for 2030」という形でまとめました。

世の中から求められるものが大きく変化していくなかでは、時代の要請を常に意識し、これまでの固定的な観念にとられない自由な発想が必要です。120年続いてきた歴史の上に安住しては、時代から取り残されてしまいます。また、「IIINO MODEL」での成功体験のみをあてにしている、やがて淘汰されていきます。

私の中には、当社グループ自身が変わっていかねばならないという思いが強いです。常に進化し続けることが大事であり、変化をいとわないものが結局生き残るのだと強く信じています。

その一方で、変えてはならないことがあります。それは独



# トップメッセージ

立系企業であり続けるという志です。独立系であるからこそ、常に自分の足で立ち、自分たちが信ずることを行動で示すことができます。世の中全体の流れが正しいのか、正しくないのか、自分たちで判断し、正しいと信じることを進め、社会に対するメッセージを発出することができます。独立系企業としての存在意義は、たとえその規模が小さくても非常に大きいものがあります。

## 時流の変化を見極め、時代の要請に応じて新しいものに挑戦する

時流の変化は加速しています。それは企業にとって機会にもリスクにもなります。変化に対応できなければ取り残され、先んじていけば先行者メリットを得ることができます。10年先、30年先を見据えたとき、徐々に変化するか、あるいは変

化を拒絶するかでその差は歴然と出てきます。

当社としては、こうした時流の変化を見極めながら、安定収益をあげる既存ビジネスと、将来可能性は高いがリスクのあるビジネスを並行して運営していかなければなりません。

例えば、海運業では船が運ぶ荷物の変化とあわせて燃料の変化が起きています。船舶の燃料は100年前に石炭から石油に移行しました。そして今石油からガスへ変わり、遠くない将来はアンモニアや水素が中心となる可能性があります。また新たな荷物として燃料用のアンモニアや水素などの輸送需要が生まれてくるでしょう。燃料が変われば船のエンジンも変わり新しいノウハウが必要になりますし、運ぶモノが変わればそのルートも変わってきます。時代の要請に応じて新しいものに挑戦していくことは、我々の規模で独立性を守っていくために必須な取り組みであると考えています。

当社には、海運不況に飲み込まれず社名を残してきた歴

史があります。1964年の海運集約後に我々に残された仕事は、当時は主流でないタンカーであり、貨物船でも不定期のビジネスでした。しかしそこからガス船の拡充、ケミカル船の運航を始め、新しいビジネスを開拓していったことで今日の姿があります。

この挑戦の気持ちを忘れてしまえば、また大きな波に飲み込まれてしまいます。我々の大きな特徴は、バックボーンはないが、機動力を使いながら新しいものに挑戦し続けるところです。不動産業の安定性と海運業の成長力とを両輪とする「IINO MODEL」は不変のビジネスモデルですが、その中のポートフォリオは常に変えていかねばなりません。挑戦を怠ったときにポートフォリオは陳腐化し「IINO MODEL」は機能しなくなります。

## お客様の声を聞き、さまざまな角度からサービスの幅を広げ、事業を拡充する

当社グループはメーカーではないため、新しいものを創り、イノベーションを自ら起こすことはできません。我々が事業を拡充するには、さまざまな角度からお客様の声を取り入れてサービスの幅を広げていくことが重要です。

例えば、環境問題という角度から見た場合、日本、アメリカ、欧州のお客様の意識は大きく異なります。日本では、環境コストを社会全体で負担するというコンセンサスが得られつつあるところだと考えています。今は、コスト削減と自由競争の中で生き残りをかけて争っていますが、あと少しで環境保全を重視する流れに一気に動くのが日本の状況だと思います。

しかし、欧州では10年以上前からこうしたことに着目し、次の世界で比較優位を保つための新しいルールづくりに取り組んでいます。欧州のルールを世界に適用させることで、彼らは環境分野においても優位に立ち、国際競争に勝っていくことができるのです。

こうした「地域格差」が歴然として存在するなかで、我々の強みは、中東、欧州、アメリカ、アジア、それぞれに拠点を置いており、その地域の人たちと直接話すことができ、ビジネスを手がけた経験があることです。変化を受け入れる気概があれば、環境先進地域の人たちとビジネスを展開していくことで、我々自身が進化していくことが可能です。そこで積み重ねた知見とノウハウは、やがて日本のお客様が求めてくることになります。これは当社のESG経営の考えに通じるものです。

## 社長就任から5年間を振り返って

この5年間を振り返ってみれば、環境の変化が目まぐるしかったというのが率直な感想です。それに引き換え、当社グ

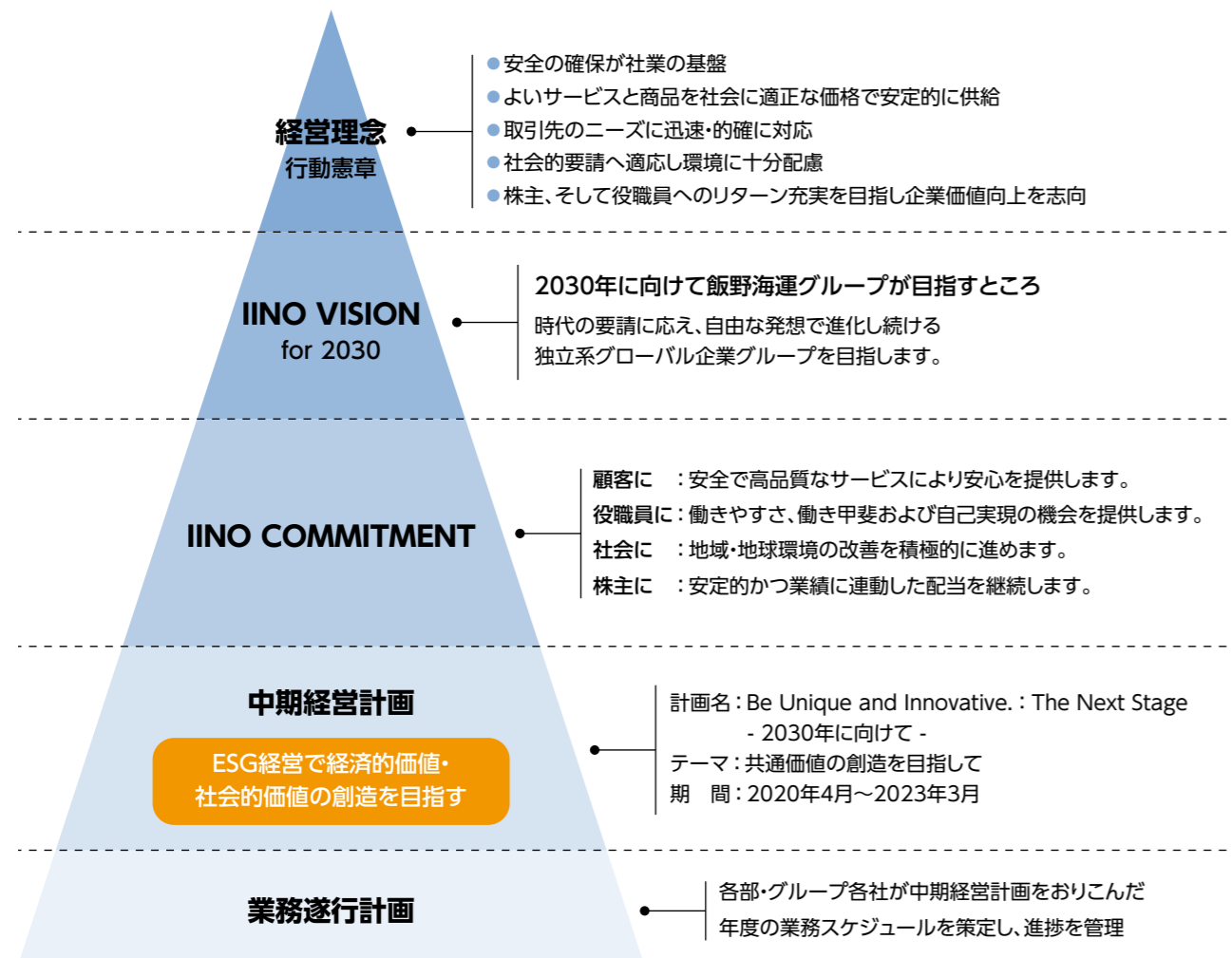


ループの変化のスピードは遅いと感じています。社長だけがそう思っても従業員全員が動かないと会社は動かないわけで、これが私にとっての目下の課題です。そして、この課題には有言実行しかないと考えています。とにかく自分の考えを口に出して、やるべきことは対外的に発表するというのが私のスタイルです。

顧客、役職員、社会、株主といったステークホルダーとの具体的な約束を示した「IINO COMMITMENT」を昨年発表しましたが、これも有言実行の一環です。広くオープンに出していますので、言ったからにはきちんと実行していかなければなりません。

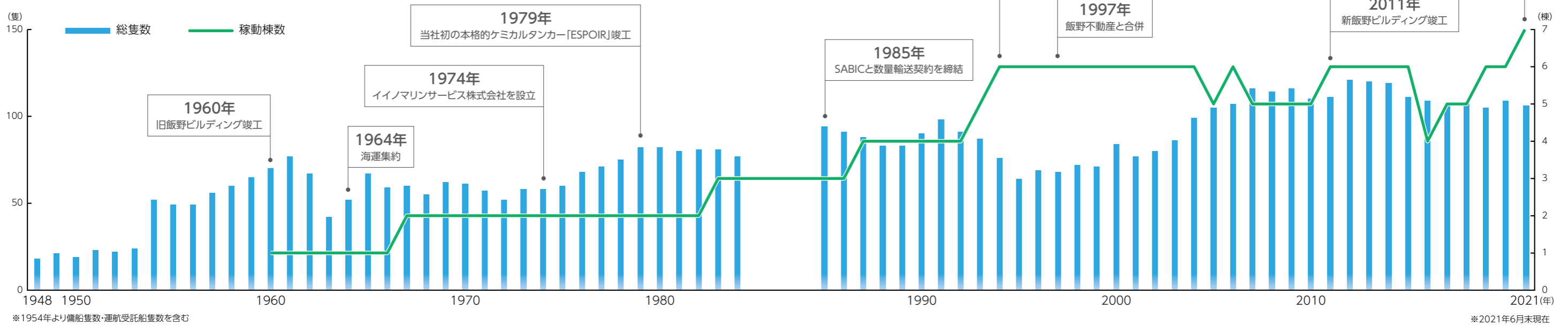
当社は自由闊達な社風の会社であり、その方向をもっと強めていきたいと思っています。過去の経験にも今までの常識にもとらわれることなく、自由な発想を活かして積極的に時代の要請に応え、社会課題の解決を図りながら、自らを進化させていきます。また、独立系グローバル企業として、大企業が世の中の趨勢を決めていくなかにおいても正しいと思ったことを自分たちが決めて行動に移すことで、大企業や顧客が気づいていない価値を提供する役割を果たしていきたいと考えています。

### ●理念体系の再整理



# 飯野海運グループのあゆみ

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、これを克服し、日本や世界の物流に貢献してきました。引き続き、海と陸での事業を通じて、社会へ貢献していきたいと考えています。



## 1899年-1959年

1899年、飯野寅吉が京都府舞鶴市に飯野商会を設立し、曳船による石炭運送業および港湾荷役業に着手しました。その後、石炭から石油へのエネルギー転換に伴い、タンカー事業へと主軸を移し、わが国最大の外航タンカー「富士山丸(初代)」や「剛邦丸」により原油輸送に従事しました。1944年には現在の商号である飯野海運株式会社に改称し、1950年代には定期航路経営に進出します。1955年には飯野不動産株式会社を設立しました。



初代社長 飯野寅吉



富士山丸(初代)

## 1960年-1978年

1960年に「旧飯野ビルディング」が竣工。同年、わが国初の加圧式内航ガス船「桃邦丸」が竣工し、内航LPG輸送に進出しました。1964年の海運集約に際し定期航路部門を分離し、経営の合理化を推進しました。1970年には当社グループ初のパナマックス型ドライバルク船「第五全購連丸」の運航を開始しています。10年以上にわたり海運業界の不況が続きましたが、きめ細かで適切な長短有利更改などの努力により1971年に13年半ぶりの復配に至りました。1974年には船舶管理業務を行うイイノマリンサービス株式会社を設立し、翌年わが国初の仕組船混乗化\*を実現しました。

\*船舶所有だけを目的として設立した外国子会社が所有する船舶に2カ国以上の船員が乗り込むこと



旧飯野ビルディング



第五全購連丸

## 1979年-2010年

1979年のケミカルタンカー「ESPOIR」竣工、1985年のサウディ基礎産業公社(SABIC)との契約締結による中東航路の開拓でケミカルタンカー事業に進出しました。1994年に当社グループ初のLNG船「LNG VESTA」が竣工し、1997年には飯野不動産株式会社と合併しました。事業の拡大に伴い、2002年にシンガポール、2004年にロンドン現地法人を設置しました。2006年には当社グループ初の超高層オフィスビル「汐留芝離宮ビルディング」が竣工し、海運市況の好調によって初めて経常利益100億円を達成しました。



汐留芝離宮ビルディング



LNG VESTA

## 2011年-現在

2011年に最先端の環境性能を持つ「新飯野ビルディング」が竣工しました。ケミカルタンカーの航路多様化に対応し、2015年には米国現地法人を設立しました。2019年に当社初の2元燃料主機関を搭載した新造メタンール船「Creole Sun」が竣工。2020年に英国ロンドンにオフィスビルを取得し、2021年6月には飯野ビルディングの隣接地に「日比谷フォートタワー」が竣工しました。また、2030年に向けて、グループ企業の一層の成長を目指し、サステナビリティを重点強化策に取り入れた中期経営計画(計画期間:2020年4月~2023年3月)を2020年5月に策定しました。



新飯野ビルディング



Creole Sun

# 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。

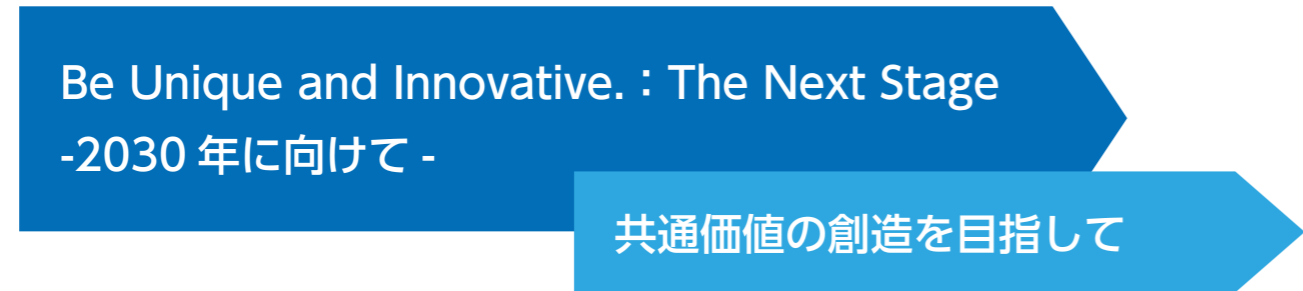


\*2021年6月末時点

# 中期経営計画の進捗

2030年に向けたグループ企業の一層の成長を見据えて策定した中期経営計画「Be Unique and Innovative.: The Next Stage -2030年に向けて-」の進捗を説明します。

## 中期経営計画の概要



当社グループは、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、2020年度よりさまざまな取り組みを進めています。

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」の提供を更に追求し、自社の経済的価値

値を高めると同時に、サステナビリティへの積極的な取り組みにより環境保全を含めた社会的ニーズに対応することで、社会的価値をも創造し、当社グループによる共通価値の創造(CSV)を目指します。

本計画において、当社グループでは「IINO VISION for 2030」の実現およびCSVのために、重点強化策として3つの施策を重点的に実行します。また、重点強化策を着実に実行するために6つの基礎整備項目を推進し、企業の基盤・土台を盤石化します。

## 1年目の振り返り

本計画の初年度における3つの重点強化策の進捗は以下の通りです。

1つ目の重点強化策である「グローバル事業の更なる推進」では、外航海運業においては、海外顧客と新たに締結した定期用船契約向けに環境配慮型の大型ガス船(VLGC)2隻を発注しました。また、英国ロンドンのオフィスビルが順調に稼働し収益を確保するなど、海外不動産事業に継続して取り組んでいます。なお、世界的な視野でお客様のニーズを的確に捉え、海外拠点を含めた当社のグローバル事業の展開を図るため、2021年6月、海外拠点の活動を統括する海外戦略担当と新規事業の企画調査立案を行う事業開発推進部を統合し、事業戦略部を新設しました。

2つ目は「安定収益基盤の更なる盤石化」です。海運業においては、中長期契約に投入される大型原油タンカーと小型ガス船が新たに竣工し、安定収益を確保しています。不動産業においても満床稼働の飯野ビルディングが継続した安定収益を確保し、2021年6月末に竣工した日比谷フォートタワーが安定収益の増加に寄与しています。

3つ目は「サステナビリティへの取り組み」です。具体的に

は、SOxスクラバーを搭載した2隻の大型原油タンカーが竣工したほか、温室効果ガスの排出量削減に寄与するLPG2元燃料主機関を搭載したVLGCを2隻発注するなど、環境に配慮した資産への投資や次世代燃料船への取り組みを進めています。また、日比谷フォートタワー建設に当たっては、建設の事業費充当を目的として、グリーンボンドや、グリーンローンによる借入および株式会社日本政策投資銀行が行う「DBJ環境格付」に基づく借入を決定するなど、社会的価値の創造に向けた環境負荷低減に資する資産取得のための資金調達を行いました。なお、飯野ビルディングにおいてもグリーンローンによる資金調達を決定し、建設事業費のリファイナンスに充当しています。

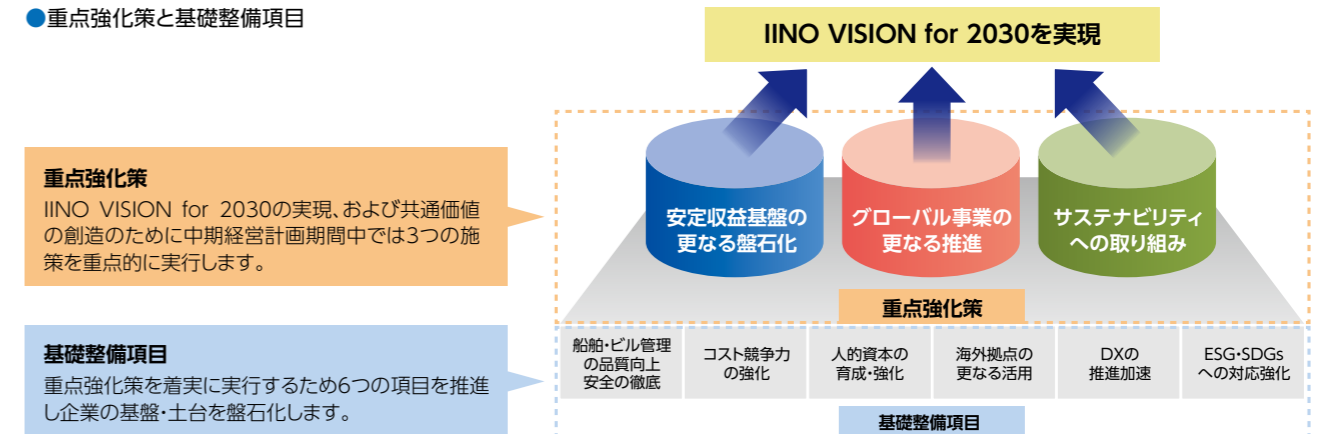
これらの重点強化策に加え、基礎整備項目として挙げている「ESG・SDGsへの対応強化」や「DXの推進加速」に向けて新たにタスクフォースを組織し、当社グループ一体となって温室効果ガスの削減への取り組み、リモートワーク環境の整備や基幹システムの刷新等のデジタル化推進への取り組みを一層強化していきます。

## ●数値目標

		2020年度実績	2021年度計画	2021年度予想	2022年度計画	2030年度目標
前提	為替	105.79/\$	105円/\$	108円/\$	105円/\$	
	燃料油	346/mt	\$670/mt	\$500/mt	\$650/mt	
売上高	(億円)	889	900~1,100	920	900~1,100	1,600
	(億円)	68	70~80	45	75~85	120
営業利益	海運業	30	25~35	5	25~35	60
	不動産業	39	45	40	50	60
経常利益*1	(億円)	68	65~75	50	70~80	100
当期純利益	(億円)	77	60~70	80	70~80	100
EBITDA*1	(億円)	188	190~200	—	195~205	250
ROE*2	(%)	10.0	7~8	—	8~9	10
D/E レシオ*3	(倍)	1.65	最大2.0	—	最大2.0	最大2.0

※計画および目標数値は2020年5月に公表、予想数値は2021年8月5日公表の数値  
 ※EBITDA:営業利益+減価償却費+主たる事業投資に係る受取配当金および持分法投資損益  
 \*1 収益性指標:償却費、金利、事業投資(損益も加味)し、キャッシュフローも意識  
 \*2 効率性指標:安定的な財務基盤を背景に、より資本コストを意識  
 \*3 健全性指標:投資のバランスを重視し、財務基盤の規律を維持

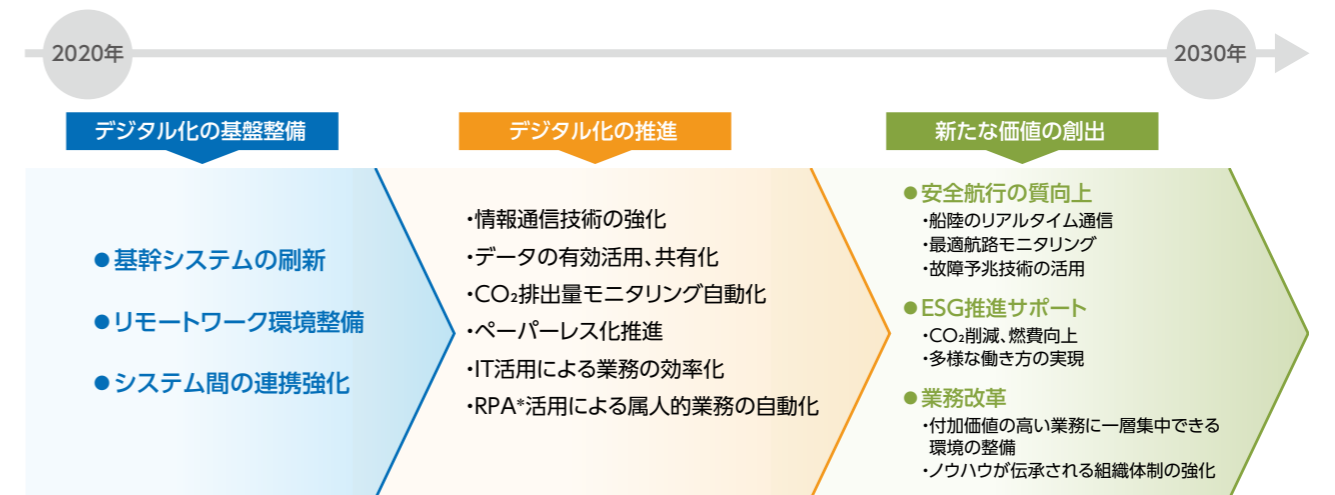
## ●重点強化策と基礎整備項目



## DX推進の進捗

基盤整備項目の一つである「DXの推進加速」を担う「IINO DXタスクフォース」の進捗を紹介します。まずは「デジタル化の基盤整備」から手がけ、各社・各部門のITシステム化プロジェクトを統括管理し、効率的なプロジェクト開発をするともに、必要に応じてシステム人材の最適配置を進めています。またDXの推進役として、次のような取り組みにも注力しています。

- 取り組み①** リモートワークの環境整備
  - ▶ コロナ対策で緊急避難的に在宅勤務開始、海運営業部門にフリーアドレス導入
  - ▶ 今後の新たな働き方改革を目指した、本格的な次世代の通信/リモート環境の選定検討
- 取り組み②** 出納業務および完全在宅勤務化
  - ▶ インターネットバンキング導入、証憑書類電子化プロジェクト開始
- 取り組み③** 船舶管理:本船状態の可視化と船舶管理情報の一元化と高度化
- 取り組み④** 基幹システムの刷新およびシステム間連携の強化



※RPA(Robotic Process Automation)

# 財務担当役員からのメッセージ



## 中期経営計画の1年目を終えて

2020年度は、中期経営計画の初年度でした。新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界各国の市民生活や国内外の経済に大きな影響が出る特異な状況での新たな船出となりました。当社グループの海運業と不動産業は、それぞれ感染症の影響を受けながらも、大型ガス船やケミカルタンカーの市況上昇の恩恵を享受したほか、飯野ビルディングにおいては新規テナント入居による賃貸収益の増加など全体的に堅調であり、想定以上に良好な経営成績をあげることができました。当社は中期経営計画の達成度を評価するに当たり、収益性、効率性、健全性の3項目で数値的な指標を設けていますが、2020年度の数値はいずれも計画を上回っています。(表1参照)

またキャッシュ・フローに関しては、営業全般が堅調に推移したことから、営業キャッシュ・フローは約193億円と大幅に改善し、直近の5カ年では最高値となりました。一方、投資キャッシュ・フローは、大型船舶の調達、英国の不動産の購入などへの投資が続き、約230億円という高水準に達しています。計画では3カ年累計で550億円の営業キャッシュ・フロー

●(表1)収益性・効率性・健全性の各指標の実績と予想

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度予想
<b>■収益性指標</b>			
経常利益(億円)	35	68	45
EBITDA(億円)	144	188	—
<b>■効率性指標</b>			
ROE(%)	5.2	10.0	—
<b>■健全性指標</b>			
D/E レシオ(倍)	1.72	1.65	—

を創出し、その中から成長分野や環境分野などの事業投資に3カ年で450億円を投資する予定であり、2020年度の実績は計画に沿うものとなっています。(表2参照)

## 次期への取り組みを支える財務基盤

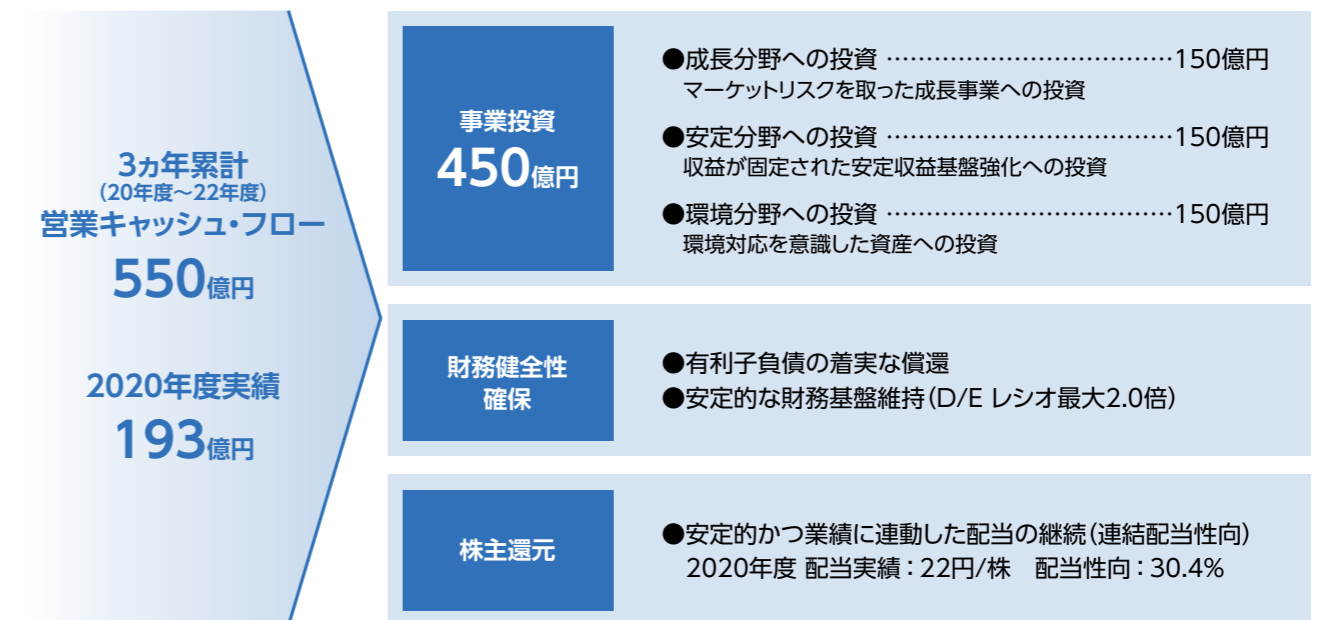
好調だった2020年度から一転し、2021年度は、感染症の影響もあり市況が軟調に推移することが想定されるなど楽観視できない事業環境にあり、2020年度比で減益が見込まれています。海運業と不動産業のそれぞれで、業績改善のために工夫しながら取り組みを進めることとなりますが、財務面では、そうした現場の活動をしっかりとサポートできるようにしていきます。

当社の資金調達は、取引金融機関からの借入が中心であり、金融機関からは、当社が安定した財務基盤を形成していると評価をいただき、長期にわたって良好で安定した取引を継続しています。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、十分な手元流動性を確保しています。社債の格付に関しては、日本格付研究所(JCR)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(R&I)の発行体格付はBBB(方向性:安定的)と、いずれも据え置きとなっています。財務面ではこれまで同様、確かな基盤が築かれていますので、今後とも成長へ向けた事業活動のために、柔軟かつ機動的な資金調達を実施していきます。

## 環境を意識した投資・資金調達について

当社グループでは、環境、社会、ガバナンスを重視する

●(表2)営業キャッシュ・フローの配分



ESG経営を推進し、企業価値の向上に努めています。中期経営計画にもその考え方は反映されており、具体的な数値目標を設けるなど取り組みを強化しています。なかでも特に、海運業と不動産業に求められる課題として、「環境負荷の低減」があります。このテーマへの取り組みとして、当社は財務の面からも、環境に配慮した投資活動や資金調達活動を実践しています。

船舶投資での環境配慮として、燃料油のほかにLPGを燃料として使用でき、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)や窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)、硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)などの削減につながるLPG2元燃料主機関搭載船2隻の建造決定をはじめ、新造船への海洋生態系保護のためのバラスト水処理装置や硫黄酸化物除去装置の搭載を行いました。

また、不動産業においては、環境性能に優れた日比谷フォートタワー(2021年6月竣工)の建設に参画しており、その事業資金を、環境改善効果のある事業(グリーンプロジェクト)に資金用途を限定した、当社初となるグリーンボンド(50億円)の発行とグリーンローン(15億円)の借入により調達しました。このグリーンボンドの発行は、機関投資家の注目度も高く、多数の応募を得ることができました。同時に、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)より同行が行う「DBJ 環境格付」に基づく資金調達(20億円)を決定し、日比谷フォートタワーの建設費に充当しています。なお、本資金調達に際してDBJより「環境への配慮に対する取り組みが先進的」との格付を取得しました。飯野ビルディングにおいてもグリーンローン(57.6億円)による資金調達を決定し、建設事業費のリファイナンスに充当しています。最近では直接金融・間接金融を問わず、環境対応が投資・融資の決定において重要な要件となっており、良いタイミングでグリーンファイナンスに

よる資金調達が行えたと考えています。

## 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、健全な財務基盤を維持しつつ、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新たな方針としています。

2020年度の一株当たり配当金は、中間配当金を6円、期末配当金を配当予想より5円増額の16円とし、年間で22円として配当を実施しました。

## 長期的な財務の方向性

感染症の影響もあり、先行きの不透明な時期が続いています。社会情勢の変化とともに、企業においても働き方など、さまざまな改革対応が求められています。中期経営計画のその先のビジョンを考えますと、今後ともサステナビリティ(持続可能性)を軸とした、ESG経営が非常に重みを増してくる考えられます。当社では、そうした観点から成長機会をとらえた事業資金の投入を図っていきます。そのために財務面では、金融機関からの借入をメインとしながらも社債の発行を含めた多様な資金調達方法の中から金融情勢を見据えつつ、最適な手法を選択し、機動的に対応していきます。

# ESG経営の推進

## 飯野海運グループが推進するESG経営

### 環境、社会、ガバナンスの課題克服に真正面から取り組み企業価値向上を目指す

サステナビリティ(持続可能性)を企業経営の中心に据えることが必要な時代となりました。企業は、社会を構成する一員としてすべてのステークホルダーと協働し、環境・社会・ガバナンスのESG課題の克服に真正面から取り組み経済的価値に加えて社会的価値を創る経営が求められます。2020年5月に策定した中期経営計画において、ESG課題の克服に真正面から取り組み企業価値向上を目指すESG経営の推進を掲げました。経営理念に基づいたESG経営を実践し持続可能な社会の実現と企業の成長を追求していきます。

#### IINO COMMITMENT (ステークホルダーの皆様との約束)

- 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。

### 事業を通じて取り組むべき主なSDGs

- 環境
 

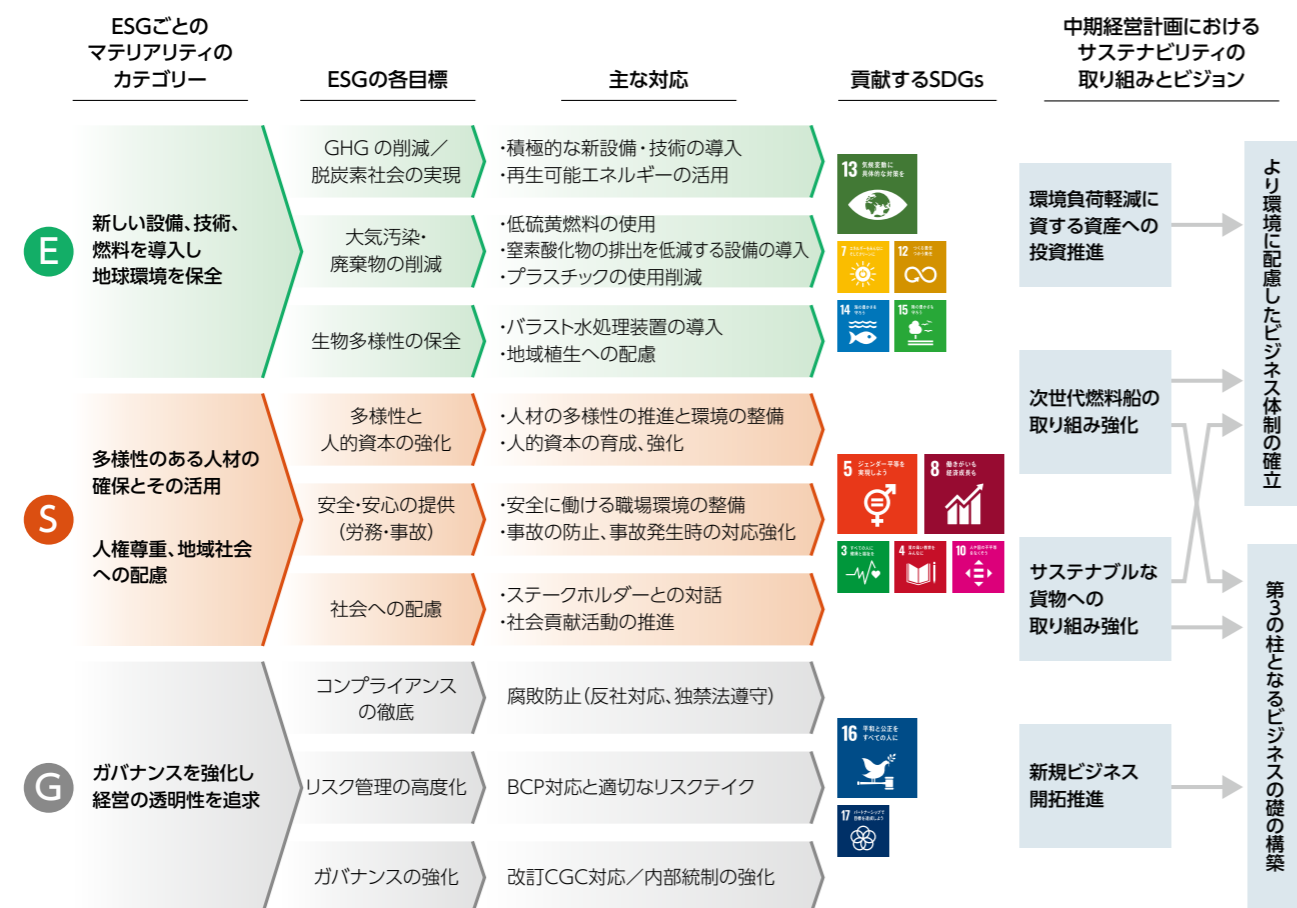
当社では低炭素社会の実現に向けて温室効果ガス(GHG)の削減目標を立て、削減目標の達成に向けIINO環境タスクフォースを設置し、全社的に取り組んでいます。海運業においては、国際的な条約や規制への対応をはじめ、運航効率の向上による燃費改善やクリーンエネルギーに関する研究に取り組んでいます。不動産業においては、各ビルでのGHGの排出削減や廃棄物の排出抑制など、環境に配慮した取り組みを積極的に推進しています。

また、当社は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、関連する情報の開示拡充に努めていくことからTCFD提言に賛同しました。
- 社会
 

海運業と不動産業において安全・安心なサービスを提供し続けることが当社の社会的使命であり、また、ESG経営を実践するためには優秀な人材の育成・確保・活用は欠かせません。研修の充実や職場環境の整備(特にコロナ禍での海上職員の長期乗船への対応など)および自己実現の機会の提供のためにさまざまな施策を推進し、海上職員と陸上職員が能力を最大限に発揮できる環境を整えます。能力に加えて性別・人種・国籍等を含めた役職員の多様化の推進にも取り組んでいます。コロナ禍で海運業・不動産業のそれぞれの安心の提供、そして従業員の健康を確保するため、感染拡大防止のための各種対策を実施しています。
- ガバナンス
 

新型コロナウイルス感染症の拡大により各ステークホルダーの課題認識は大きく変化しています。その変化に対応するためガバナンス強化を継続していきます。指名・報酬諮問委員会での議論を通じた客観性・透明性の高い経営に向けた枠組みの構築や取締役会の実効性評価による取締役会の更なる機能向上を通じ、変化を許容し新たな事業機会を生むための最適解を導き出すガバナンス体制を実現します。

### ESGごとのマテリアリティ(重要課題)と中期経営計画の関係



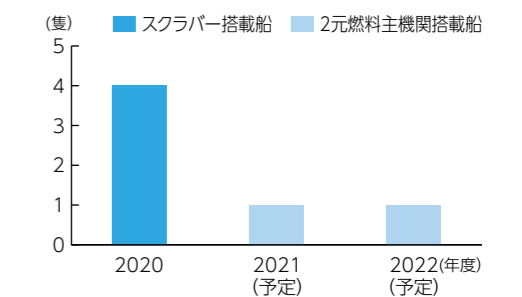
#### 具体的なアクションと進捗

#### 環境負荷低減に資する資産への投資

海運業では、硫黄酸化物(SOx)の発生を抑えるため硫黄含有が少くない重油(適合油)の使用やSOxスクラバー(脱硫黄装置)を搭載した船舶を竣工させています。加えて、脱炭素・低炭素社会の実現を目的とし、次世代燃料船としてメタノールを使用するケミカルタンカーが竣工しており、今後はLPGを使用する大型LPG船2隻への投資が決定しています。不動産業では、飯野ビルディングにおいて2021年度より新たな取り組みとして非化石証書付き電力\*を使用しています。日比谷フォートタワーでは、建設の事業費充当を目的としたグリーンボンドを発行し、グリーンローンによる借入および株式会社日本政策投資銀行が行う「DBJ環境格付」に基づく借入を決定しています。

\*CO<sub>2</sub>排出ゼロの再生可能エネルギー由来の電力を使っているとみなすことができる電力

#### ●環境対応船推移(竣工隻数)



#### 次世代ビジネスを生み出す組織・人づくり

- (1)新規事業の企画調査立案を行う事業開発推進部と海外拠点の活動を統括する海外戦略担当を統合の上、事業戦略部を2021年6月に新設しました。世界的な視野でニーズの的確な把握と海外拠点を含めた当社のグローバル事業の展開および、海運業と不動産業の枠にとらわれず新たな事業の柱となる投資先の調査を国内外で行うべく、各部・各社とも連携して変革に挑んでいます。
- (2)中期経営計画での重点強化策である「サステナビリティへの取り組み」と基盤整備項目である「DXの推進」を実行すべく、当社グループの複数社および複数部署の人員から構成されるIINO環境タスクフォースとIINO DXタスクフォースをそれぞれ設置し、ロードマップの作成や対応案の策定、進捗管理など具体的な取り組みを進めています。

# 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である社会的課題も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(重要課題)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)・実行に移す力(さまざまな人々が働ける職場環境(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ごとの業務遂行計画で進捗管理をしていきます。外部環境の変化にも対応するため、PDCAサイクルに基づいて目標の定期的な見直しを行うことで取り組みを推進します。

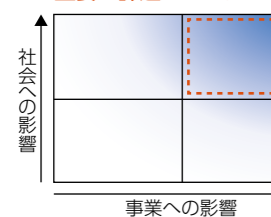
\* P28の表の目標の項目を参照

### ●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



### ●マテリアリティの特定プロセス

**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、35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 当社が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



マテリアリティのカテゴリー	Environment	Social	Governance
抽出した社会的課題	<p>新しい設備、技術、燃料を導入し地球環境を保全</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●GHGの削減/脱炭素社会の実現 積極的な新設備・技術の導入 再生可能エネルギーの活用</li> <li>●大気汚染・廃棄物の削減 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</li> <li>●生物多様性の保全 バラスト水処理装置の導入 地域植生への配慮</li> </ul>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●多様性と人的資本の強化 人材の多様性の推進と環境の整備 人的資本の育成、強化</li> <li>●安全・安心の提供(労務・事故) 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</li> <li>●社会への配慮 ステークホルダーとの対話 社会貢献活動の推進</li> </ul>	<p>ガバナンスを強化し経営の透明性を追求</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスの徹底 腐敗防止(反社対応、独禁法遵守)</li> <li>●リスク管理の高度化 BCP対応と適切なリスクテイク</li> <li>●ガバナンスの強化 改訂コーポレート・ガバナンス・コード(CGC)対応/内部統制の強化</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会からの信用失墜</li> <li>・保有資産やノウハウなどの知的資本の陳腐化が加速</li> <li>・脱化石燃料で海上荷動きが変化し輸送量減少</li> <li>・異常気象により航海やビルの安全が阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本の多様化、育成に対応できず企業競争力が低下</li> <li>・労務環境の悪化でヒューマンエラーによる事故が発生</li> <li>・社会的課題への対応の遅れで企業価値毀損</li> <li>・事故の発生により地域社会へ重篤な悪影響が生じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス、内部統制の機能不全により不祥事が発生し社会からの信用失墜</li> <li>・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</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境対応したサービスを顧客に適正な価格で提供</li> <li>・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</li> <li>・保有資産の価値の維持/増大</li> <li>・脱化石燃料で生じる新しい海上荷動きを取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本の多様化(能力含む)により労働生産性が向上</li> <li>・事故発生率が減少し輸送やオフィスを安定して提供</li> <li>・人材交流の活性化によりレジリエントな組織に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
当社グループの対応	<p>対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG削減:太陽光パネル、非化石証書付き電力を購入</li> <li>・汚染:プラスチック削減のため高性能造水器の導入</li> <li>・生物多様性:イイノの森の整備、バラスト水処理装置など</li> </ul> <p>今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG削減のため新技術・設備を導入、ノウハウを蓄積</li> <li>・新しい輸送需要を取り込むため設備の入れ替えを推進</li> </ul>	<p>対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様性のある人材の採用と育成・強化</li> <li>・事故を未然に防ぐ各種施策(意識改革と事故発生後の対応策の検討など)</li> <li>・コロナ禍におけるリモートワーク他の環境整備</li> </ul> <p>今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海上職員コロナウイルス感染防止と長期乗船の抑制</li> <li>・さまざまな人が働きやすい職場環境の整備(制度、リモートワーク、フリーアドレス)</li> </ul>	<p>対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指名・報酬諮問委員会の体制の見直し</li> <li>・女性監査役1名の選任で取締役会/監査役会の機能を強化</li> <li>・リスク管理委員会でのリスク管理</li> </ul> <p>今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・改訂CGC対応に合わせてコンプライアンス、リスク管理強化を検討</li> </ul>

# 部門別事業戦略

## 外航海運業 油槽船部



### 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)を用船契約し、安定輸送を行っています。当社は、1931年に日本初となる外航大型原油タンカーを竣工させた原油の海上輸送のパイオニアです。2021年3月末現在、当社のVLCC船隊はSOxスクラバー(脱硫黄装置)搭載船を含む5隻体制であり、日本の石油会社を顧客としています。

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。これが海運市況に左右されることの少ない安定した収益源となっています。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、安全運航・船舶管理体制を自社内で実践することによるきめ細かな対応も大きな強みであり、お客様からの信頼獲得につながっています。

### 中期経営計画の1年目を終えて

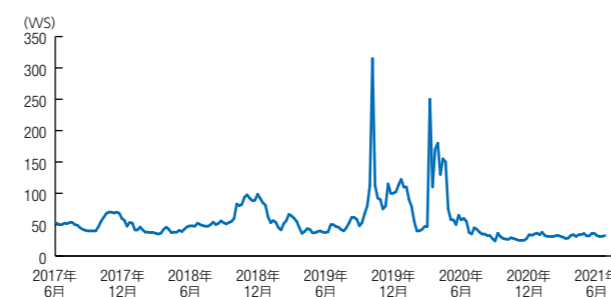
中期経営計画の初年度である2020年度の業績は、好調に推移し、外航海運業の増収増益に貢献しました。中長期の定期用船契約が主であるため、コロナ禍という厳しい経営環境のなかにあっても安定的な収益の確保ができたことに加え、当期に2隻の新造VLCC(昇邦丸、YOHO)の竣工により稼働が増加し、安定的収益源としての基盤が一層強化されました。

一方、船舶は船級規則に従った検査を受けるために5年に2回入渠し、定期点検や船底検査などの船級維持検査を受けなければなりません。2021年度は、入渠のための引当金が増加する予定です。ただし、これは原油の日本国内への安全

確実かつ安定的な輸送のために必須であり、当事業の持続的成長にもつながる先行投資であると考えています。

VLCCスポット運賃市況(中東積み/極東揚げ)は、ワクチン接種の進行による世界経済の回復による原油の海上輸送の増加やVLCCの船腹需給によって左右されますが、長期用船契約を中心とする当事業には運賃市況の変動は直接的な影響を及ぼしません。

#### ●VLCCスポット運賃市況



### 安定的収益基盤の更なる強化

中期経営計画における当部門の使命は、安定的収益基盤の更なる強化です。VLCCは座礁事故や油濁などのリスクを想定し、常にその安全性と環境対応を課題としていかなければなりません。IMO(国際海事機関)は、各国の海運会社に安全や環境への配慮を義務付けています。当社は、約100年にわたる運航・船舶管理に基づくノウハウを礎にして、国際規則を遵守し、環境負荷低減に取り組みつつ安全安定輸送を続けていきます。それが顧客とのパートナーシップの強化と新たな商機につながり、安定収益基盤の強化に結びつくものと考えています。

また、船員の長期乗船問題にも積極的に取り組んでいます。例えば、コロナ禍での長期乗船を避けるための船員交代を目的とした船員出身国への直接寄港はデビエーション(航路離脱)を伴い、当社負担となる船舶管理費だけでなく顧客の原料調達のスケジュールを不確定にする航海日数の増加が課題になります。これについて当社では、顧客との地道な対話により安全を第一とする当社の方針を理解いただき船員交代を実施しています。

2030年に向けて、DX(デジタル・トランスフォーメーション)にも力を入れていきます。船陸間のリアルタイム通信や最適航路モニタリングなど安全運航の質的向上、CO<sub>2</sub>削減や燃費向上、業務改革などに、デジタル技術を応用することで、安定収益基盤をさらに強固なものにしていきます。

### サステナビリティへの取り組み

当社では海運業におけるサステナビリティへの取り組みを推進し、中期経営計画において2030年までに輸送単位当たりの温室効果ガス(GHG)を40%、2050年までにGHG排出総量を50%削減(2008年比)する長期目標を掲げています。

2020年1月、船舶燃料油の硫黄分濃度に係る規制(SOx規制)が強化され、VLCCにSOxスクラバー(船舶の排出ガス中の硫酸化物を除去する装置)を搭載すること、あるいは硫黄分の少ない適合油を船舶燃料油として使用することが義務付けられました。この動きに早くから対応してきた当社では、2020年3月に初めてのSOxスクラバー搭載のVLCC「富士山丸(五代目)」が竣工しています。本船は、船尾フィン、フィン付き舵、省エネ型プロペラボスキャップ[ECO-Cap]などを搭載して推進性能の向上を図るとともに、電



2021年1月に竣工のVLCC(YOHO)

子制御式主機関の採用で燃料消費量を低減するなど、環境対策を考慮した仕様としています。その後、SOxスクラバー搭載のVLCCが2隻(2020年9月「昇邦丸」、2021年1月「YOHO」)竣工しています。同船は2000年代に竣工したVLCCと比べCO<sub>2</sub>排出量約20%減少を実現しており、CO<sub>2</sub>削減が期待されています。

また、2021年8月よりVLCC3隻に「ミネラルウォーター製造装置」を順次設置しました。従来は船内用の飲料としてペットボトルを使用していましたが、ミネラルウォーター製造装置に切り替えることによりプラスチックごみなどの廃棄物の削減や船員への上質な水の提供、ペットボトルの船内への積み込み作業がなくなることによる労働環境の改善が期待されます。

#### 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

### [SWOT分析]

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年にわたる原油輸送に立脚した安全運航体制と質の高い船舶管理</li> <li>● 安全運航・船舶管理体制を自社内で実践していること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>● 長期の定期用船契約による安定した収益</li> <li>● 多種多様な船種の運航によるサービスの横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 船員不足による輸送船舶の減少</li> <li>● 入渠船の増加による稼働の減少</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原油の値下がり等によるタンカー市況の高騰</li> <li>● IMO(国際海事機関)による安全や環境への配慮の義務付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 座礁事故などのリスク</li> <li>● 5年に2回の法的定期点検や船底検査などのメンテナンス</li> <li>● 市況下落</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>



# 部門別事業戦略

## 外航海運業 ガス船部



環境問題への取り組み、  
専門性とノウハウの横断活用を  
安定的収益につなげる

妹尾 邦彦

ガス船部担当  
執行役員

### 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のみならず石化ガス、アンモニア等の輸送に携わってきました。2021年6月30日現在、大型LPG船（VLGC）は社船・用船で5隻、LNG船は、大部分が他社との共有船であり、当社が過半を所有する外航LNG船が1隻、その他外航LNG船が25隻、内航LNG船が1隻で構成されています。LPGを欧州の国営石油会社や国内の石油元売り会社へ、LNGを国内外の電力会社やガス会社などに供給しています。

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

### 中期経営計画の1年目を終えて

中期経営計画の初年度である2020年度の業績は、コロナ禍という非常に厳しい経営環境にありましたが、中長期契約が主であることから安定的に収益が確保できたことに加えLPG船市況の高騰により、市況連動型のLPG船が業績向上に寄与し、外航海運業の増収増益に貢献しました。

2021年度においても、感染症による影響は当事業に直接的な影響は及ぼさないものの、今後も世界の需要・経済動向は不透明な状況が続くと予想しています。ただし、今後も米

国から中国へのプロパンの荷動きは続き、運賃市況は底堅く推移していくと考えています。そうしたなか、2021年度の業績は、5月にVLGC1隻を売却したことによる稼働の減少がマイナスに影響するものと見ています。

VLGCの売却は、安全運航や環境への配慮に向けた船体整備の一環です。また、当社の競争力強化に向けた施策でもあり、将来への備え、そして“IIINO QUALITY”の形成に結実していくもので今後も重要顧客とのパートナーシップを強化していきたいと思っています。

### ●VLGC用船料【中東積み／極東揚げ】



### 環境負荷低減に向けたさまざまな取り組み

2030年あるいは2050年を見据えたCO<sub>2</sub>排出量の削減目標に向けた取り組みとして、2020年度に発注したLPG2元燃料主機関搭載のVLGC2隻が、2022年および2023年に竣工する予定です。環境意識の高い欧州顧客に中長期の用船を決定したことで、グローバル事業の拡大にも寄与していきます。

環境低負荷燃料事業である中小型LNG事業にも率先して

取り組んでいきます。これは、大型船を含むLNG燃料船に対して中小型LNGバンカリング船としてLNGを供給するサービスも含まれます。環境対応という側面から社会的意義の高い分野であるとともに、当社の液化ガスの取り扱いに関するノウハウと専門性が大いに活かせる事業として、注目しています。

脱炭素社会に向けた各国や企業の取り組みは一段と活発化しています。そうしたなか、当社では、自らを変革していくことが必要であると考え、洋上風力向け作業船や次世代燃料船への取り組みを今後の課題として、その準備と知見の拡大に取り組んでいきます。

### 専門性とノウハウの横断活用で、他社との差別化を図る

当社グループにおける当部門の役割は、専門性と営業ノウハウの横断活用です。これは、一つの事業分野に特化した欧州などの船会社と差別化できる点でもあり、中期経営計画の重点強化策である「グローバル事業の更なる推進」に向けた強力なドライバーとなります。

こうした特長は、安全運航とコスト管理の面に生きてきます。危険物であるガスは、顧客の事業内容によって商品の形態や運航ニーズが多岐にわたり、安全管理に関する高い専門性が求められます。当部門では、歴史ある大型タンカー事業から安全運航ノウハウを受け継ぎ、財産としてきました。安全性の担保と契約内容に沿ったコストパフォーマンスを両立することで、顧客からの信頼を獲得しつつ利益の拡大を実現していきたいと思っています。

また、“IIINO QUALITY”として定評のある高品質な船舶管理も差別化の大きな要因です。当社が長期にわたり蓄積

した海技ノウハウと船舶管理手法を子会社のイイノマリサービス株式会社が引き継ぎ、顧客ごとの多種多様な商品形態の運航を担っています。

### クロスオーバー人材活用と多様性の尊重

人材の活用と育成においても、専門性とノウハウの横断活用を進めています。その一環として1960年代から実施しているのが、海上勤務と陸上勤務のクロスオーバー活用です。例えば、船長であった人が陸上の営業担当となり、海上の視点からの意見を投げかけ、海上と陸上の従業員で議論を行うことで、提案力の厚みと質の向上につなげています。また、危険物を取り扱う海上の技術者などは、その高い専門性から勤務交代の困難さが課題となっていました。当社グループの船舶管理子会社であるイイノマリサービスが中心となって専門人材の育成とクロスオーバー勤務の両立に取り組んでいます。

一方、当社には、さまざまな国籍の乗組員や陸上勤務者が従事しており、互いの文化や習慣の違いを認め合うことをあたりまえのものとしてきました。こうして培ってきた多様性を受け入れる企業文化は、当社が持続的に成長していく上で重要な鍵になっていくものと考えています。

### 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り組み

### 【SWOT分析】

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年にわたるガス輸送に立脚した安全運航体制と質の高い船舶管理</li> <li>● 国内外用船者との長期的な信頼関係</li> <li>● LPG2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>	<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>● 限定的となる管理可能隻数</li> </ul>
S	W
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境規制ニーズの高まりによるLPGおよびLNGに対する多様なニーズ</li> </ul>	<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>
O	T

# 部門別事業戦略

## 外航海運業 貨物船部



専用船・不定期船の両輪で  
バランスを取りながら  
着実に収益を確保する  
ビジネスモデルを展開

竹田 篤

貨物船部担当および貨物船部長委員  
執行役員

### 当事業の特色と強み

当部門では、特定のお客様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た形で不特定多数のお客様向けに輸送サービスを提供する一般不定期船を運航しています。輸送貨物は発電用燃料（一般炭や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20隻を運航し、その内自社船は3隻となっています（2021年6月30日時点）。製紙用木材チップ輸送には早くから着手し、世界各国から木材チップを輸送するとともに、ベトナムの植林事業に出資するなど、製紙原料の調達にも関わってきました。

当事業の強みは、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。

### 中期経営計画の1年目を終えて

中期経営計画の初年度である2020年度は、ブラジルの鉱山ダム決壊に始まった市場不安や、硫黄分規制強化に伴う運航船舶の燃料油切り替えへの対応などに追われた前年度が終わり、心機一新新たにそのスタートを切りましたが、予期しない新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、蓋を開けてみると前年度以上に見通しが難しい1年となりました。

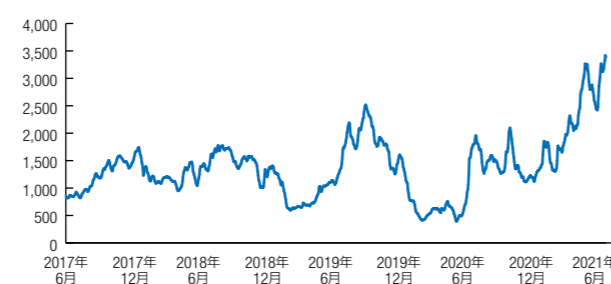
幸いなことに、ドライバルク船の市況は、期初こそ感染症による輸送需要の減少により軟調なスタートとなりましたが、その後は、いち早く経済活動を再開させた中国向け原材

料輸送の需要回復に加え南米からの穀物輸出の拡大や各国で打ち出された景気刺激策による荷動きの増加があり、堅調に推移しました。特に第4四半期においては、引き続き中国向けを中心に好調に推移する穀物需要に加え、北半球における冬場の電力需要を背景とした石炭需要の増加、さらにこれらの需要拡大に伴う荷積み港、荷揚げ港における滞船もあり市況は急伸、前年度に比べ大幅高で年度末を迎えるに至りました。このような状況のもと、当部門では前期に比べ運航収支が改善し採算は堅調に推移しました。

世界的な感染症の拡大は足下では完全な収束の目途が立っておらず、2021年度の市場環境は依然として不透明な状況です。一方で中国では、政府の景気刺激策を受けて成長軌道が持続するものと予想され、米国でもFRBによる大規模な金融緩和が継続し、景気回復が続く見込みです。こうした動きを受け、ドライバルク船市況は回復が見込まれています。

今後も引き続き、船隊調整や機動的な船腹調達などにより、変動する海運市場に対応した戦略を推進するとともに更なる安定収益基盤を構築し、また、グローバルな視点で航路・貨物の多様化を進めていきます。

#### ●バルチックドライ指数



※ロンドン海運取引所が算出する外航不定期船の運賃指数（1985年1月4日を1,000とした指数表示）

### 当事業における中期経営戦略

当部門では、短・中期契約をベースにスポットマーケットでの運航を主体とする不定期船隊に加え、特定のお客様向けに中長期にわたり輸送サービスを提供する専用船隊を擁し、安定的な収益を確保しています。専用船と市況変動に対応する不定期船とのバランスを取ることで、着実に収益を確保するビジネスモデルを展開しています。また、荷動きの流れを的確に把握し、その蓄積した情報に基づいた積み荷の獲得や顧客へのアプローチを実行するなど、独自の知見とノウハウを蓄積していることも当部門の優位性を支えています。

中期経営計画において、専用船部門では、資源エネルギー船事業の強化策に基づき、発電用石炭や木材チップなど資源輸送にかかわる長期契約を維持しつつ、新たな案件獲得を目標としています。また、長期的な安定収益基盤として事業を継続できるよう、石炭・木材チップ以外の貨物、例えばカーボンニュートラル燃料である木質バイオマス燃料などの獲得も目指していきます。不定期船部門では、構造改革を経て運航船隊の船質の向上を図るとともに数量輸送契約の獲得に努めました。今後もこの船隊を最大限に活用し、高品質な輸送サービスを提供していきます。さらに、持続的な成長を

#### 中期経営計画での基本戦略

- 現有基盤の強化と取り組みの多様化
- グローバルマーケティング
- 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り組み

### [SWOT分析]

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市況に左右されない中長期契約</li> <li>● 長年の石油化学製品輸送で培った部門・船種の枠を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>	<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>
<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>● 食料の原料となる小麦、大豆、トウモロコシや飼料などの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市況の変動</li> <li>● 石炭や木材チップの需要減少</li> <li>● 環境規制ニーズの高まり</li> </ul>

# 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



お客様との持続的な  
パートナーシップを基に、  
新たなグローバル展開を図る

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、バイオマス燃料といった液体貨物を輸送する事業を展開しており、事業内容は「貸船」「米国合併」「自主運航」の3種で編成されています。

自主運航には「数量契約」と「スポット契約」の2つがあります。数量契約は、一定の期間に何トンの荷物をどこからどこまで運ぶというものであり、自主運航の7割を占めています。その他の3割がスポット契約です。

当事業の強みは、安全で高品質な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。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管理体制と運航品質を実現し、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、シンガポールの営業部門と連動する形で、技術的にも海外の荷主に対して迅速にサポート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に向けて、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育成に努めています。

これらによって、荷主からの高い評価を獲得し、中東航路という世界有数のマーケットで高いシェアを保持しています。

### 中期経営計画の1年目を終えて

2020年度においては、中期経営計画の取り組みとして掲

げていたグローバル体制の推進は、コロナ禍により当初想定していた成果を達成することはできませんでした。しかしながら今年度には配船効率をさらに高めること等を目的として、当社のケミカル船事業の中核である中東のドバイ(UAE〈アラブ首長国連邦〉)における拠点を拡充し、お客様により近い場所で、厚みのある営業活動を展開していく体制を整えます。コロナ禍の影響やビザ取得などの問題が解決することを前提に、今年の秋口くらいから活動できるように準備を進めています。

2020年度のケミカルタンカーの市況は、当初急速な原油の値下がりにより石油タンカーに対する洋上備蓄としての投機的な需要が増加し、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などから高騰しました。その後、欧米や

#### ● 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)	(1) 貸船	6隻
	(2) 米国合併	7隻

**特徴**  
(1) 安定収益源となるメタノール専用船等の長期貸船  
(2) 米国オペレーターとの合併事業  
アライドケミカルキャリア(ACC)社と連携

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	28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

(2021年6月30日現在)

インドを中心とした世界的な景気低迷から輸送需要は夏場以降継続して低迷し、加えて、石油タンカー市況の悪化を受けて、プロダクトタンカーのケミカルタンカー市場への再流入が重なり、市況は下落しました。

こうした中、当社は基幹航路である中東域から欧州向けおよびアジア向けの数量輸送契約に加え、市況高騰時に高運賃のスポット貨物を取り入れるなど、安定的かつ効率的な輸送に努めました。また、北アフリカからの燐酸液やアジア域からのスポット貨物を積極的に取り込むことで収益を確保しました。米国オペレーターとの合併事業では、安定的な数量輸送契約に加え、効率的なスポット貨物の集荷に取り組み、稼働を維持しました。

### お客様との持続的なパートナーシップを目指し ご要望にフレキシブルに応える

我々の強みは、高品質なサービス・安全運航・安定輸送はもちろんのこと、お客様との長期的なお付き合いを見据えてさまざまなご要望にでき得る限り「フレキシブル」にお応えすることにあります。そのために、当社では船隊整備、配船計画の段階からお客様の立場に立ち、ご提案を行い、一方的な関係ではなく、事業パートナーとして長期的なお付き合いができるような取り組みを行っています。

### サステナビリティに向けた取り組み

環境負荷低減に資する資産への投資推進に向けて、2019年12月に当社初の2元燃料(メタノールと重油)の主機関搭載船が竣工しました。長期契約のもと、メタノール生産者のニーズに応え、当社の船舶管理のノウハウと実績を活かした当社初の2元燃料主機関搭載船管理です。

また、船内照明のLED化の取り組みや、省エネを考慮した船舶の設計の依頼、さらに、気象・海象情報を利用するウェザー・ルーティングの導入による最適運航の実現や、輸送中

### [SWOT分析]

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で高品質なサービスを安定的に提供</li> <li>長年培ってきた顧客、取引先との信頼関係</li> <li>長年蓄積した石油化学製品輸送に関するノウハウ</li> <li>運航管理から船舶管理まで自社グループで実践</li> <li>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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存中東航路以外の航路</li> </ul>
<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>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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況下落</li> <li>燃料価格上昇</li> <li>感染拡大の影響等による各国の出入国制限</li> <li>コスト上昇</li> </ul>

に加熱が必要なケミカル貨物の加熱の最適化を行うなど、燃費効率の改善を図っています。

今後とも、メタノール2元燃料主機関搭載船などの環境対応船や環境負荷低減の取り組みに力を入れ、大気汚染の防止や温室効果ガスの排出量削減に寄与していきます。



2元燃料主機関搭載船「Creole Sun」

### 今後の課題と戦略

2021年度上半期は、各国の経済政策とワクチンの普及による景気回復への期待から原油価格が上昇し、我々のコストである燃料油価格も上昇しています。一方で運賃市況は、石油タンカー市況の悪化を受けたプロダクトタンカーのケミカルタンカー市場への流入が続いていることから低迷しており、ケミカル事業部門の損益も厳しい状況が続いています。

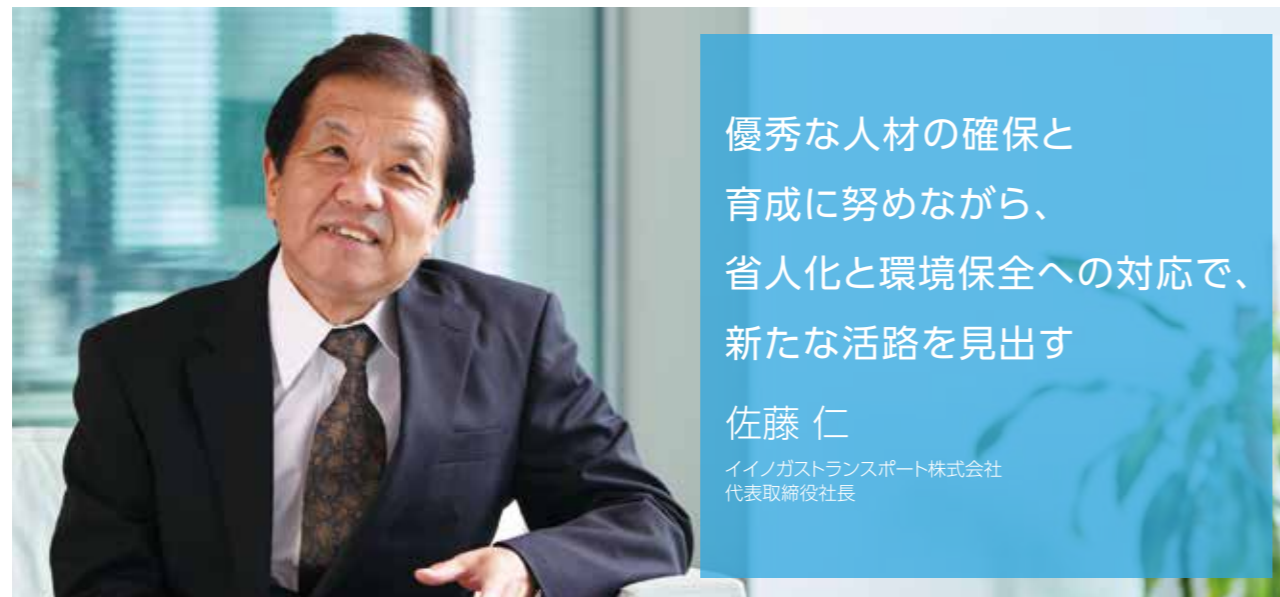
こうした事業環境のなか、今期は損益改善への取り組みを最優先で行うことはもちろんのこと、持続的な成長を目指して、お取引先のパートナーの皆様との長期的な信頼関係を基に新たなグローバル展開を図っていきます。

#### 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
- 次世代燃料船の取り組み強化

# 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



優秀な人材の確保と  
育成に努めながら、  
省人化と環境保全への対応で、  
新たな活路を見出す

佐藤 仁

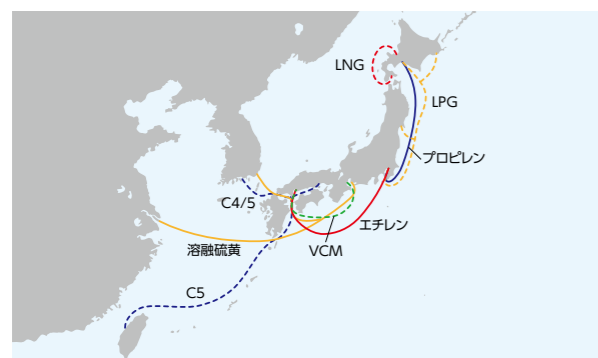
イノガストランスポート株式会社  
代表取締役社長

### 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。

当社は、船舶の所有、保守・管理、船員配乗という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が大きな特色であり、自社管理船を中心として、国内外のLPG、石油化学ガス、塩化ビニルモノマー、熔融硫黄、LNG等の輸送を行っています。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もって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・近海のロジスティクスを円滑に行うためには、自社一貫体制が最適であると考え、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24隻で構成され、うち自社管理船は14隻、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(2021年6月30日現



当社運航船隊の国内外主要航路

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あり、そのために優秀な乗組員の確保と育成、労働環境改善に取り組んでいます。

### 中期経営計画の1年目を終えて

2020年度は、中期経営計画の初年度として、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てきましたが、新型コロナウイルス感染症の影響等により、総じて厳しい状況となりました。

内航ガス輸送では、感染症拡大と季節的要因によるLPG需要の低下、生産品需要減による出荷量減少の影響を受けました。また、石油化学ガス出荷プラントの定期修繕の長期化で出荷量が減少したことや、運航船の入渠等で冬場の稼働減少が発生しました。こうした中、中長期契約に基づく安定的な売上確保と効率配船に取り組みました。

近海ガス輸送では、感染症拡大によって石油化学ガスプラントの稼働が減少した影響を完全に避けることはできず、定期用船契約更改時に市況下落の影響を受けました。その一方で新規用船者への投入を行い、安定した貸船収入の維持に努めました。

### 人材確保と育成に向けた取り組み

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。当社では、働きやすい職場環境への改善を進め、新造船では、個室、風呂、廊下、食堂などについて従来の運航船からイメージを一新させる

とともに、女性専用のシャワールーム、喫煙ルームなども設置するようにしています。

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。こうした取り組みが奏功し、2年前に13カ月無事故記録を達成しました。現在も、この記録を更新できるように改善を行っています。

### サステナビリティに向けた取り組み

当社では、脱炭素に向けた取り組みとして、内航LPG2元燃料主機関搭載船の共同研究に参加し「マリンエンジニアリング・オブ・ザ・イヤー(土光記念賞)2020」を受賞しています。

また、C重油からA重油への燃料転換を進めています。通常は発電機やメインエンジンによって重油を使い分けるところ、SOx(硫黄酸化物)の少ないA重油に切り替えることで、大気汚染防止への取り組みを強化していきます。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。

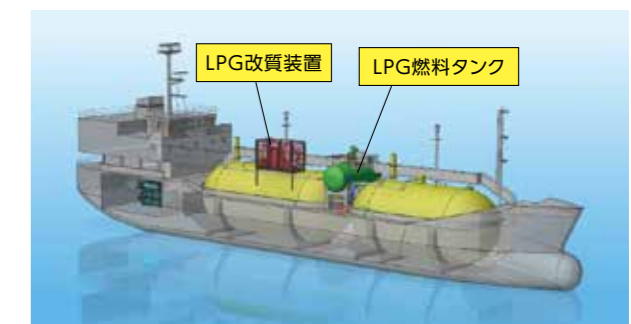
一方、日本国内において自動車専用船やフェリーのLNG燃料への転換が進めば、内航ガス船がLNGバンカリング船として各船に燃料供給を行うニーズが増加するものと考えています。当社には増大するニーズに十分対応するだけのノウハウと人的なキャパシティがあり、継続的に検討を進めています。

### 今後の課題と戦略

低炭素社会への移行が進む中、燃料効率に優れる船舶による輸送がなくなることは考えにくく、当社グループの営業能力や組織能力、管理能力をもってすれば、内航・近海海運業は安定して継続していくビジネスであると考えます。今後

### [SWOT分析]

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●60年にわたる内航高圧LPG輸送サービス</li> <li>●中長期契約による安定収益</li> <li>●優良船主との中長期の関係</li> <li>●自社による船舶の所有、保守・管理、船員配乗、営業</li> <li>●業界最大規模となる約200名の自社日本人船員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●乗組員の定着率低下</li> <li>●船員不足による輸送船舶の減少</li> </ul>
<p>S</p>	<p>W</p>
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●内航・近海海運業に対する安定的なニーズ</li> <li>●為替の影響を受けない円建てによる取引</li> <li>●自動車専用船やフェリーのLNG燃料への転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産品需要減少による出荷量減少</li> <li>●市況下落</li> <li>●顧客の物流費圧縮圧力</li> <li>●環境規制ニーズの高まり</li> </ul>
<p>O</p>	<p>T</p>



LPG改質装置を用いたLPG焚きLPG運搬船イメージ図

に向けての課題は、やはり優秀な人材の確保・育成・長期定着です。

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。そうなる国内コンビナート間で荷物を運べなくなり、各種製品の生産に支障をきたし、結果としてスーパーマーケットなどに商品がなくなるという事態になりかねません。我々の役目は外国と日本の輸送は当社グループの外航部門が担い、国内の輸送を内航部門である当社が担うという、いわばパイプラインであり、それがどこかで途切れたら経済が成り立たないものと自覚しています。

人材の確保については、船主や管理会社との間で船員プール(船員の貸し借り)を含めて取り組んでいますが、抜本的な解決を図るには、船のオペレーションを省人化していく必要があります。国土交通省では、高度なセンサーや情報処理機能、セキュリティの確保された衛星通信システムなどを備えた「自動運航船」の調査・研究を行っています。こうしたテクノロジーの活用も視野に入れ、当社では、船の運航にかかわる「人」の問題に取り組んでいきたいと考えています。

### 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

# 部門別事業戦略

## 不動産業 ビル事業部・不動産開発企画部



人と環境に配慮した質の高い  
オフィス空間を提供し、  
ニューノーマル時代に向けた  
オフィス空間を提案する

岩井 喜一

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

### 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好立地に立つ大型ビルが半数を占め、英国を除き自社単独または共同で運営・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、お客様との良好な関係を築いています。

### 中期経営計画の1年目を終えて

中期経営計画の初年度である2020年度は、基幹ビルである飯野ビルディングのテナントリーシングを進めるなど収益基盤の強化を図るとともに、長期的視野での安定収益源となる都心基幹物件の獲得への取り組み、ならびに2020年に新たに取得した英国ロンドンのBRACON HOUSEによる早期的な利益の創出と海外不動産の管理ノウハウの蓄積に取り組みました。

同年度は、商業テナントの営業は新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、オフィステナントは堅調な稼働を継続し、安定した収益を維持しました。

イノホール&カンファレンスセンターでは、感染症の影響で稼働と収益に大きな影響を受けましたが、2020年10月以降、観客数を減らしながら配信や収録を利用したイベントが増加傾向となり、2021年1月以降の緊急事態宣言下においても稼働は改善に向かいました。イノ・メディアプロでは、感染症対策を実施し、新規顧客を取り込んだものの、広告需要の減少の影響により収益が減少しました。

英国ロンドンの不動産事業においても、賃貸ビルの商業テナントに感染症の影響があったものの、オフィステナントは順調に稼働し、収益を維持しました。

### 2021年度の見通し

2021年度については、事務所テナントが堅調な稼働を維持し、安定した収益を確保するものの一部ビルにおいて営繕費が増加する見込みです。また、感染症による営業自粛等により、商業テナント、イノホール、フォトスタジオの稼働に引き続き影響が出るものと見ています。

2021年6月に竣工した日比谷フォートタワーについては、竣工前よりオフィステナントのリーシングが好調に推移したことから、収益拡大への貢献が期待されます。複数の入居テ

ナントで、これまで中規模ビルの複数階に入居するなど、分散していたオフィスを統合したいというニーズが多く見られました。2021年から2022年にかけては、都内で大型オフィスビルの供給が少ないことなどから、引き続き満床に向けて有利な条件でのリーシングに取り組んでいきたいと考えています。

### サステナビリティに向けた取り組み

今年竣工10年を迎え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、建て替え計画に着手した当初から持続可能性を重視したビルづくりを基本姿勢としています。地球環境に配慮するために、さまざまな先進設備を導入するのはもちろん、オフィスやテナントを訪れる人の快適性や、そこで働く人の知的生産性、健康の維持・増進といった内部環境への配慮にも努めています。他社に先駆けて大規模ビルでLED照明をオフィスフロアに一律的に採用したことはそのいい例です。

当社グループには、品質面や環境面から不動産の価値を向上させていこうという考え方が根本にあります。その取り組みに「これで終わり」ということはありません。2022年度に向けて、飯野ビルディングに太陽光発電の設備を導入する計画を進めています。また、太陽光などの再生可能エネルギーで発電したことを証明する「非化石証書」付きの電力の調達を2021年4月から開始しています。2030年に向けては、再生可能エネルギーの活用をさらに進めていきたいと考えています。



日比谷フォートタワー「スカイガーデン」

こうした考え方は、日比谷フォートタワーにも受け継がれています。一例として11階の共用エリアに「スカイガーデン」と称した憩いの場を設け、ビル内に居ながら緑を感じていただける空間の創造に取り組んでいきます。

### 今後の課題と戦略

コロナ以後、IT企業など、オフィスを縮小してフリーアドレスやシェアオフィスに移行するというような動きが見られます。また、リモートワークの急速な普及によって、オフィスのあり方も大きく変わりつつあります。

しかし、そうした流れになっても、ビジネスにコミュニケーションは不可欠であり、オフィス自体もなくならないと考えています。これからは、働き方のシーンに合わせて、在宅でリモートワークを行うことに加え、オフィスにおいて個人が個室などで集中して仕事をする、複数で打ち合わせをする、あるいは食事や会話でリフレッシュするなど働き方に応じた環境が整ったオフィス空間が必要になると思います。

オフィスに対してこれまで100%あった需要が60%になるのではなく、減少分の40%に対して何か新しい提案ができるのではないかと考えています。我々がこれまでに培ってきた知見と実績を活かして、お客様にさまざまなアイデアを提案できるように、技術部門と組んで、ニューノーマルの時代に向けたオフィスのあり方の研究を進めています。

#### 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積極的な取り組み
- 飯野ビルディング周辺に拘らず、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

### [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・管理のノウハウが少ない</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>● 環境保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>

# 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

### 開業10年のノウハウを活かし、次なるステップへ

#### 2021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、感染症の再拡大に伴う緊急事態宣言発令やイベント開催規制による無観客開催などにより、春から夏においては催事のキャンセルや延期等が続き、催事形態についても配信型およびハイブリッド型(配信+集客)での開催が増えるなどの変化が見られ、影響を受けました。

今後については、秋の繁忙期に向けた予約積み増しが課題となりますが、感染症の収束に懸念を残す中、感染症の状況次第では、当面の間厳しい状況が続くことが想定されます。

#### 今後の戦略

今後も引き続き、安全安心にご利用いただけるハイエンドクラスの施設として、感染症拡大防止に向けた基本対策の徹底を図っていきます。また、ハイブリッド型の催事にも柔軟

に対応できる環境整備を進め、質の高い提案と専門コーディネーターによるきめ細かな催事運営サポートによって、催事需要回復期の顧客獲得に努めていきます。

さらに、リピートの多いビジネス利用を中心に、映画試写会、音楽会、落語など文化芸能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も、常に時代の要請を見据えて

#### 2021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”という時流にも乗って、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。

2020年度は、4月の緊急事態宣言発令時に約2カ月間の休業を余儀なくされたため、前年度に比べて大幅な減収・減益となりました。感染防止対策がお客様から評価されたこともあり、下半期の売上は、前年同期とほぼ同じ水準まで回復しました。

2021年度においても、感染症の影響によるスタジオ稼働の低下や企業業績の悪化に伴う広告撮影案件の減少が懸念されます。そうした中で、2022年に開業20周年を迎える南青山スタジオの大規模施設改修工事を2021年5月に実施しました。また、スタジオからのライブ配信というコロナ禍で

の新たな需要に対応すべく、インターネット環境整備工事を2020年に行いました。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ご提供

イイノマリンサービス(株)(以下、IMS)は、1974年に設立され、グループ運航船腹を中心に38隻の船舶管理を行っています(2021年6月30日現在)。

船舶を安定的に運航するためには、船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はこれらの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。

飯野海運グループでは、2030年に向けて船舶から排出される温室効果ガスの輸送単位当たりの排出量を40%改善(2008年比)する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。2019年12月には、燃焼時の硫黄酸化物(SOx)の排出を大幅に削減するメタノールを燃料として使用することが可能な2元燃料主機関を搭載したケミカルタンカー(Creole Sun)が竣工。また、SOxスクラバー(脱硫黄装置)を搭載した新造大型原油タンカー(VLCC)が2019年度に1隻(富士山丸)、2020年度に2隻(昇邦丸、YOHO)竣工し、IMSが船舶管理を行って

います。新造VLCC3隻には、航海情報や機関運転状態を常時陸上でモニターできるシステムを搭載し、運航状況を正確に把握しながら陸上から適切な支援を行う体制の高度化を図っています。

#### ●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	26隻
大型ガス船	5隻
ドライバルク船	3隻
<b>合計</b>	<b>38隻</b>

(2021年6月30日現在)

## ビル管理業 イイノ・ビルテック株式会社

### 人に安心、安全、ゆとりを与える空間を

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。

#### 2020年度の取り組み

**運転管理:** 在館者が快適に過ごせるように、各種設備機器の運転状況と室内空気環境を監視し、省エネ・省CO<sub>2</sub>を計測しています。

**環境対策:** 飯野ビルディングは、2020年度に東京都地球温暖化対策第三計画期間におけるトップレベル事業所の認定を再取得し、優れた環境性能を証明しました。

**衛生環境:** 2020年3月から感染症抑止として共用部清掃にアルコール消毒を取り入れ、継続しています。

**保安警備:** 飯野ビルディングは、2020年度に東京消防庁優良防火対象物認定(優マーク)を継続し、防火防災に優れたビルであることを証明しました。

**技術支援:** 2021年6月に竣工した日比谷フォートタワーでは、当社は技術担当として計画から工事段階まで携わり、ビル管理ノウハウにより品質向上に努めました。

**ロボット化:** 飯野ビルディングではロボットの導入に取り組んでいます。2019年度から清掃ロボット、2020年度後半から警備ロボットの運用を開始しています。



警備ロボット

これからもIBTは、新しい技術にチャレンジし、顧客満足度向上に取り組んでいきます。

## 特集

## 不動産業を通じた社会的価値の創造

不動産業によって安定収益を確保し経済的価値を高めると同時に、「IINO VISION for 2030」ならびに中期経営計画の重点施策として掲げた「サステナビリティへの取り組み」に向け、環境保全を含む社会的ニーズに対応することで、社会的価値を創造していきたいと考えています。



Photo by Kouji Okamoto

## 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：地下5階、地上27階  
竣工：2011年10月(I期)、2014年10月(II期)

## 日比谷フォートタワー

「太陽光パネルの設置」「屋上緑化」「低蓄熱型舗装」「日光による放射熱を低減するLow-Eガラスの採用」「庇による直射日光の遮蔽」など、環境面に配慮した施設としてオープンしました。

所在地：東京都港区西新橋一丁目1番1号  
規模：地下2階、地上27階  
竣工：2021年6月

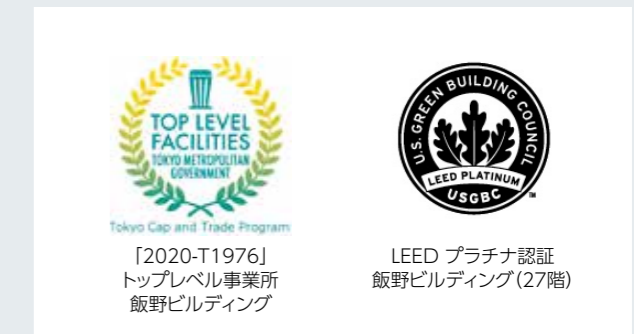
## 環境への配慮

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併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(当社事務室エリア)、株式会社日本政策投資銀行のDBJ Green Building認証の5つ星など、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。

一方、グリーンボンドの発行およびグリーンローンによる資金調達を行い、日比谷フォートタワーの事業費に充当しまし

た。資金調達に先立ち、第三者機関として株式会社日本格付研究所(JCR)によるグリーンボンド評価およびグリーンローン評価(いずれも最上位である「Green 1」の総合評価)を取得し、DBJ環境格付においては「環境への配慮に対する取り組みが先進的」との格付を取得しました。また、飯野ビルディングでは、グリーンローンによる資金調達を決定し建設事業費のリファイナンスに充当するとともに、本借入れに関しJCRよりグリーンローン評価「Green 1」を取得しました。



「2020-T1976」  
トップレベル事業所  
飯野ビルディング

LEED プラチナ認証  
飯野ビルディング(27階)

## 憩いと文化の場として

飯野ビルディングの開発にあたっては、「つなぐ」をコンセプトに、旧飯野ビルディングから続く建築文化の継承、周辺環境との調和を重視しました。

隣接する日比谷公園との間には「イイノの森」と名付けた緑地を整備し、生物多様性に配慮した多くの在来種を植樹することで、都心における「緑のつながり」を実現しています。緑豊かな空間は、人々の憩いの場として、周辺のオフィスビルに勤務する方々にも好評をいただいています。

また、文化の発信基地として親しまれてきたイイノホールには、カンファレンスセンターを併設し、情報発信・交流の機

能を強化しました。現在はコロナ禍により開催が中止されていますが、ビル1階エントランスロビーでは、若手の音楽家によるランチタイムコンサートが開催されるなど、次世代文化の担い手を育成する場としてもご利用いただいています。



イイノの森に飛来したシジウカラ

## ビジネスシーンに最適な空間の提供

オフィスフロアとホール、商業施設で構成された飯野ビルディングは、人々を「つなぐ」機能も有しています。地上には敷地南北の通り抜けを可能とするピロティを設け、地下には隣接ビルや地下鉄とつながる通路を整備しました。周辺交通の結節点として、テナントの皆様はもちろん、ビルを利用するすべての人の利便性向上を図っています。

また、管理員が24時間365日常駐し、建物設備が常に最高の状態で利用されるよう各機器の運転状況を監視しています。さらに、中長期営繕計画に基づいた定期的な保守点検を各所において実施することで、故障やトラブルを未然に防ぐよう心がけています。

今後も利便性向上と安全への取り組みによって、テナント各社様やご利用者様を支え、ビジネスシーンに最適な空間の提供に努めていきます。



南北をつなぐピロティ(飯野ビルディング)

# ESGへの取り組み

## 環境

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り組みなどの気候変動に対する取り組みを紹介します。

### 当社グループの基本方針

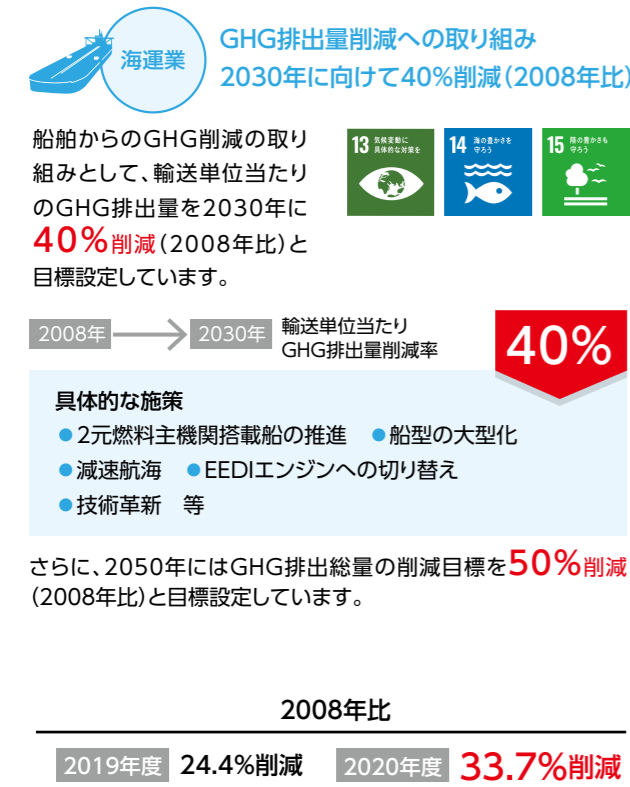
当社グループでは、経営理念にて「社会的要請へ適応し環境に十分配慮」を掲げており、行動憲章にて「グループの事業から生ずる環境への負荷を低減するため、内外の関連法規および国際ルールを遵守し、海洋、港湾、所有ビル隣接地域の環境保全に努める。」と定めています。具体的な取り組みとして省資源、省エネルギー、廃棄物削減、水資源の有効活用、リサイクル等に取り組み、GHGや大気汚染物質の排出を抑制・防止し、地球環境負荷の低減に貢献していきます。また、品質および環境マネジメントシステムを構築し、環境負荷の低減に努め、継続的な改善を行っていきます。

### 当社グループの環境への取り組み

船舶による輸送は他の輸送手段とくらべると効率性に優

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93万トン/年、不動産業で約1.1万トン/年のCO<sub>2</sub>を排出しており、全世界のCO<sub>2</sub>排出量328億トン(2017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削減に向けた取り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り組むことは必須です。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。当社グループでは従来より、海運業では環境負荷低減のための技術の採用、不動産業ではトップレベル事業所などの認証取得など、積極的に取り組んできました。さらに中期経営計画では、当社グループが一丸となってGHG削減に向けた取り組みを進めるためにKPIを設定しました。

### ●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り組みおよび進捗



\*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

### 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。



### TCFD提言への賛同の理由

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。

### 今後の気候変動に対する取り組みについて

当社は、TCFD提言に基づき、「2℃シナリオ」と「4℃シナリオ」について、それぞれの将来の世界観を踏まえ、海運業における重要なリスクと機会を抽出し、項目を特定しました。これ

からの脱炭素社会への移行に伴い、主要貨物の一つである化石燃料の海上輸送需要も低下していくことを見据えて、当社ではアンモニアをはじめとするクリーンエネルギーの輸送にも積極的に取り組むべく、戦略を策定していきます。

一方、不動産業については、飯野ビルディングの東京都環境確保条例「トップレベル事業所」認定再取得や、汐留芝離宮ビルディングのオフィスフロアにおけるLED化などのGHG排出量削減に向けた取り組みを進めています。今後は飯野ビルディングにおける太陽光パネルの設置も検討しており、取り組みの更なる強化に努めていきます。

当社は、「2℃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。

### ●2℃シナリオと4℃シナリオが想定する世界観および当社グループの海運業における重要なリスクと機会

	2℃シナリオ	4℃シナリオ
	脱炭素社会への移行に伴う社会変化が事業に影響を及ぼすシナリオ	気候変動緩和策が奏功せず、成り行きで温暖化が進行した状況が事業に影響を及ぼすシナリオ
外部シナリオ	IEA, World Energy Outlook 2020 持続可能な開発シナリオ(SDS) など	IEA, World Energy Outlook 2020 公表政策シナリオ(STEPS) など
想定する世界観	今世紀末までの平均気温の上昇を2℃未満に抑え、持続可能な発展を実現させるために、野心的な政策や環境技術革新が進められる。  【政策・規制】 ● 気候変動対策と経済成長の両立政策 ● グローバルでのカーボンプライシングとカーボンプライス上昇 ● IMOによる環境規制の更なる強化  【経済・市場】 ● モーダルシフトの進展 ● 化石燃料から再生可能エネルギーへの移行の進展 ● 顧客企業による脱炭素サービスの選好  【技術】 ● 次世代船舶、次世代燃料の普及	パリ協定に則して各国が目標達成に向けた政策を実施するも、各国の協調、環境技術開発、エネルギー転換等が不十分なものとなり、今世紀末までの平均気温が4℃程度上昇する。  【政策・規制】 ● 自国の経済成長優先  【経済・市場】 ● グローバルでの著しい経済成長 ● 化石燃料依存、化石燃料価格の高騰  【環境】 ● 風水災の激甚化、気象現象の両極端化 ● 海面上昇、気温・水温上昇等の慢性的変化の加速
2℃・4℃の世界で顕著となる主なリスク	● 化石燃料の需要減による売上の減少 ● カーボンプライシングによる操業コストの増加 ● 燃費規制対応による船舶建造費の増加 ● 燃費規制対応(次世代燃料使用)による燃料費の増加	● 原油価格上昇による燃料費の増加 ● 荒天遭遇時の船体・機器損傷による修繕費の増加、航路変更による運航費の増加 ● 気温・海水温上昇に伴う船舶の修繕費等の増加 ● 農作物の収量減少による売上の減少
2℃・4℃の世界で顕著となる主な機会	● クリーンエネルギー源(水素、アンモニア、バイオ燃料等)の需要増による売上の増加 ● 洋上風力発電に関する物資輸送、CCS(CO <sub>2</sub> 回収・貯留)でのCO <sub>2</sub> 輸送等に関する事業機会の創出 ● 運航の低炭素化による運航費の削減	● GHG排出係数が小さい化石燃料(LNG等)の需要増による売上の増加 ● 海面上昇に伴う沿岸の防災工事に関する物資輸送の需要増による売上の増加



# ESGへの取り組み

## 環境

### ●当社グループにおける気候変動リスク・機会への取り組み

当社グループでは、中期経営計画に基づき以下のような取り組みを行っています。

中期経営計画 「Be Unique and Innovative. : The Next Stage-2030 年に向けて」 「重点強化策」および「ESG-SDGsへの対応」の項目	2020年4月以降の取り組み
<b>1) 環境負荷低減に資する資産への投資推進</b> (海運) ●大型で燃費効率の良いエンジンを採用した船舶への投資。 ●CO <sub>2</sub> 排出率を削減するとともに経済効率性も向上。  (不動産) ●所有ビルにおいてエネルギーミックスの推進。 ●再生可能エネルギー転換や設備導入(LED、空調設備、太陽光パネル等)を推進。  (海運・不動産) ●中期経営計画期間において環境対応資産へ150億円の投資を想定。	(海運) 新造大型原油タンカー(VLCC)2隻(「昇邦丸」,「YOHO」)が竣工 ●燃料消費量低減のため、電子制御式主機関を採用。 ●既存VLCCと比べ、CO <sub>2</sub> 排出量が20%弱減少を期待。  (不動産) 非化石証書付き電力の購入 ●2021年度より非化石証書付き電力の購入によりCO <sub>2</sub> 排出量を削減。 汐留芝離宮ビルディングのオフィスフロア照明のLED化 ●消費電力を大幅に削減可能なLED照明への入れ替えが完了。 飯野ビルディング屋上に太陽光パネル導入決定 ●2022年度中の導入を決定。 新ビル建設事業費の調達に持続可能な社会の実現に資する取り組み ●優れた環境性能を有した日比谷フォートタワー建設事業費(一部)の調達のためにグリーンボンドの発行およびグリーンローンの利用を実施。
<b>2) 次世代燃料船の取り組み強化</b> ●LNG・LPG・メタノール等を燃料とする船舶への投資。 ●2元燃料主機関搭載船の運航・管理ノウハウの高度化。	2元燃料主機関搭載VLGC2隻発注ほか ●LPGを主機関燃料として使用できるエンジンを搭載。 ●メタノール2元燃料主機関搭載のケミカルタンカー(2019年竣工)の運航・管理データの蓄積。
<b>3) サステナブルな貨物への取り組み強化</b> ●環境負荷低減に資する貨物(LNG等)の運航ノウハウの蓄積、荷主との関係強化。	LNG船プロジェクト案件への取り組みを継続 ●国内外のプロジェクト案件への取り組みを検討。
<b>4) 温室効果ガス(GHG)排出量削減への取り組み</b> (海運) IMO目標(2030年40%削減)達成に向けたGHG排出量の削減 ●当社グループにおいてもIMO目標に即したGHG排出量削減目標を策定。  (不動産) ●日本政府発表の目標(2030年46%削減)達成に向けたGHG排出量の削減。 ●当社グループにおいても政府目標に即したGHG排出量削減目標に見直し。	部門横断型の組織であるIINO環境タスクフォースを組成 ●GHG排出量の実績を定期的に把握。 ●GHG削減にかかわる取り組みを統括。

### 海運業と不動産における環境への取り組み

#### 海運業でのGHG削減に向けた取り組み

海運業のGHGの削減目標として2030年までに2008年比で輸送単位当たりの排出量を40%削減する目標を掲げるなど気候変動への取り組みを進めています。海運業での気候変動への取り組み推進のため、LPG燃料に対応したVLGCを2022年と2023年にそれぞれ1隻ずつ竣工予定です。また、2020年度に2隻竣工したVLCCは2000年代に竣工した当社所有のVLCCと比べてCO<sub>2</sub>排出量が20%弱減少しています。これら新造船での環境対応に加え、2023年のEEXI\*ルールの適用を見据えて、既存船の減速航行も含めた対応の検討を行っています。

\*EEXI(Energy Efficiency Existing Ship Index):既存船の燃費性能を評価し、基準値を下回る船に対し主機の出力制限や省エネ対応により新造船と同等の燃費性能を満たすことを義務付けるルール

#### 不動産業でのCO<sub>2</sub>削減に向けた取り組み

不動産業のCO<sub>2</sub>の削減目標として2030年までに2013年比で延床面積当たりの排出量を50%削減する目標を掲げるなど気候変動への取り組みを進めています。不動産業における気候変動への取り組みを推進するため、2021年4月より当社が保有する飯野ビルディングにおいて、使用する電力の約10%を非化石証書付き\*電力に変更しました。これにより2021年度は約680トンのCO<sub>2</sub>の排出を削減する見込みです。2022年度以降についても非化石証書付き電力の調達量を徐々に増加し、CO<sub>2</sub>の排出量削減を進めます。

\*非化石証書とは、石油や石炭などの化石燃料を使っていない「非化石電源」で発電された電気が持つ「環境価値」を取り出し、証書にして売買する制度。再生エネルギー由来のトラッキング付非化石証書を調達した場合、調達範囲内の電気は実質的に再生可能エネルギー由来として扱われる

### ●海運業と不動産業での気候変動への取り組み(2020年度以降)

2020年	5月	中期経営計画においてGHGの削減目標を設定
	8月	IINO環境タスクフォースを設置
	9月	GHGの排出量について第三者検証を取得 多数の環境設備を搭載したVLCC「昇邦丸」竣工
2021年	12月	「CDP気候変動スコア2020」において「B-」評価を取得 多数の環境設備を搭載したVLCC「YOHO」竣工
	1月	日比谷フォートタワーにて、グリーンボンドとグリーンローンならびに(株)日本政策投資銀行の環境格付による借入で資金調達を行い事業費への充当を決定
	2月	非化石証書付き電力の調達開始(飯野ビルディング)
	4月	優れた環境性能を有する日比谷フォートタワーが竣工
	6月	TCFD提言に賛同
	7月	飯野ビルディングにて、グリーンローンによる資金調達を決定(建設事業費のリファイナンス)
	8月	水素バリューチェーン推進協議会(JH2A)に入会
(今後)		
2022年		飯野ビルディングの屋上に500枚の太陽光パネルを設置 Equinor向け2元燃料主機関搭載のVLGCが竣工
2023年		Borealis向け2元燃料主機関搭載のVLGCが竣工

### 主要データ

●海運業における燃料油使用量の推移 (千t)			
	2018年度	2019年度	2020年度
C重油	245	260	277
A重油	19	21	21

※2019年度以降は低硫黄C重油(適合油)と低硫黄ガスオイルを含みます

●海運業におけるCO <sub>2</sub> 排出量の推移 (千t)			
	2018年度	2019年度	2020年度
	786	875	927

●不動産業における電力使用量の推移 (千kWh)			
	2018年度	2019年度	2020年度
	23,692	21,914	20,162

●不動産業におけるCO <sub>2</sub> 排出量の推移 (千t)			
	2018年度	2019年度	2020年度
	13	12	11

### 環境保全の取り組みを紹介

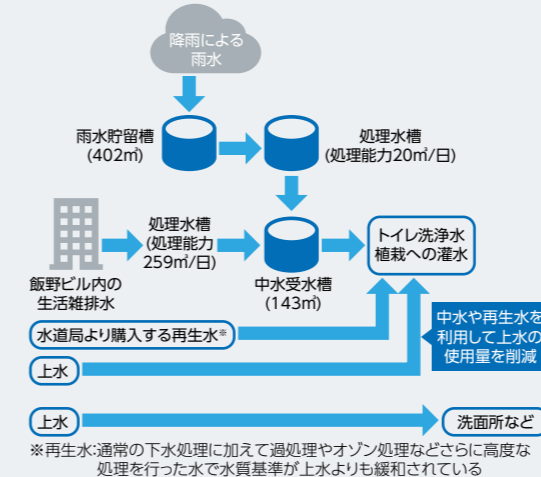
#### 不動産業での水資源の有効活用

人口密集地帯である都市部においては、降水量が十分にあって一人当たりの利用可能な水資源は非常に少なく、頻繁に渇水が発生しています。気候変動の進行によって降水量が変化し、渇水リスクの増大が懸念されています。

また、飲料水(上水)には厳しい水質基準があり、その基準を満たすために飲料水の生産には大きなエネ

#### ●飯野ビルディングでの上水の使用削減のための取り組み

目的：上水の使用削減  
 取り組み：再生水、生活雑排水や雨水を有効活用し、トイレの洗浄水や植栽用の水(灌水)として利用



ルギーが必要となり、GHGの排出量も多くなります。一方で、オフィスビル内で使われている水の中には、トイレ用水や植栽用の水など必ずしも飲料水と同等の水質を必要としない水もあります。

当社グループでは、環境への負荷が大きい上水の使用削減と水資源の有効活用のため再生水や雨水を積極的に活用しています。

2020年度は再生水と中水を29千m<sup>3</sup>使用しており、これは上水の使用量の45.8%削減と同等の効果があり、水資源の有効活用に寄与しています。

#### 海運業での廃棄物削減に向けた取り組み

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、嵩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。一隻当たり年間30m<sup>3</sup>程度のプラスチックゴミの削減を見込んでいます。設置にあわせ、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。

# ESGへの取り組み

## 社会(安全)

飯野海運グループでは、安全について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。安全の確保に向け取り組んでいる内容を紹介します。

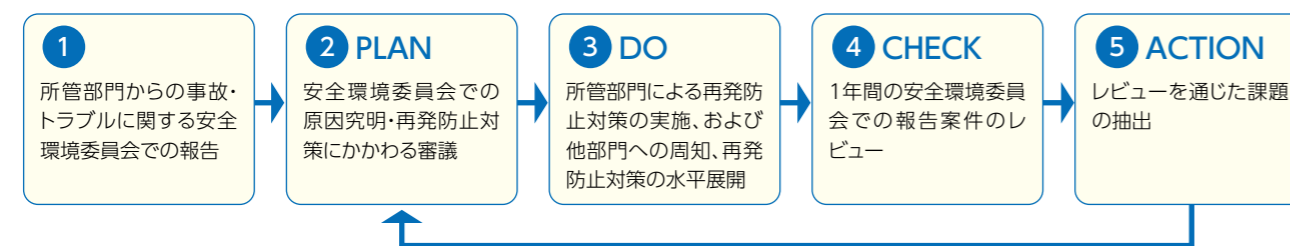
### 当社グループの基本方針

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す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。

### 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、事業活動に伴い発生する人命、船舶、ビルの安全を脅かす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。

#### ●安全政策の改善活動に関するPDCAサイクル



### 当社グループの安全への取り組み

前中期経営計画より高品質なサービス「IINO QUALITY」の安定的な提供を掲げています。海運業・不動産業における高品質のサービスには、安全・安心を提供することが不可欠です。コロナ禍で従来の安全・安心の意味が大きく変わる中、サプライチェーンを支え、事業を安定的に継続することの重要性が増しています。当社グループでは顧客への安全・安心の提供のみならず、安定的な事業継続による社会への貢献のための取り組みを進めています。

ド・ソフト両面で強化し、事業継続可能な体制の確立に努めています。海上職員においては船内防疫を徹底し、外部からの訪船者の限定、乗船者への検温等を実施するほか、乗組員に対する支援としては精神的支援の積極的実施、配乗交代の円滑化への取り組み等を実施しています。引き続き感染症の拡大状況を注視しつつ、社会的使命を果たすために適切な対応を行っていきます。

### 主要データ

#### ●労災認定者数(人)

	2018年度	2019年度	2020年度
飯野海運	2*	0	0
イイノ・ビルテック	0	0	0
イイノマリンサービス	0	0	0
合計	2	0	0

※死亡、負傷、疫病を含んだ労働災害  
\*負傷(通勤労災)

### 当社グループの新型コロナウイルス感染症対応

感染症による今後の世界経済、当社グループを取り巻く事業環境は予断を許さない状況が続く見込みであり、感染症が今後、世界経済に与える影響を厳しく受け止めています。当社グループとしては感染症への対応として、海運業においては安全・安定的な海上輸送を止めず、社会インフラとしての役割を果たすこと、不動産業においては感染症対策を徹底し、安全なオフィス空間の提供を継続することを社会的使命と考えています。安全・安心を支える当社グループの役職員および本船乗組員の安全確保と感染防止に注力し社会的使命を果たすために、陸上職員においては在宅勤務体制をハ-

### 【海運業】海上の安全対策

コロナ禍においては、監督の訪船による現場確認や乗組員との直接対話による意見交換等が制限されることとなり、本船の安全運航を確保するためには、通常時とは異なるさまざまな工夫を講じる必要がありました。当社グループの船舶管理会社では、以下のような対応を取ることで当社運航船舶の安全品質を維持しています。

#### リアルタイムモニタリング

当社管理船舶が異常気象海域や高リスク海域を航海する際には、会社にて船舶の航海計画を事前に取り寄せ、本船へ気象情報の提供、安全航行に関するアドバイスをを行っています。また必要に応じて、リモートによる本船電子海図のモニターや、AIS(自動船舶識別装置)情報を使用したリアルタイムな動静監視を行っています。

#### 遠隔監査(リモートオーディット)

当社グループの管理船においては、監督による訪船活動が制限される環境にあっても本船状態や乗組員の安全行動実施状況を確認するため、船舶と陸上間の通信技術を駆使した遠隔監査(リモートオーディット)を実施しました。航海データや現場の写真や記録類を電子データとして船上から取り寄せ、会社にて評価を行い、改善対策をEメールや電話を用いて本船へフィードバックしています。



陸上における本船の動静監視(パナマ運河通過時)

#### サイバーセキュリティ対策

船陸の通信技術やITの発達に伴い、警戒を強めなければならないのがサイバーセキュリティ対策です。当社グループの船舶管理会社では、管理船がサイバー攻撃を受けた際の対応やその予防対策を網羅したサイバーセキュリティ管理システムを策定しました。具体的方針や対応行動について文書化したマニュアルを作成し、船陸従業員への教育を展開しています。船上においては、万一船上のシステムがサイバー攻撃を受けた際の対応訓練を実施しています。

#### ビデオチャットを利用した乗船前研修

当社管理船に主要な士官を配乗する際には、乗船前研修を実施しています。コロナ禍においては当該士官を会社に呼び寄せ研修を実施することができないため、ビデオチャットを利用した乗船前研修を実施し、本船に乗船する上で必要となる情報提供、乗船者からの質疑応答を実施しました。遠隔であっても双方の顔が見える研修を実施することができ、費用対効果も期待できるため、今後の乗船前研修の標準的実施方法として利用していくことも検討しています。



オンラインでの乗船前研修の様子

# ESGへの取り組み

## 社会(安全)

### 【不動産業】ビルの安全対策

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、不動産業においても所有物件の安全管理に重点を置き、絶えず取り組んでいます。また、テナント・館内の皆様の安全確保を最優先とした安心で快適なオフィスや商業空間を提供しています。

### BCPの策定

当社グループは、大規模災害、事故、事件などの危機発生時において事業の継続と迅速な復旧を図るために、BCP (Business Continuity Plan; 事業継続計画) を策定しています。災害発生時にはビル機能の迅速な復旧が不可欠であり、危機発生前からの周知な準備が極めて重要であると考え、大規模地震を想定した不動産BCP訓練を実施しています(➡ウィズコロナを見据えたBCP訓練はP52)。

### 「優良防火対象物認定書(優マーク)」の再取得

飯野ビルディングでは、優良防火対象物認定書(優マーク)を2018年2月に続き2021年2月に再取得しました。「優マーク」に認定されている建物は、法令で定められた基準以上の防火防災対策を積極的に行い、安全・安心に利用できると消防署長が認めた建物です。丸の内消防署管内では飯野ビルディングを含め22の対象物を優良防火対象物に認定し「優マーク」を交付しており、当ビルは内幸町二丁目では唯一の取得ビルです。



優良防火対象物認定書(優マーク)

### 事故検討会の定例化

当社所有ビルの運営管理を担当するイノ・ビルテックでは2020年7月から事故検討会を毎月開催し、各ビルで発生した事故・トラブル等が人的または設備的要因かを判別するとともにそれらの要因が管理可能または不可能かを洗い出し、管理可能な事故・トラブル等の原因を徹底的に追究し対応策を講じて事故・トラブル等の発生件数の削減を図っています。

### 警備・清掃ロボットの導入

飯野ビルディングではロボット導入の実証実験が完了し、2020年冬期から運用を開始しました。警備ロボットにおいては、3階オフィスロビーにて立哨・動哨警備をすることで警備員1名の削減につながり、今後は導入している警備ロボットのバージョンアップ対応の継続ならびに館内移動巡回(警備ロボットとエレベーター連動制御の導入)の検討を進めていきます。清掃ロボットは飯野ビルディングにおいて、2019年8月から低層階廊下、2020年9月からは中層階廊下でそれぞれ試験運用を開始し、高い清掃作業の能力を確認しました。さらに2021年度には高層階廊下で試験運用を開始し飯野ビルディング事務所階の廊下すべてで清掃ロボットを活用できる場面や場所を増やし、コロナ禍においても安定した品質の確保と清掃作業の効率化を目指していきます。



清掃ロボット

## 新型コロナウイルス感染症対応

### 海運業での取り組み

#### 感染者を乗船させない

船員交代においては、乗船者は乗船の2週間前から感染防止のための外出自粛行動を取り、検温・体調チェックを行い記録しています。これにより異常がない船員は乗船前にPCR検査を受け、陰性を確認してから乗船するようにしています。乗船者がマンニング会社や船舶管理会社の職員と接触しないように、乗船前ブリーフィングはオンラインで行っています。

本船への訪船者から乗組員へ感染することのないよう、基本的に社員および船員家族の訪船や感染が著しい国における作業員の本船居住区内の立ち入りを

禁止していますが、やむを得ない事由で訪船しなければならない業者等に対しては、検温・体調チェックリストへの記入およびPCR検査にて陰性確認を依頼し、異常がないことを確認してから訪船を許可しています。

#### 乗組員のメンタルサポート

感染防止対策による通常とは異なる複雑な業務体制となること、寄港地での感染の恐れや上陸の禁止、各国での厳格な防疫対策により船員交代が困難を極め長期乗船が強いられていること等から、船内は高いストレス状態を継続しています。このストレスをコントロールし、安全運航を維持するためには、乗組員のメンタル面をサポートすることも重要です。入港中に家族とのコミュニケーションが取れるよう、ポータブルWi-Fiルーターを全船に支給、長期乗船者に対する特別手当の支給、船内の雰囲気を作り替えるために作業服デザインの一斉刷新、乗組員交代計画を定期的に行い、乗組員のメンタル・モチベーション維持のためのサポートを実施しています。また、YouTubeに乗組員から家族へ、家族から乗組員へのメッセージ動画をアップするなど、乗組員のメンタルサポートに取り組んでいます。



船内に掲載の感染防止ポスター

### 不動産業での取り組み

#### ウィズコロナを見据えたBCP対応訓練の実施

不動産業の取り組みとして、所有ビルのBCP対応訓練(初動机上訓練)を年2回実施しています。いついかなる災害に対しても重要な業務を中断することなくビル機能を確保、維持させることを念頭に訓練を実施しています。感染症にも対応可能な複合災害を想定したBCP対応訓練では、密を避けて人が集まらない、集められない対策本部などの現場の状況を想定し、通信機器・アプリ(PHS、iPad、teams)等を最大限利用する訓練に取り組んでいます。また、不動産部門緊急対策本部事務局の作業と訓練内容・設定の見直しおよび、近年の環境、状況に応じた課題の洗い出しを行い、いかにBCP訓練の中で対処していくのかを

検証しています。訓練内容を変え体制を変えながら、安全・安心なビルを維持、確保するようBCP対応訓練を継続していきます。

#### 飯野ビルディングに検温測定システムを設置

2021年6月より飯野ビルディングの受付フロアに多数の同時測定が可能な検温測定システムを設置しました。オフィスエリアへのテナント従業員や来訪者の体温を測定し、新型コロナウイルス感染症に対応していきます。その他、当社所有のオフィスビルにおける感染症対策はホームページをご覧ください。

【[https://www.iino.co.jp/kaibun/csr/safety\\_building.html](https://www.iino.co.jp/kaibun/csr/safety_building.html)】

# ESGへの取り組み

## 社会(人材)

経営理念に基づいたESG経営を実践するには、優秀な人材の育成・確保・活用は欠かすことのできない重要な礎です。また、中期経営計画にて策定したIINO COMMITMENTでは役職員に「働きやすさ、働き甲斐および自己実現の機会の提供」を約束しており、これらを実現するための取り組みを紹介します。

### 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・活用は欠かさ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。

### 海上の人材への取り組み

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大によって、世界各国において人の移動制限・規制がなされている中、海運業界においてもその影響を受けています。とりわけ船員交代については、移動制限・規制によって交代が予定していた港で実施できず、予定以上の長期間の乗船といった事態が発生し、適切なタイミングでの交代に支障をきたす事態も増加しています。家族と遠く離れた洋上で働く船員にとって下船の予定が定まらないことは大きなストレスになります。当社では、こういった海上職員のさまざまなストレス緩和のための対策を講じています。

### 船上での通信環境の整備

昨今の陸上における通信環境が飛躍的に進歩する一方で、長い間海上においては必ずしも良好とはいえない状況にありました。当社では船上通信設備の改善などを積極的に進め、陸上(家族)とのビデオ通話が容易にできるようなインフラの整備をはじめ個人利用Wi-Fi枠の拡充などを行い、物理的・精神的な距離の縮小を図っています。

### メンタルヘルスマネジメント

海上という職場はさまざまな面で制限が多く、ストレスコントロールが難しいという点で陸上と比較するとより厳しい状況にあるといえます。当社では特に特別な環境下で勤務する船員のメンタルヘルスマネジメントに焦点を当て、乗組員相互への気づきや、心のケアに関して研修を進めています。また、船内のメンタルヘルスマネジメントの改善を推進するため、メンタルヘルスマ

### 当社グループの人材への取り組み

事業を実施していく上での礎は人材です。当社グループでは陸上職員、船舶を運航する海上職員合わせて約2,200名程度(船舶に乗船している期間雇用の外国人船員含む)が勤務しています。安全・安心のためには、優秀な人材の育成・確保・活用は欠かせません。そして外部環境の非連続的な変化に対応するには、陸上職員・海上職員がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整備しておかねばなりません。研修制度、社内コミュニケーションの充実、多様な人材が働きやすい人事制度など職場環境の整備に取り組んでいきます。

ネージャーを各船にノミネートしメンタルヘルスマネジメントにも注力しています。



船上での新年社長あいさつの動画視聴の様子

### 国籍にとらわれないチームづくり

他の国籍の船員と同じ船に乗り込み、閉鎖された環境下で良好なチームワークを維持するためには、相互理解が不可欠です。「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推進しています。

### 陸上の人材への取り組み

中期経営計画において、「IINO VISION for 2030」を実現するための基盤整備項目の1つとして、「人的資本の育成・強化」を掲げています。ここでは具体的な取り組みをご紹介します。

### 女性社員の活躍推進

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。2020年度の当社の女性管理職比率は0%でしたが、新たな女性管理職の登用とグループ会社に出向した社員の異動による本社復帰に伴い2021年6月末の女性管理職比率は5.9%となりました。また、7月時点において37名の女性社員が勤務しています。(グループ会社への出向社員を含めると44名)

### 事業所内保育所の導入

日比谷フォートタワー内の事業所内保育所「キッズスクウェア」の利用を2021年7月より開始しました。事業所内保育所の活用により、社員の育児休業からのスムーズな復職や、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ています。



事業所内保育所「キッズスクウェア」

### メンター制度

新入社員が仕事を行う中で生まれるさまざまな問題、悩み、不安などについて、部・課内では相談しにくいことを相談できる環境づくりのため「メンター制度」を導入しています。メンター(先輩社員)がメンティー(新入社員)に対し、経験に基づいてアドバイスやサポートを行い、問題の解決や成長を支援することで、仕事やキャリアをイメージするきっかけになります。

### フリーアドレスの導入

部署・部門を超えた社内コミュニケーションの強化を目的

### 安全確保のための継続した取り組み

当社では本船と会社、海上と陸上のスタッフが寄り添い、お互いが身近に感じることが大切だと考えています。今後も海上職員のストレス軽減・モチベーション向上に取り組み、海技者の能力を最大限に引き出すことで安全の確保を推進してまいります。

として、2021年4月より飯野ビルディング27階・NS虎ノ門ビル5階でフリーアドレスの運用を一部開始しております。仕事内容に合わせて、オフィス内で働く場所や机を選択することが可能となり、より多様な働き方に対応しています。

### オンライン交流会の実施

在宅勤務によるコミュニケーション不足の解消と役員間との交流を目的とし、2021年7月にオンラインでの社外役員と若手社員との社内交流会を実施しました。普段の業務ではかかわることが少ない社外役員との交流を通じて、働き甲斐や働きやすさを感じる職場環境づくりと組織や仕事に主体的に貢献する意欲の向上を図っています。企業目標の達成と同時に自己成長の方向性が一致することによって、ワークエンゲージメント向上に寄与する取り組みを展開しています。

### 社内報「IINO PRESS」の発行

「お互いを知る」をコンセプトに、2018年9月より社内報「IINO PRESS」を発行しています。記事を通じた社内交流により社員の相互理解を深め、安心して働ける環境づくりを目指しています。

### 主要データ

#### ●人材データ(単体)

	2018年度	2019年度	2020年度	
平均勤続年数(年)	陸上	14.6	14.9	14.4
	海上	9.9	10.2	10.5
女性比率(%)	17.8	18.8	18.7	
産前産後休暇取得者数(人)	1	0	2	
ワーキングマザー人数(人)	10	9	10	

# ESGへの取り組み

## ガバナンス(コーポレート・ガバナンス)

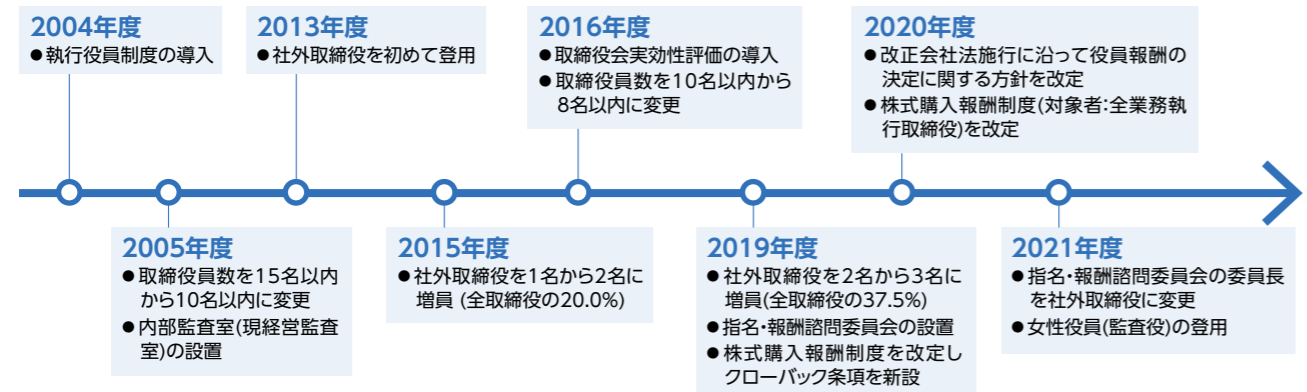
### 基本的な考え方

当社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の基礎となる各ステークホルダーとの信頼関係の構築に向けた基本的な考え方を、グループ共通の「経営理念」として掲げています。そして、このような「経営理念」を実現するために、グループ役職員の行動指針として、「安全の重視」、「社会への貢献」、「取引先の尊重」、「コンプライアンスと社会秩序の維持」、「差別の廃絶・人権の尊重」、「環境の保護」および「情報開示とコミュニケーション」の7項目からなる「行動憲章」を定め、それを実践することでステークホルダー間の利害調整と効率的な企業活動の実現を図っています。そのため当社は、コーポレート・ガバナンスによって、「行動憲章」を

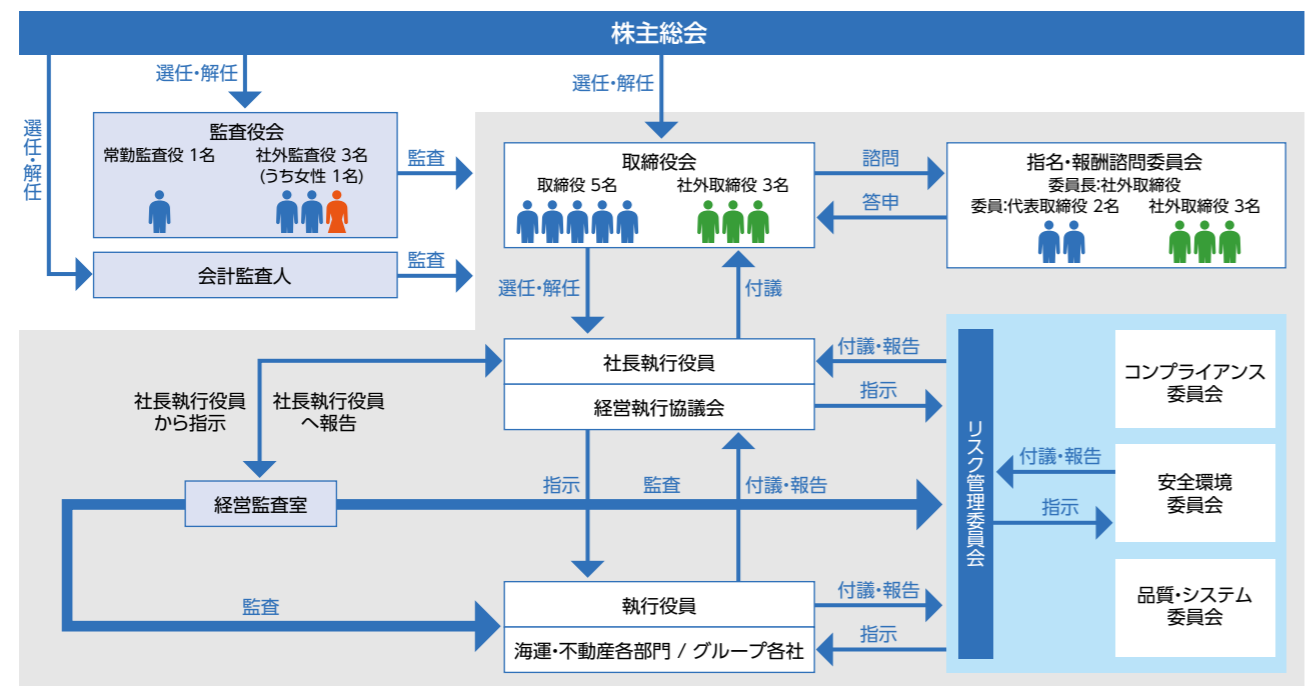
実践するために求められる経営の健全性、透明性および効率性を確保することが重要であると考えており、コーポレート・ガバナンスを「企業を構成するさまざまな主体(ステークホルダー)間の利害を調整し、効率的な企業活動を実現するための仕組み」と捉えています。当社は、このような考え方にに基づき、監査役制度を基礎とした組織体制のもと、コーポレート・ガバナンスを充実させ、経営の健全性・透明性と効率性との両立を図っており、経営の意思決定および業務執行に際しては、株主、従業員およびその他のステークホルダーとの関係に配慮し、常に最良の経営成果をあげられるよう不断の努力を重ね、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンスに関する取り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



#### ●機関構成・組織運営について

機関	取締役会	経営執行協議会	指名・報酬諮問委員会 (2019年10月設置)	監査役会
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	執行役員12名 (取締役5名含む)	委員長:社外取締役 委員:代表取締役2名 社外取締役3名 ・社外取締役が過半数	常勤監査役1名 社外監査役3名 ・社外監査役が過半数
出席	監査役4名	常勤監査役1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	・取締役会から授けられた事項の決議、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	経営企画部	人事部	監査役スタッフ
開催数	定例取締役会 毎月 臨時取締役会 不定期	毎週開催	7回 (2020年度実績)	毎月開催

#### 取締役会

取締役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、適切なリスクテイクを支える環境整備や取締役に対する実効性の高い監督等の役割・責務を適切に果たすため、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性に十分配慮し、取締役8名(社外取締役3名)で構成しています。

取締役は優れた人格、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、社外取締役は、会社法に定める社外取締役の要件を満たし、かつ、建設的な意見を持ち、当社のより一層の成長に対する貢献が期待できる人物から選任しており、行政監督、外交官の経験や他社の役員経験者など高い専門性を有する人材を選任しています。

#### ●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(2020年度)
代表取締役社長	當舎 裕己	100%(22/22回)
代表取締役	岡田 明彦	100%(22/22回)
取締役	小園江 隆一	95%(21/22回)
取締役	神宮 知茂	100%(22/22回)
取締役	大谷 祐介	100%(17/17回)
社外取締役	遠藤 茂	100%(22/22回)
社外取締役	大江 啓	100%(22/22回)
社外取締役	吉田 康之	100%(22/22回)

#### 【実効性評価】

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べく、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として分析と評価を実施しています。2020年度の実効性評価については、当社の取締役会の役割・責務、規模・構成などの項目につき、外部機関に委託し無記名のアンケート方式による自己評価を2021年2月に行い、その評価内容を踏まえた上で、取締役会で議論し、分析・評価を行いました。その結果・課題等は以下の通りです。今後とも、取締役会の運営の更なる向上に向けた取り組みを進めていきます。

#### ●2020年度の実効性評価の概要

対象:	すべての取締役および監査役
内容:	当社の取締役会の役割・責務、規模・構成など
結果	

#### ●評価

-取締役会は適正な構成・員数で運営されており実質的な審議を実施  
-取締役会の支援体制については資料や報告内容の改善や審議の深度化のための社外役員への付議案件の事前説明などが適切

#### ●2019年度に課題として認識し今回改善した課題

-情報伝達技術の利用やESGへの取り組み等、新しい分野における理解を深めるための取締役・監査役のトレーニング  
→WEB会議への対応や当社のESG対応への理解など役員に対する各種支援を実施

#### ●新たに認識した課題

-ESG対応の議論を深度化するため支援体制の更なる改善  
-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

# ESGへの取り組み

## ガバナンス(コーポレート・ガバナンス)

### 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、取締役の職務の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に配慮し、監査役4名(社外監査役3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(2020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%(10/10回)
社外監査役	三好 真理*	—

\*社外監査役の三好氏は2021年6月25日の株主総会にて選任

### 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務めます。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。2020年度において同委員会は計7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(2020年度)
代表取締役社長	當舎 裕己	100%(7/7回)
代表取締役	岡田 明彦	100%(7/7回)
社外取締役	遠藤 茂	100%(7/7回)
社外取締役	大江 啓	100%(7/7回)
社外取締役	吉田 康之	100%(7/7回)

### 【報酬関係】

#### -賞与(業績連動報酬)

当社では、業務執行取締役に対して、各事業年度の連結当期純利益等の達成度合いに応じた役員賞与を毎年一定の時期に支給しています。企業価値向上に向けての新たな設備投資や株主還元の直接的な原資となる連結当期純利益を主要な指標とすることで、中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブとなると判断しています。

当該役員賞与は、社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会での答申を踏まえ、連結当期純利益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慎重に審議をした上で決議いたします。

#### -株式購入報酬制度(業績連動報酬)

また、当社は、株主との株主価値共有を一層深め、当社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り組みをさらに推進させることを目的として、業務執行取締役の月例報酬の一部を役員持株会へ拠出する株式購入報酬制度を設けています。株式購入報酬制度は、業務執行取締役に、その月例報酬のうち職位に応じて設定された金額を役員持株会へ拠出させるとともに、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、役員持株会から持分株式を引き出させることにより、業務執行取締役に当社の株式を交付する制度であります。株式購入報酬制度に係る株式報酬は、持分株式の価値が株価に連動し、業務執行取締役が株主と株主価値を共有することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すことが可能です。さらに、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、株式購入報酬制度により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するクローバック条項を適用しています。

#### -固定報酬と業績連動報酬の比率について

当社は、業務執行取締役の報酬等については、短期的な業績の向上のみならず、中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブとなるよう配慮して、固定報酬(月例報酬)、業績連動報酬(賞与)および業績連動報酬(株式購入報酬制度)の割合を決定しています。

### リスク管理委員会・三委員会によるリスク管理体制

当社グループは、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「コンプライアンス委員会」、「安全環境委員会」および「品質・システム委員会」の三委員会(三委員会の構成メンバーには主要なグループ会社の代表取締役も含まれる)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、三委員会から付議・報告を受ける等して、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスク等を含め当社グループ全体のリスク管理活動を統括しています。

また、常勤監査役が業務執行の状況を把握するため「リスク管理委員会」ならびに三委員会などの重要な会議に出席し、報告を受けています。

各委員会の活動内容は以下の通りです。

#### リスク管理委員会

- 回数 2020年4月～2021年3月に26回開催
- 委員長 代表取締役社長
- 議題 重要投資案件 各部・主要グループ会社の年度業務計画の進捗 三委員会からの報告 中期経営計画などの戦略 など

【活動内容】 当社グループのリスクを統括管理するために設置された「リスク管理委員会」は、主要なグループ会社の代表取締役も構成メンバーとする「コンプライアンス委員会」、「安全環境委員会」、「品質・システム委員会」からなる三委員会と連携しながら、事業に係る戦略リスク・重要投資案件のリスクやESGリスク等を含めて、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・助言を行います。事業等のリスクに関して、リスク発生時の影響額の試算やリスクマネジメント効果の測定も行っています。

#### コンプライアンス委員会

- 回数 2020年4月～2021年3月に4回開催
- 委員長 代表取締役社長
- 議題 係争案件、弁護士相談案件報告

【活動内容】 当社グループの取締役・執行役員を含む使用人の職務の執行に係るコンプライアンスについて、「行動憲章」および「コンプライアンス規程」をコンプライアンス体制の基礎とし、「コンプライアンス委員会規程」に基づき設置された「コンプライアンス委員会」により、コンプライアンスに関する政策立案とその推進を図ります。また、「コンプライアンス規程」に基づき、チーフコンプライアンスオフィサーは、監査役および経営監査室と連携して、当社グループにおけるコンプライアンスに関する業務を指揮し、当社グループ役員は、「コンプライアンス規程」および「内部通報制度運用規程」に基づき法令違反等に関する報告義務を負っています。

#### 安全環境委員会

- 回数 2020年4月～2021年3月に13回開催
- 委員長 代表取締役社長
- 議題 当社グループにおける安全・環境に関する討議  
当社グループにおける気候変動に係わるリスクと機会の検討  
緊急事態想定訓練報告 他

【活動内容】 当社グループの業務執行においては、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・強化を図っています。また、環境対応を強化すべく当社グループが環境に及ぼす影響を監視し対策を検討しています。

#### 品質・システム委員会

- 回数 2020年4月～2021年3月に12回開催
- 委員長 代表取締役社長
- 議題 基幹システムのリプレースのための提案、進捗報告  
リモートワーク環境強化のための対応ならびに改善案の提案、進捗報告  
出納業務在宅推進プロジェクトに関する提案ならびに進捗報告

【活動内容】 当社グループのシステムおよび事務に関するリスクについては、「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DX推進に向けた基幹システム刷新、リモートワーク等の環境整備に関する政策立案を行うとともに、システムダウン等に係る予防的措置も含めた対策の徹底・強化を図っています。

# ESGへの取り組み

## ガバナンス(コーポレート・ガバナンス)

### 独立役員 の状況

当社は、上場証券取引所の独立役員に関する基準に照らし一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断されるた

め、社外取締役3名・社外監査役3名の計6名を独立役員として指定しています。また、「社外役員の独立性および資質に関する基準」により、社外取締役・社外監査役の独立性判断基準と求められる資質を定めています。

### ●社外役員と会社との関係

地位	氏名	独立役員	選任の理由
社外取締役	遠藤 茂 (2013年～)	○	遠藤氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、長年にわたり外交官として培ってきた豊富な国際経験と知識等を当社の経営に活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。
	大江 啓 (2015年～)	○	大江氏は、企業経営者としての経験と知識等を当社の経営に活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。
	吉田 康之 (2019年～)	○	吉田氏は、シンクタンクにおける長年の調査および研究で培った豊富な経験と知識等を活かし、幅広い見地からの当社経営に対する的確な助言、独立の立場からの監督機能の発揮等により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。
社外監査役	山田 義雄 (2018年～)	○	山田氏は、弁護士として培った企業法務に関する豊富な専門知識と経験を有しており、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。
	高橋 洋 (2020年～)	○	高橋氏は、金融機関における豊富な業務経験と知識を有しており、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。
	三好 真理 (2021年～)	○	三好氏は、長年にわたり外交官として培ってきた豊富な国際経験と知識を有しており、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断したため、選任しました。

### 緊急時対応

当社グループの事業に関して、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」に基づき代表取締役社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、危機管理に当たります。また、当社グループは

新型インフルエンザ流行や、事業地域において大規模地震が発生した場合を想定した事業継続計画(BCP)を策定し、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。また、飯野ビルディングでは自治体に防災備蓄スペースを提供するなど地域防災機能の向上にも努めています。

## ガバナンス(コンプライアンス)

### 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合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。

### コンプライアンスに関する取り組み

#### 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とっています。

「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

2020年度 コンプライアンス委員会での取り上げ、かつ違反と結論付けられた件数 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かか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り組みとして以下を紹介します。

#### 【腐敗防止の周知】

社内コミュニケーション媒体であるウェブ掲示板にコンプライアンス講習「汚職・公務員倫理違反への関与」や「取引先との癒着とたかり行為」などの贈収賄に関するEラーニング動画を掲示し、グループ役員に対する腐敗防止の周知を行っています。また、海外現地法人・駐在員事務所も含めた各部・各社に対し贈収賄や情報管理の徹底など不正競争防止の強化の注意喚起を行っています。

#### 【腐敗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り組み

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

2020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

	2018年度	2019年度	2020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 遠藤 茂

社外取締役 大江 啓

社外取締役 吉田 康之

昨年引き続き、社外取締役3名による鼎談を行い、当社グループのガバナンスに対する評価や中長期的な成長へ向けた課題について語り合ってもらいました。

## 中期経営計画の初年度を終えて

**遠藤** 2020年度は新型コロナウイルス感染症に終始した1年でした。心配した業績は終わってみたら悪くはなかったということだと思います。日比谷フォートタワーも6月30日に無事竣工しました。私は業績とともに社員ならびに船員の健康にも関心を寄せました。不動産事業でもさまざまな配慮が必要でした。マテリアリティやESG経営につながるテーマであり、中期経営計画の重要な一側面と考えています。これらは危機管理の一環であり、会社としてパンデミックの早い段階から取り組んできました。私はまた取締役会でIR/SRについて質問させていただきましたが、報告も充実してきました。

**大江** 立派な中期経営計画が策定されましたが、その目標達成に向けた取り組み、特に重点強化策に掲げるサステナビリティへの取り組みには多くの費用がかかることから、不採算部門の切り離しも選択肢に入れたヒト・モノ・カネの配置の最適化が重要であると提言しました。

**吉田** 中期経営計画の策定に携わった上層部と実際に現場で実践する人との間にはギャップが出てきますので、そこを埋めていくことが大事だと考えています。

また、重点強化策の3本柱について各セクションがどのように取り組み、どう進展させているか進捗を報告いただいたとお願いました。環境、DXのタスクフォースについては、

適宜、他の施策は四半期ごとに執行状況の中間報告をレポートでいただいております。これが非常にわかりやすく役立っています。社員の皆さんが中期経営計画をどう受け止め、それぞれの立場でどのように動いているかも確認できます。また私は、社員が自分の日々の仕事が中期経営計画にどのように結びついているのかという意識づけが大事であると考えています。レポートिंगをすることは社員の意識の醸成につながるのではないのでしょうか。しかしその一方で、サクセッションプランを考える上で、キャリアパスなど管理職に関する情報については不足していると感じています。

## 当社が直面している課題

**大江** 昨年、積極的に活躍してほしい若手社員の間で、現状に安住するような安定志向が拡がりつつあることを懸念していると申し上げましたが、当然のことながらこの傾向は1年で変わるものではありません。しかし、こうしたことは言い続けることが大事だと思っています。物事を実現していくには、立派な「理念」があり、それを実現していくために理屈抜きに行動するという「情念」が必要だと思っています。

飯野海運には立派な経営理念があり、中期経営計画も大変立派なものができました。これを実現していくには、社員一人ひとりの気持ちが必要です。これは理屈ではありません。あの人には負けたくない、やはり一番になりたい。こうした気持ちがないと人間は力を発揮できないものです。私が取締役である間は、これを愚直に言い続けていこうと思っています。

**吉田** 大江さんが言われたようにチャレンジ精神は大事だと思います。そのチャレンジ精神を養っていくために、お客様が当社に期待すること、あるいは社員一人ひとりに期待することを考える場が少ないのではないかと思います。自己の強みを認識することでチャレンジ精神は高まります。もっと強くなるにはどうすべきか、そして弱いところをどうカバーするかという前向きな意識をつくる場が必要です。中期経営計画という旗の下で、全員が意識を合わせていくための機会にもなり、アラインメント(調整の意味、部分最適ではなく会社全体の最適を目指す)が図れると考えています。

**遠藤** 昨年私が挙げた課題の一つである「海外拠点の強化」では、コロナ禍にあっても着実に駒を進め、独立系グローバル企業に向けた幸先の良いスタートを切れたと感じています。東京にいても情報を取得することはできますが、「現場感覚」、「現場で見える景色」の重要性を強調したいと思いま

す。具体的には、当社は、中東を当社のホームグラウンドとして再確認し、ドバイ拠点の再構築に向けた取り組みをスタートしました。また欧州では、ロンドンオフィスの強化を進め、環境面などの動きをいち早くキャッチし、顧客への提案に役立てています。ロンドンのオフィスにしかるべき執行役員を社長として送るなど経営体制の強化にも努めています。このほか、米国でも情報収集等に力を入れつつあります。

二つ目の課題である「人材育成」は一朝一夕に叶わないところがありますが、中途採用者を多く採用、育成し、「場と責任」を与えている点を評価しています。また、優秀な女性社員が増えているという印象を持っており、将来に向けた活躍を期待しています。いずれにしても、人材育成は、「教育」という側面が強調されがちですが、これからは「共育」という視点がより重要になってくると思います。

「危機管理カルチャーの一層の深化」という課題に対しては、会社全体として、また社員一人ひとりに、レジリエンスというテーマを追い続けていきたいと思います。緊急事態に対処し、復元する力、危機を察知する力、さらには一歩先のマーケットを読み解く力等、これらを含め、レジリエンスと捉え、それを常に高める努力を怠らないよう希望します。安全は社業の基盤ですが、何も起こらない(つまり事故を起こさない)ことが最善であるということに正しく評価できる仕組みが必要です。「安全は大事、会社の基盤」と言うのは簡単ですが、ただ言うだけでは担保されません。他方、いざというときに適切な判断を下せる人が当社にいることは心強いことです。

「DXタスクフォース」には、生産性・効率性向上のみならず、倫理・文化の課題にも、「環境タスクフォース」にはカーボン・ニュートラル戦略にも挑戦することを期待します。

「不動産のあり方」については、昨年申し上げましたように、テレワークが一層進む中、「スペース」というものにどれだけ付加価値を付けていけるかが勝負になると思います。引き続き若い人のアイデアに期待します。感染症の影響もありましたが、今後はこの議論が進むことを期待します。

## 更なるガバナンス向上を目指すために

**吉田** 当社のガバナンス体制は、社外監査役を含めた監査役4名、それに社外取締役3名、さらに執行役員兼務の取締役が5名在籍しています。取締役会は、監査役含め非執行側7名に対して執行側5名で構成されており、執行を監視する目は十分機能していると考えています。特に監査役は3名が非常勤で、常勤監査役も独立役員ではありませんが社外から招聘しています。このように体制はしっかりできていますの



## 社外取締役鼎談



で、当社のガバナンスは社外取締役である我々の能力と働きにかかっているといえます。

**大江** 私も当社のガバナンスについては、経営者が非常に前向きに捉えているという意味で評価しています。問題は最先端のレベルを目指すのかという点です。例えば、上場企業の中には社外取締役を半数以上にしている会社もありますが、当社には当社のバランス感覚がありますので、私は必ずしも性急に最先端のレベルに合わせる必要はないと思っています。今年からグローバルな感覚を持った女性監査役が就任し、指名・報酬諮問委員会の委員長に社外取締役が起用されるなど、少しずつ体制を進化させています。

また、役職員の査定についても競争原理に基づいたよりメリハリのある制度への変更が望ましいと考えています。これらはぜひ今後の検討課題にさせていただきたいものです。

**遠藤** 当社は150~160人の従業員規模でありながら、ガバナンスに注力しており、その姿勢を高く評価しています。ガバナンスの最大のポイントは、持続的成長と中長期的に企業の価値を向上させていくことですが、すでに当社にはそのための機能の充実を図る努力が払われています。例えば指名・報酬諮問委員会も毎月のように開かれています。大江さんの話にもありましたが、同委員会の委員長に社外取締役が就いています。

マネジメント・執行と監督の関係については引き続き議論を深めたいと思っています。

### 株式市場の中でどのようなメッセージを発信していくべきか

**大江** 海運業は、製造業とは異なり新製品が出るわけではなく、消費者に直結しているわけでもない、いわば地味な存在の銘柄です。その中で当社に注目してもらうためには、変化があることを積極的に見せていく必要があります。

株主還元、株主優待もその一つです。前の中期経営計画で8円~12円/年という安定配当政策を基調としていた当社が、配当性向3割という目標を打ち出したのは思い切った決断であり、毎年そうした工夫を重ねていくことが大事だと思います。

**吉田** 企業は株主を選ぶことができませんが、どういう投資家に株を保有してもらいたいのかというメッセージは発信していくべきだと思います。海運と不動産の両輪経営による安定成長が当社の魅力ですが、そこに長期的・安定的なインカムゲインという魅力をプラスしたメッセージを発信していればと考えています。

また上場企業であることで、投資家の厳しい目によって経営に対する緊張感がもたらされることから、上場維持のコストよりもメリットのほうが大きいと考えています。

**遠藤** 東証再編ですが、当社にはプライム市場を目指していただきたいと思っています。そして私も両輪経営のメリットを売りにしていいと思います。ただ現状に甘んじることなく、常に改善・向上の工夫を続けていただきたいと思います。



### ESG経営における経済的価値と社会的価値の実現について

**遠藤** 中期経営計画でESG・SDGsへの対応を掲げる前から、当社では、イイノの森や震災の復興支援などの社会貢献に取り組んできました。社会的価値を創造する中に経済的価値を追求せよという社会的要請が強くなりつつあります。他方、ESG経営は言うは易く行うは難しく、如何に利益を出していくか当社にとっても挑戦です。私としては、これをできるかぎり応援しサポートしていきたいと思います。

当社は、すでにCO<sub>2</sub>削減目標などの具体的な活動をスタートさせ、今年の7月にはTCFD提言に賛同しています。今後、重要性が増す人権問題等への対応を強化するため国連グローバルコンパクトへの参加も提言しています。責任ある投資原則など世界の潮流、ESGの底流にある人権・道徳等、はたまたSDGsの「誰もおき去りにしない」思想等を踏まえ、自社の立ち位置を自覚しながら企業価値をさらに向上させる努力が求められます。単に変化を追いかけるのではなく、むしろ変化を生み出すとの意気込みで、イイノらしいプラットフォームを作っていければと思います。その際には、経営理念を深く認識し、自信を持って事業を行うことが大事であると考えます。

**大江** 遠藤さんの意見に賛成です。基本的にESGは企業だけの問題ではなく個人の問題でもあると考えています。例えば、プラスチックごみによる環境破壊も個人の消費ニーズによって生じた問題です。経済的価値と社会的価値の両立とは、言い換えるなら、良いことをしながら儲けようということですが、良いことをしても消費者が支持し、価格転嫁に同意していただかなければ実現できません。個人が納得して初めてESGが実現します。欧州でなゼルールづくりが先行できるのかといえば、日本と違い個人がベースにあるからです。このことは当社社員のみならず当社を取り巻くすべてのステークホルダーの方々にもご理解いただきたいと思います。

**吉田** 私は、社会的価値と経済的価値は対立した概念ではないと考えています。企業は事業を通して社会に価値を提供しています。その過程で生じる外部不経済(公害やCO<sub>2</sub>排出)をいかに内部化していくかも持続可能な事業・経済活動にとっては本来業務です。内部化プロセスに当社としてどこまで踏み込んでいくのか、コストをどう吸収・転嫁していくのかという企業としての工夫と努力が問われていると考えています。



### ステークホルダーに向けて

**大江** 私は、社外取締役はステークホルダーの立場を具現化した存在としての側面があり、そうした観点から経営の一端を担う責任があると考えています。そのため昨年も申し上げたように、評論家のような一般的なコメントでなく、具体性を持った解決策を示すことを心がけています。ESGは個人の問題と言いましたが、社員や関係者を含めたステークホルダー一人ひとりに向け、解決に導くためのメッセージを発信していけたらと考えています。

**吉田** しっかりとした経営理念に基づいて自信を持って経営を進める後押しをしたいと思っています。時には道に迷うこともあるでしょうが、そういう時にこそ経営理念が弱さをカバーするための道具となります。今後もトップのリーダーシップと社員の活躍に期待しています。

**遠藤** 2030年に独立系グローバル企業としてゆるぎない地位を目指す当社の未来に期待しています。今後10年で地政学上の世界地図も大きく塗り替わる可能性があり、その変化は、日本のビジネスに少なからず影響を与えるでしょう。当社がその変化に適切に対処するに当たって、必要な条件は何か、さらに十分条件は何か、見極めは簡単ではないと思います。私は、当社に対して期待を込めつつもシビアに見守り、必要ときに的確なアドバイスができるよう努めていきます。

# 役員一覧 (2021年6月25日現在)

## 取締役

	<p>代表取締役社長 <b>當舎 裕己</b></p> <p>【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)</p>		<p>代表取締役 <b>岡田 明彦</b></p> <p>【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)</p>
	<p>取締役 <b>小藺江 隆一</b></p> <p>【略歴】 1985年10月 当社入社 2013年 6月 当社取締役執行役員 2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現)</p>		<p>取締役 <b>神宮 知茂</b></p> <p>【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)</p>
	<p>取締役 <b>大谷 祐介</b></p> <p>【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)</p>		<p>社外取締役(独立) <b>遠藤 茂</b></p> <p>【略歴】 1974年 4月 外務省入省 2013年 6月 当社社外取締役(現) 2013年 6月 日理㈱(現日理ホールディングス㈱)社外取締役(現) 2014年 4月 外務省参与(現) 2017年12月 2025年国際博覧会誘致特使 2018年 6月 ㈱ADEKA社外取締役(現)</p>
	<p>社外取締役(独立) <b>大江 啓</b></p> <p>【略歴】 1973年 4月 旭化成工業㈱(現旭化成㈱)入社 2015年 6月 当社社外取締役(現)</p>		<p>社外取締役(独立) <b>吉田 康之</b></p> <p>【略歴】 1971年 4月 ㈱三菱総合研究所入社 2008年 6月 ㈱タダノ社外取締役(現) 2019年 6月 当社社外取締役(現)</p>

## 監査役

	<p>監査役 <b>橋村 義憲</b></p> <p>【略歴】 1989年 4月 旭硝子㈱(現AGC㈱)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)</p>		<p>社外監査役(独立) <b>山田 義雄</b></p> <p>【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)</p>
	<p>社外監査役(独立) <b>高橋 洋</b></p> <p>【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)</p>		<p>社外監査役(独立) <b>三好 真理</b></p> <p>【略歴】 1980年 4月 外務省入省 2021年 6月 当社社外監査役(現)</p>

## 執行役員

<p>代表取締役社長 社長執行役員 <b>當舎 裕己</b></p>	<p>代表取締役 専務執行役員 <b>岡田 明彦</b></p> <p>人事部担当、業務管理部管掌、SR広報部管掌、ビル事業部管掌、不動産開発企画部管掌およびイイノホール(現)取締役社長</p>	<p>取締役 常務執行役員 <b>小藺江 隆一</b></p> <p>油槽船部担当、ガス船部管掌、貨物船部管掌、ケミカル船第一部管掌、ケミカル船第二部管掌および事業戦略部管掌</p>
<p>取締役 常務執行役員 <b>神宮 知茂</b></p> <p>経理部管掌、イイノマネジメントデータ(現)取締役社長および飯野システム(現)取締役社長</p>	<p>取締役 常務執行役員 <b>大谷 祐介</b></p> <p>経営企画部担当、業務管理部担当、SR広報部担当、イイノエンタープライズ(現)取締役社長および泰邦マリン(現)取締役社長</p>	<p>執行役員 <b>長谷川 陽一</b></p> <p>IINO UK LTD. 取締役社長</p>
<p>執行役員 <b>吉川 貢市</b></p> <p>事業戦略部担当</p>	<p>執行役員 <b>井上 徳親</b></p> <p>海務部担当およびイイノマリンサービス(現)常務取締役</p>	<p>執行役員 <b>藤村 誠一</b></p> <p>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</p>
<p>執行役員 <b>鮎子田 修</b></p> <p>経理部担当および経理部長委嘱</p>	<p>執行役員 <b>竹田 篤</b></p> <p>貨物船部担当および貨物船部長委嘱</p>	<p>執行役員 <b>岩井 喜一</b></p> <p>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</p>
<p>執行役員 <b>妹尾 邦彦</b></p> <p>ガス船部担当</p>		

## 取締役・監査役の専門性と経験

(2021年6月末時点)

		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	當舎 裕己	○	○			○	○
代表取締役	岡田 明彦	○			○	○	
取締役	小藺江 隆一		○			○	○
取締役	神宮 知茂		○	○		○	
取締役	大谷 祐介		○	○		○	
取締役	独立・社外 遠藤 茂					○	○
取締役	独立・社外 大江 啓	○	○				
取締役	独立・社外 吉田 康之		○			○	
監査役	橋村 義憲			○		○	
監査役	独立・社外 山田 義雄				○	○	
監査役	独立・社外 高橋 洋	○			○		
監査役	独立・社外 三好 真理					○	○

※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。

# 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10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あわせてご参照ください。

※1 各セグメントの売上高はセグメント間取引消去前の売上高を記載しています。

※2 有利子負債=社債+借入金

※3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 自己資本比率=(純資産-非支配株主持分)÷総資産(期末)

※5 ROE=当期純利益÷(純資産-新株予約権-非支配株主持分)(期中平均)

※6 D/E レシオ=有利子負債÷(純資産-非支配株主持分)(期末)

連結損益計算書項目(百万円)	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
売上高*1	77,975	86,021	96,701	100,177	94,843	83,320	81,334	84,843	89,179	88,916
海運業										
外航海運業	62,887	67,024	76,595	79,397	72,865	63,012	62,391	65,296	68,891	69,641
内航・近海海運業	7,673	7,715	8,675	9,192	8,907	8,059	8,471	8,975	8,717	8,225
不動産業	7,416	11,282	11,430	11,588	13,071	12,249	10,472	10,572	11,571	11,049
売上原価	69,996	75,234	83,621	85,799	79,974	69,880	68,816	73,160	78,074	75,589
販売費及び一般管理費	6,393	5,908	6,234	6,392	6,754	6,848	6,867	6,901	7,129	6,495
営業利益又は営業損失(△)	1,587	4,879	6,846	7,986	8,115	6,591	5,651	4,782	3,976	6,831
海運業										
外航海運業	△ 25	622	1,823	3,285	3,767	2,626	1,713	583	651	2,463
内航・近海海運業	250	289	805	650	364	180	700	926	570	505
不動産業	1,362	3,967	4,218	4,051	3,984	3,786	3,238	3,273	2,755	3,863
経常利益又は経常損失(△)	△464	2,259	5,953	7,194	7,655	5,105	4,631	4,701	3,455	6,810
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	△4,144	1,412	5,265	5,302	4,267	3,854	4,609	5,257	4,193	8,158
法人税、住民税及び事業税	254	165	315	149	198	105	209	296	287	279
法人税等調整額	△80	78	△42	△56	403	△124	135	172	127	234
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(△)	△24	3	72	△4	6	△12	22	105	△8	△10
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(△)	△4,294	1,166	4,920	5,213	3,659	3,885	4,243	4,685	3,788	7,655
<b>連結貸借対照表項目(百万円)</b>										
流動資産	27,696	25,810	36,496	31,455	29,125	25,145	24,711	24,365	29,884	29,818
有形固定資産	167,257	171,114	171,338	174,779	181,113	157,234	163,209	175,326	182,056	194,244
総資産額	209,752	212,724	225,312	228,693	230,278	203,969	210,237	222,435	231,088	245,611
流動負債	32,739	38,684	46,306	36,416	35,342	38,039	41,688	51,607	47,563	44,345
純資産額	45,782	47,228	58,568	65,907	65,285	68,774	69,237	73,077	73,428	79,835
有利子負債*2	135,955	135,767	130,189	126,353	130,383	107,796	115,112	117,970	126,327	131,744
<b>連結キャッシュ・フロー計算書項目(百万円)</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,162	11,311	13,785	16,107	18,804	11,075	12,117	14,549	13,079	19,282
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,022	△11,567	△2,224	△13,022	△18,551	12,788	△15,399	△21,202	△14,840	△22,991
フリー・キャッシュ・フロー*3	△23,860	△256	11,561	3,085	253	23,863	△3,282	△6,653	△1,761	△ 3,709
現金及び現金同等物の期末残高	11,522	8,670	16,906	11,965	14,326	10,719	10,536	9,826	14,208	13,301
<b>1株当たり情報(円)</b>										
当期純利益又は当期純損失(△)	△40.60	11.66	45.77	46.98	32.97	35.01	38.53	44.28	35.80	72.35
純資産額	452.38	468.86	525.39	593.72	587.51	619.18	653.29	689.25	692.63	753.55
配当額	2.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	12.00	22.00
<b>主要財務指標</b>										
自己資本比率(%)*4	21.6	22.0	25.9	28.8	28.3	33.7	32.9	32.8	31.7	32.5
配当性向(%)	—	34.3	18.0	21.3	30.3	28.6	26.0	33.9	33.5	30.4
ROE(%)*5	—	2.5	9.4	8.4	5.6	5.8	6.2	6.6	5.2	10.0
D/E レシオ(倍)*6	3.01	2.90	2.23	1.92	2.00	1.57	1.67	1.62	1.72	1.65

# 会社概要/株式情報/社外評価

## 会社概要 (2021年3月31日現在)

商号	飯野海運株式会社 IINO KAIUN KAISHA, LTD. (略称: IINO LINES)	主要取引先	アストムエネルギー(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)、(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・カップパー(株)、北海道ガス(株)、三井物産(株)、三菱商事(株)、Chevron Phillips Chemical, OCP S.A., Saudi Basic Industries Corporation, SK Shipping Co., Ltd. 他
創業	1899(明治32)年7月	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
資本金	13,091,775,488円	従業員数	単体 166名(陸上110名、海上56名) 連結 659名
本社	〒100-0011 東京都千代田区幸町二丁目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、コネチカット		
グループ会社	連結対象子会社59社 持分法適用関連会社5社 連結対象外関係会社10社 《合計74社》		
証券コード	9119		

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	大株主(上位10名)	
定時株主総会	6月開催		
株式数	発行可能株式総数 440,000,000株 発行済株式の総数 108,900,000株	株主名	当社への出資状況 持株数(千株) 持株比率(%)
単元株式数	100株	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,161 5.82
上場取引所	東京(第一部)、福岡	飯野海運取引先持株会	5,167 4.88
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】)	株式会社みずほ銀行	4,941 4.67
株主数	12,582名	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)	3,910 3.69
		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
		トーア再保険株式会社	2,253 2.12
		株式会社池田泉州銀行	1,745 1.64

(注) 1. 持株数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。  
2. 持株比率は自己株式(3,093千株)を除いて計算しています。



## 社外評価


# 第三者意見

経営報告書2021では、時代の要請に応じて新しいものに挑戦し、持続的成長を遂げようとする貴社の強い姿勢が示されるとともに、「価値創造」が本書を通底するキーワードとして位置付けられています。特に、今年度新たにマテリアリティを特定し、貴社の「IINO MODEL」というユニークなビジネスモデルを通じて創出する価値(アウトプット)を明確化することで、貴社の中長期的な価値創造ストーリーを具体的に浮かび上がらせている点が印象的です。

また、部門別事業戦略においては、時間軸を伸ばした中長期的な視点で、貴社事業の特色と強みや、昨年度策定された中期経営計画に基づく重点強化策、①グローバル事業、②安定収益事業の盤石化、③サステナビリティに関する進捗が丁寧に報告され、それを支える基盤として、環境、安全・人材、ガバナンスといった、貴社の価値創造の源泉たるESGへの取り組みがわかりやすく示されており、全てのパーツが「価値創造」を紡ぐ素材として一貫性をもって語られています。

今後は、「価値創造」のさらなる進化に向け、特定したマテリアリティにかかる非財務KPIを通じた定量的な目標管理及び情報開示の充実を期待します。貴社の持続的な成長戦略と統合的なKPIを用いて目標と進捗を伝えることで、貴社戦略の説得力が増し、ステークホルダーへの訴求力がより一層高まるものと考えます。

また、貴社がマテリアリティに掲げられている脱炭素社会の実現について、海運・不動産事業を取り巻く動きは今後一層加速することが予想されます。「IINO VISION 2030」の先を見据えたカーボンニュートラルへの挑戦にも大いに期待いたします。



株式会社日本政策投資銀行  
サステナブルソリューション部長

木村 晋

## 第三者意見を受けて



SR広報部担当取締役  
常務執行役員  
大谷 祐介

木村様には、昨年発行の経営報告書2020より貴重なご意見を頂戴しており、心より御礼申し上げます。

本年発行の経営報告書2021では、財務面の情報だけでなく、マテリアリティの特定や中期経営計画の進捗、ESG経営を意識した環境・社会(安全/人材)・ガバナンスへの取り組みなど非財務面の情報を充実させることで、飯野海運グループの経営戦略を説明することに努めました。引き続き、同計画で掲げた2030年のありたき姿「IINO VISION for 2030」を目指し、更なる企業価値向上に取り組んでまいります。

ご指摘いただきました非財務KPIにつきましては、中計における「ESG経営の推進」と深く結びついており、定量的な目標管理の充実をはかると共に、情報開示も進めてゆく所存です。

これからも選ばれる会社であり続けるために、ステークホルダーの皆様からのご意見を企業活動に活かしてまいりますので、何卒宜しくお願い致します。